



**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  
centro educativo técnico Sigsig, del cantón Sigsig,  
durante el año escolar 2010 - 2011”***

Tesis de grado previa a la obtención del título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

**Autora:**

Evita Pamela Jácome Iñiguez

**Directora:**

Olga Marleni Díaz Agila, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUALACEO**

**2012**

Loja, Febrero de 2012

Magister

Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA 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, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

.....

Evita Pamela Jácome Iñiguez

CI. 0103989901

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Evita Pamela Jácome Iñiguez, 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, Febrero de 2012

.....

Evita Pamela Jácome Iñiguez

Cl. 0103989901

## **AGRADECIMIENTO**

Los agradecimientos están dirigidos a todas las personas y entidades que hicieron posible la realización exitosa de esta investigación, principalmente a mi tío Guido por el apoyo y motivación entregada.

Agradezco de manera especial a mi Directora de Tesis Mgs. Olga Marleni Díaz Agila quien me oriento en la ejecución de esta investigación con mucha paciencia y dedicación, a los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por los conocimientos compartidos y enseñados para mi desarrollo profesional y permitirme llegar a culminar esta maravillosa etapa de mi vida.

Evita Pamela Jácome

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Eva y Oswaldo, quienes me brindaron su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mis hermanas Paula y Amanda quienes me apoyaron siempre con sus consejos para seguir adelante en este duro camino.

Al amor de mi vida Steven quien ha sido mi fuerza y motivación en todo momento para llegar a cumplir tan ansiada meta.

Evita Pamela

## **ACTA DE COMPROMISO PARA INVESTIGACIÓN**

Acta de compromiso entre el **Colegio Técnico Sigsig** y la **Ing. Evita Pamela Jácome Iñiguez**, para la realización del proyecto de investigación: **“Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos”**

Sigsig, Diciembre 6 de 2010.

### **REUNIDOS**

De una parte:

Mgtr. Gil Noboa Martínez, con cédula de identidad N° 0901182022, Rector del Colegio Técnico Sigsig (en adelante LA INSTITUCIÓN), actuando en nombre y representación del mismo.

Y de otra:

Ing. Evita Pamela Jácome Iñiguez, con cédula de identidad N° 0103989901, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja (en adelante EL INVESTIGADOR).

Ambas partes se reconocen capacidad suficiente para la firma de esta Acta de Compromiso, y obligarse de acuerdo con el mismo.

### **EXPONEN**

Que para la aprobación del Módulo “Proyecto de Grado I”, establece la existencia de un Acta de Compromiso entre la Institución, y el Investigador del Proyecto de Investigación como condición previa necesaria para la realización del mismo.

Asimismo:

- A. El Colegio Técnico Sigsig (en adelante LA INSTITUCIÓN) promueve la realización del Proyecto de Investigación arriba referenciado. El Investigador es quien dirige la realización práctica del Proyecto beneficiario y firma la solicitud del mismo, responsabilizándose de su desarrollo.
- B. Figura como Investigador del Proyecto de Investigación la Ing. Evita Pamela Jácome Iñiguez (en adelante (EL INVESTIGADOR).
- C. El Proyecto de Investigación ha sido aprobado por las autoridades competentes de la Institución Educativa.

Es por lo que:

## **ACUERDAN**

La realización del Proyecto de Investigación:

**“Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos”**

Bajo las siguientes:

## **ESTIPULACIONES**

### **PRIMERO: DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

- 1.1. El Proyecto de Investigación comenzará en fecha de firma del presente Acta de Compromiso, y finalizará el 25 de Febrero de 2011. Salvo prórroga del mismo que deberá autorizar la autoridad competente de la Institución.

La duración prevista del Proyecto de Investigación será de tres meses.

- 1.2. El Proyecto de Investigación se desarrollará de acuerdo con el Protocolo aprobado, en condiciones de respeto a los derechos fundamentales de la persona y a los postulados éticos que interesan a la investigación educativa en la que resultan afectados seres humanos.



## **SEGUNDO: RESPONSABILIDADES DEL INVESTIGADOR**

- 2.1.** El Investigador es responsable de la supervisión de este Proyecto de Investigación así como de garantizar que las actividades relacionadas con él se ejecuten de acuerdo con las directrices establecidas en el Protocolo y con las estipulaciones del presente Acta de Compromiso.
- 2.2.** El Investigador es responsable ante la Institución de la organización, comienzo y terminación del Proyecto de Investigación referido, así como de su adecuación a los postulados éticos y en estricto cumplimiento de la normativa legal en vigor. Es, asimismo responsable, de la exactitud y corrección de los datos anotados en las hojas de Registro de datos.
- 2.3.** Son, asimismo, obligaciones del Investigador:
- a) Notificar inmediatamente los acontecimientos adversos graves o inesperados a las autoridades de la Institución.
  - b) Garantizar que todas las personas implicadas respeten la confidencialidad de cualquier información acerca de los sujetos del Estudio.
  - c) Dar cumplimiento de las normas de la Buena ética profesional.
  - d) Enviar a los Directivos de la Institución, el Informe Final sobre los resultados del Estudio, responsabilizándose de la veracidad de los datos y resultados obtenidos.

## **TERCERO: OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN**

- 3.1.** Las obligaciones de la Institución son independientes de las del Investigador vinculado al Estudio y se circunscriben a las actividades que son ordinarias y propias de la Institución.
- 3.2.** La Institución se compromete a brindar la infraestructura, los equipos, suministros y servicios previamente acordados con el Investigador. Asimismo se compromete a brindar las facilidades requeridas por el investigador para la realización del presente Estudio.

- 3.3.** La Institución se compromete a proteger la confidencialidad de todos los documentos relacionados con el Estudio, incluyendo el Protocolo de Investigación, la identidad de los sujetos de estudio y otros que podrán ser revelados sólo a los miembros competentes de auditoría nacional o internacional cuando éstos los requieran.

#### **CUARTO: SUSPENSIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

- 4.1.** La realización del Proyecto de Investigación podrá ser interrumpida o suspendida a petición justificada del Investigador, cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:
- a) Transgresión de la Ley.
  - b) Alteración de las condiciones de la autorización.
  - c) Incumplimiento de los principios éticos.
  - f) Incumplimiento grave de las obligaciones y demás estipulaciones contenidas en el presente Acta de compromiso.


#### **QUINTO: PROPIEDAD Y PUBLICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO**


- 5.1.** La totalidad de los datos, resultados, descubrimientos, invenciones, métodos e información, patentable o no, realizados, obtenidos o desarrollados durante el estudio por el investigador implicado en el desarrollo del Estudio serán y permanecerán de la exclusiva propiedad del mismo.
- 5.2.** El investigador puede publicar o emplear con fines profesionales y en revistas y publicaciones científicas dichos datos, descubrimientos o invenciones; debiendo citar al Colegio Técnico Sigsig, como Centro Patrocinador que subvencionó el Estudio, y someter el texto de la publicación a la Institución para su revisión y comentario antes de la publicación.

## **SEXTO: CONFIDENCIALIDAD**

**6.1.** Todas las partes se obligan a mantener en secreto la identidad de los participantes en el Estudio así como los resultados y la información técnica que se derive del mismo. El Investigador es responsable de asegurar y obligar a sus colaboradores o cualquier tercer participante, a mantener confidencialidad al respecto.

En prueba de conformidad todas las partes suscriben el presente acta de compromiso por triplicado ejemplar, en el día de la fecha indicada en el encabezamiento.

  
\_\_\_\_\_  
Mgs. Gil Noboa Martínez  
**RECTOR DE LA INSTITUCIÓN**



\_\_\_\_\_  
Ing. Pamela Jácome  
**INVESTIGADORA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA.....</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORÍA.....</b>	<b>III</b>
<b>ACTA DE SESIÓN.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>VI</b>
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVI</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La Gestión Educativa.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia.....	4
2.1.3. Tipos .....	5
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Concepto.....	19
2.2.2. Tipos.....	19
2.2.3. Perfil de líder eficaz.....	22
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. Los Valores y la Educación.....</b>	<b>25</b>
 <b>3. METODOLOGÍA.....</b>	 <b>35</b>
<b>3.1 Participantes .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Método y Procedimiento.....</b>	<b>41</b>
 <b>4. RESULTADOS.....</b>	 <b>42</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>42</b>

<b>4.1.1 Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.....</b>	<b>42</b>
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	42
4.1.1.2. El Código de Ética.....	43
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	43
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	44
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	45
4.1.1.6. Reglamento Interno.....	46
4.1.1.7. Manual de Convivencia.....	47
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>50</b>
4.1.2.1. Misión.....	50
4.1.2.2. Visión.....	51
4.1.2.3. El Organigrama.....	54
4.1.2.4. Funciones por Áreas y Departamentos.....	55
4.1.2.5. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	56
4.1.2.6. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	57
4.1.2.7. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	57
4.1.2.8. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	58
4.1.2.9. Dimensión Comunitaria y Valores.....	58
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>59</b>
4.1.3.1. Fortalezas.....	60
4.1.3.2. Oportunidades.....	60
4.1.3.3. Debilidades.....	60
4.1.3.4. Amenazas.....	60
4.1.3.5. Matriz FODA.....	61
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>62</b>
4.2.1. De los Directivos.....	62
4.2.2. De los Profesores.....	75
4.2.3. De los Estudiantes.....	78
4.2.4. De los Padres de Familia.....	81
4.2.5. De la Entrevista a Directivos.....	83

<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>86</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>94</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

## **ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Tipos de Gestión.....	<b>6</b>
<b>Figura 2:</b> Proceso Administrativo.....	<b>8</b>
<b>Figura 3:</b> Sistema de Control de Gestión.....	<b>10</b>
<b>Figura 4:</b> Liderazgo Transaccional.....	<b>20</b>
<b>Figura 5:</b> Liderazgo Transformacional.....	<b>20</b>
<b>Figura 6:</b> Liderazgo Servidor.....	<b>21</b>
<b>Figura 7:</b> Valores Humanos.....	<b>29</b>
<b>Figura 8:</b> Misión Institucional.....	<b>51</b>
<b>Figura 9:</b> Visión Institucional .....	<b>52</b>
<b>Figura 10:</b> FODA.....	<b>59</b>
<b>Tabla Nº 1:</b> Estadística de directivos y docentes encuestados de acuerdo a la edad.....	<b>35</b>
<b>Tabla Nº 2:</b> Estadística de directivos y docentes encuestados de acuerdo a su género.....	<b>36</b>
<b>Tabla Nº 3:</b> Estadística de directivos y docentes encuestados de acuerdo a su título académico.....	<b>37</b>
<b>Tabla Nº 4:</b> Estadística de estudiantes encuestados de acuerdo a su género.....	<b>38</b>
<b>Tabla Nº 5:</b> Población estudiantil encuestada por especialización.....	<b>38</b>
<b>Tabla Nº 6:</b> Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	<b>62</b>

<b>Tabla Nº 7:</b> Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	<b>63</b>
<b>Tabla Nº 8:</b> Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas. ....	<b>64</b>
<b>Tabla Nº 9:</b> El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	<b>64</b>
<b>Tabla Nº 10:</b> Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.....	<b>65</b>
<b>Tabla Nº 11:</b> La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	<b>66</b>
<b>Tabla Nº 12:</b> Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. ....	<b>67</b>
<b>Tabla Nº 13:</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. ....	<b>68</b>
<b>Tabla Nº 14:</b> Organismos que integran la institución.....	<b>69</b>
<b>Tabla Nº 15:</b> Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. ....	<b>70</b>
<b>Tabla Nº 16:</b> Los departamentos didácticos y sus acciones.....	<b>71</b>
<b>Tabla Nº 17:</b> La Gestión pedagógica, diagnostico y soluciones. ....	<b>73</b>
<b>Tabla Nº 18:</b> Material de Planificación Educativa.....	<b>74</b>
<b>Tabla Nº 19:</b> Resultados de la encuesta a docentes.....	<b>75</b>
<b>Tabla Nº 20:</b> Resultados de la encuesta a estudiantes.....	<b>78</b>
<b>Tabla Nº 21:</b> Resultado de la encuesta a padres de familia.....	<b>81</b>
<b>Tabla Nº 22:</b> Resultados de la entrevista a directivos.....	<b>83</b>

## RESUMEN

El presente trabajo constituye un estudio descriptivo, acerca de la Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico Sigsig, ubicado en el cantón Sigsig provincia del Azuay, para ello se realizó un diagnóstico de la institución mediante distintas técnicas e instrumentos, se tomo una muestra representativa de la población educativa, en la que se aplicó diferentes encuestas y una entrevista para llegar a determinar cuál es la situación real de la institución, luego de este proceso se realizo la tabulación de los datos obtenidos al emplear dichos instrumentos, y su respectivo análisis.

Se pudo determinar que la Institución Educativa está constituida por directivos muy preparados que realizan bien su labor educativa con el único fin de mejorar la organización, pero pude establecer tres problemas principales, como la escasez de actividades innovadoras en las aulas de clase, falta de compromiso de los docentes con respecto a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y carencia de valores humanos, tome la decisión de trabajar en este último punto porque considero que es de vital importancia estudiar esta problemática ya que como educadores debemos fomentar permanentemente la práctica de valores en la educación, y sobretodo enseñar con el ejemplo.

Para ello he diseñado una propuesta de mejora, con el fin de fortalecer los valores éticos (tolerancia, respeto, responsabilidad, equidad, amistad, diálogo, autoestima y amor) en la comunidad educativa, mediante la ejecución de actividades que procuran el crecimiento en el desarrollo armonioso del ser humano, para ello se proyectará videos alusivos al tema, talleres con la participación de un Psicólogo Educativo, además se utilizará las Tecnologías de la Información y Comunicación mediante la creación de un Blog personal en donde se hablará sobre la práctica de valores.



# 1. INTRODUCCIÓN

Dado que la Gestión de Liderazgo y el cimiento de valores éticos son fundamentales en toda institución educativa, se propone iniciar este trabajo de investigación, que permita mejorar la calidad de vida en la organización educativa. La investigación se realiza en el Colegio Técnico Sigsig, una institución que empezó su labor en Abril de 1968 cuenta con 43 años de servicio a la comunidad, en la actualidad el Plantel se ha convertido en una Unidad Educativa de Producción, como todos los colegios técnicos del país, para ello ha trabajado arduamente con el objetivo de llegar a ser una institución con excelencia académica, la misma que ha sido fruto de mucho esfuerzo y dedicación, capacitación continua y motivación permanente de todos sus miembros.

Se han realizado algunas investigaciones en el ámbito local sobre este tema con el fin de mejorar los resultados del proceso educativo. En tal sentido, este trabajo reafirma la importancia de los estudios de eficacia escolar, en especial los centrados en la dirección escolar y el liderazgo educativo.

Esta investigación es de gran importancia para todos los miembros del centro educativo ya que permite corregir y mejorar aquellos aspectos que están obstruyendo el progreso del mismo, es elemental para la comunidad puesto que si la institución ofrece una buena educación; entrega a la sociedad seres humanos listos para enfrentar los retos que se presentan en la vida diaria, además es primordial para el investigador porque de esta manera pone en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo y como consecuencia obtener el Título de Magister en esta especialidad.

Todo el proceso realizado empezando por el diagnóstico, ayudo en gran medida a establecer la situación real de la institución, junto con las fortalezas y debilidades presentes en la misma, partiendo de esto se expone una propuesta de mejora que permitirá corregir uno de los principales problemas existentes en la organización, como es la pérdida de valores humanos.

Los centros educativos son instituciones que necesitan de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. Dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y sobretodo eficaces.

Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades. El líder ha de conocer y escuchar a la institución así como al personal que la integra, potenciar la expresión de los sentimientos y opiniones, y procurar un espacio - tiempo para expresarlos. Según lo expuesto, el líder ha de propiciar el trabajo en equipo. El liderazgo positivo tiene la capacidad de inspirar en los demás dosis importantes de pasión, energía y, sobretodo, entusiasmo.

Los recursos que se utilizaron en esta investigación fueron de varios tipos entre ellos tenemos los recursos humanos los cuales son primordiales en este proceso para ello se tomó una muestra representativa de toda la comunidad educativa (docentes, directivos, estudiantes y padres de familia) quienes me brindaron su apoyo y permitieron que este trabajo se realice en su totalidad sin ningún inconveniente, también se utilizó recursos materiales como las impresiones de entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra antes mencionada, además fueron necesarios recursos tecnológicos como una cámara digital e internet con los cuales contaba el investigador. Todo el centro educativo estuvo dispuesto a colaborar en el desarrollo de esta tesis de grado y no hubo ninguna limitación en el transcurso de esta investigación.

Este proyecto se desarrolló gracias a la apertura que me brindaron las autoridades del Colegio Técnico Sigsig, quienes me ofrecieron la información requerida permitiéndome acceder al archivo de la institución. También al personal docente, estudiantes y padres de familia que participaron en la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Se logro determinar que existen un buen liderazgo y gestión de las autoridades del plantel aunque existen algunas debilidades, en especial la escasez de valores humanos en la comunidad educativa, estrategias metodológicas desactualizadas y falta de

compromiso de los docentes con respecto a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Se logró involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, quienes contribuyeron en forma decidida y desinteresada en el proceso de análisis de liderazgo, gestión y valores del Colegio Técnico Sigsig, de la provincia del Azuay, del cantón Sigsig siendo este el objetivo general de la investigación.

Los objetivos específicos se han cumplido a lo largo del proceso así pues se revisó contenidos teóricos referentes al tema sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Además se seleccionó, procesó y presentó información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores del Colegio Técnico Sigsig, lo cual me permitió determinar el nivel de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

También debo mencionar que se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

De igual forma se consiguió fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Considero que el presente trabajo investigativo se trata de un tema de gran trascendencia en el ámbito educativo y en la sociedad actual, por lo que os invito a leerlo y lo pongo en manos de quién haga uso de él.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1.1. CONCEPTO**

*El término de gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado de un negocio (Manes, 2004: 65).*

En una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente. Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio.

#### **2.1.2. IMPORTANCIA**

El fortalecimiento de la gestión educativa es un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar, los rectores toman un papel protagónico en este proceso.

Es indispensable que exista una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educativos. En este sentido, el rector debe

asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y constante del docente. También tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos.

Así, una buena gestión y administración de las instituciones educativas, permitirá que éstas cuenten con:

**Una dirección sólida** en cabeza del rector como líder de la gestión pedagógica, administrativa y social de su institución.

**Una administración consolidada**, es decir, un Gobierno Escolar que tome decisiones teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa y que rinda cuentas de su gestión a la misma; que posea una infraestructura definida y unos procesos administrativos claros frente a la gestión financiera y el manejo de los bienes y servicios.

**Una estrategia pedagógica** clara que se desarrolle a través de un plan de estudios concreto y de una metodología con políticas definidas frente al manejo de casos especiales, criterios de evaluación y promoción.

### **2.1.3. TIPOS**

Debido a que el trabajo de investigación que se está realizando se encamina al mejoramiento de la gestión y liderazgo de los centros educativos, es muy importante que se trate sobre la Gestión Escolar, que es el proceso mediante el cual se dirige, conduce orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones, además las practicas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

En el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión:



**Figura Nº 1: Tipos de gestión**

La **Gestión Directiva** se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

Se encarga de:

- Direccionamiento estratégico
- La cultura institucional
- El clima
- El gobierno escolar
- Las relaciones con el entorno

Además con la gestión directiva El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución.

La **Gestión Pedagógica y Académica** es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de:

- Los procesos de diseño curricular
- Prácticas pedagógicas institucionales
- Gestión de clases
- Seguimiento académico

Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

La **Gestión Administrativa y Financiera** es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo:

- Todos los procesos de apoyo a la gestión académica
- La administración de la planta física
- Los recursos
- Los servicios
- El manejo del talento humano
- El apoyo financiero contable

La **Gestión de la Comunidad** Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

## **EL PROCESO DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

### **Fases del proceso administrativo general**

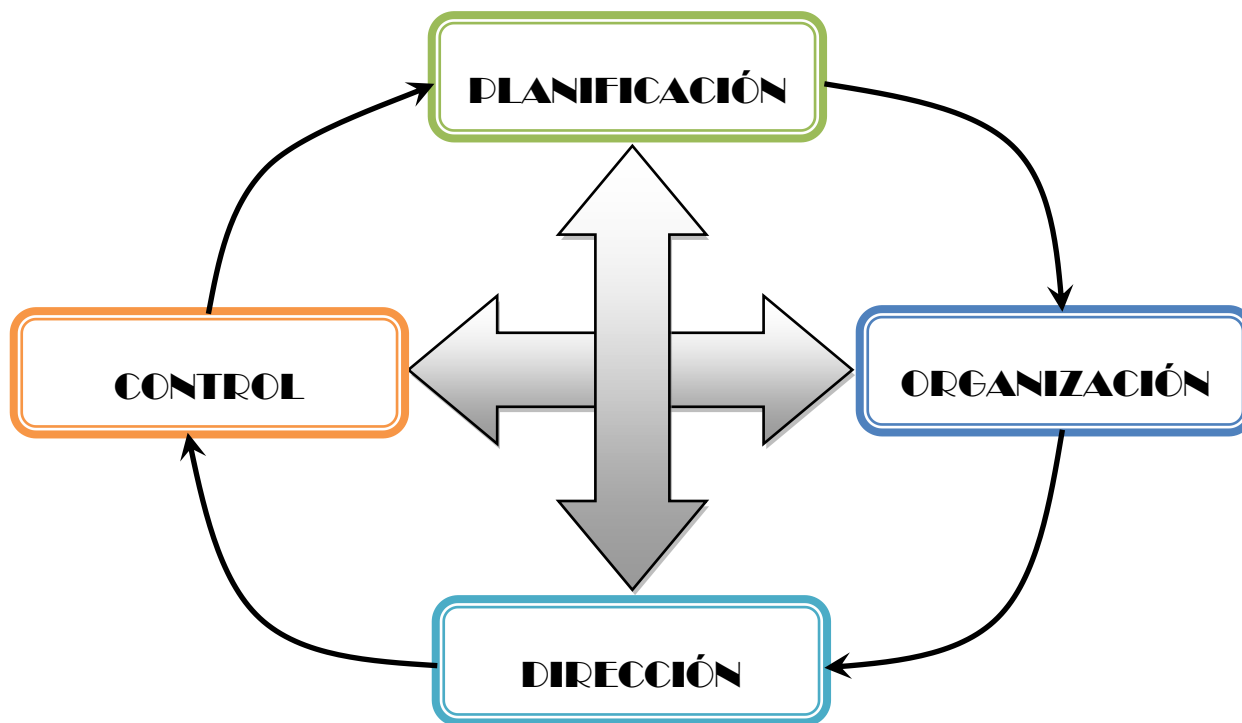
El proceso administrativo en términos generales se resume en:

**1. Planificación:** Es el reconocimiento de los objetivos y los planes de la empresa para orientar el diseño de la estructura de la organización.

**2. Organización:** La correcta división del trabajo y el establecimiento de los parámetros necesarios para su buen funcionamiento.

**3. Dirección o ejecución:** En esta etapa se impulsa y se modera la voluntad de cada elemento para que realice sus acciones conforme a los planes aprobados.

**4. Control:** Es la evaluación de las estrategias, objetivos implantados para reunir la información acerca de la eficiencia de la organización.



**Figura Nº 2: Proceso Administrativo**



Estos pasos del proceso administrativo se ubican a su vez dentro de dos fases generales:

**Estructural:** En la que partir de uno o más fines se determina la forma de cumplir con los objetivos.

**Operativa:** se ejecutan las actividades necesarias para lograr lo establecido en el periodo estructural.

### **IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

La importancia de un sistema de control de gestión radica en:

- ❖ Se establecen objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- ❖ Se establecen planes, programas y presupuestos que cuantifican los objetivos.
- ❖ Se establece una estructura organizativa (Ejecución y control).
- ❖ Se mide, registra y se controla los resultados.
- ❖ Se pueden calcular las desviaciones.
- ❖ Se pueden obtener explicaciones acerca del origen y causas de las desviaciones.
- ❖ Es un instrumento para la toma de decisiones correctoras.
- ❖ Existen objetivos del control de gestión.
- ❖ Se puede hacer una interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- ❖ Integra las variables estratégicas y operacionales.
- ❖ Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- ❖ Construye los indicadores adecuados de gestión.
- ❖ Mejora continuada de los resultados.
- ❖ Corrige sobre la marcha las desviaciones
- ❖ Reacción rápida ante los cambios.



**Figura Nº 3: Sistema de Control de Gestión**

**DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL:** *Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta (González, 2006: 23).*

El control de gestión aglutina las informaciones que es preciso tener al más alto nivel de la empresa para poder controlar ex – post adecuadamente su funcionamiento. Es una ampliación y perfeccionamiento del control presupuestario.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL CLÁSICO**

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de

criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados. Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.

Las Instituciones Educativas Publicas, en una de las cuales laboro, son organizaciones que deben adaptarse permanentemente al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de alcanzar alta calidad y competencia, es por ello que la eficacia de la gestión es de gran importancia.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EFICAZ**

1. *Eficiencia en la vinculación entre los recursos asignados y los resultados obtenidos.*
2. *Eficacia vinculante entre resultados obtenidos y resultados deseados.*
3. *Medios de medición eficientes y eficaces de la gestión.* (Soler, 1995: 24)

### **CALIDAD EDUCATIVA**

*Calidad es una palabra tan abstracta y tan compleja como lo son los mismos indicadores que se utilizan para medirla, que todos saben que es, pero pocos saben definirla, etimológicamente hablando, calidad deriva del latín qualitas y según el diccionario de la real academia española significa, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie (Palacios, 1996: 36).*

La educación en una escuela depende de los modelos educativos, como de los modelos organizacionales del propio centro educativo.

Un modelo educativo que presente una escuela, debe ser holístico, sistémico y real, que se sustente en una base teórica y práctica dirigida a la formación del ser humano, y por sobre todo dirigido a la sociedad que hoy demanda, con profundas transformaciones, encaminado a la búsqueda de la calidad educativa.

De allí que, el concepto de calidad se ha discutido de diversas formas, por diferentes especialistas y estudiosos de la gerencia en las organizaciones. Cada quien tiene una manera muy particular de definirla, sin embargo todos coinciden, lo que cambia es la forma de expresar el concepto, dicen prácticamente lo mismo, pero con otras palabras.

Por consiguiente, lo interesante de todo esto, es saber diferenciar la calidad de lo que no lo es.

Una definición interesante al término de calidad, es: *La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.* (Mortimore, 1991: 137).

Visto este concepto con una óptica integral, el mismo ofrece una aproximación a lo que realmente pudiese pensarse de lo que es la calidad educativa, donde se observa que el autor toma en consideración una serie de factores que necesariamente forman parte del contexto educativo, siendo oportuno señalar, que la formación del docente debe ser prioridad.

Dadas las consideraciones anteriores, y recordando a Deming, se puede hacer referencia entonces a que la calidad educativa, es un conjunto de características inherentes a la prestación de un servicio para satisfacer las necesidades del cliente y de otras partes interesadas. Dándole valor agregado a toda actividad que se realice. Tal cual como se aplica en una empresa.

Tenemos pues, que la calidad estará orientada a la excelencia y mejora continua de la enseñanza y buscará asegurar que todas variables que intervengan en la formación de los estudiantes estén controladas.

Es necesario resaltar, que en el mundo empresarial es común el término de calidad total, mientras que en lo concerniente a educación es relativamente nuevo, este concepto surgió en la posguerra para elevar los valores estandarizados de la calidad, por lo que sería interesante incorporarlo a los centros educativos.

En este orden de ideas, se puede agregar que la calidad total ha tenido ya su versión en el campo educativo, sufriendo profundas transformaciones, sin embargo aún no termina de encajar, por el paradigma que se tiene que las instituciones educativas no son unas empresas, lo que trae como consecuencia cierta desconfianza ante la aplicación de este concepto.

Cabe considerar, que para incorporar el término de calidad total, la escuela necesita tener muy claro su proyecto educativo, su misión, su visión, las políticas educativas e institucionales, sus propuestas dentro de los planes de acción, su estructura y sobre todo su gestión en cada uno de los procesos que allí se realizan.

Cabe considerar por otra parte, que las ventajas que ofrece calidad total en los centros educativos, son asombrosas, ya que permiten ver a la escuela como un todo, de forma sistémica, unido a su medio socioeconómico.

Por lo tanto, es hora de llevar adelante la acción correctiva correspondiente; es decir, cambiar la concepción de la Calidad en la Educación.

Así mismo, múltiples indicadores señalan que el mundo está en la época de la era industrial. Se ha iniciado una nueva era, aún no tiene un nombre definitivo, algunos la llaman "era de la informática ó la información", otros la "era del conocimiento".

Independientemente del nombre, en esta nueva era el papel protagónico lo tiene el conocimiento, por lo tanto, se debe dar a través de las instituciones educativas, donde todos los procesos estén dados con los indicadores de calidad.

En todo caso, la exigencia de la calidad se ha convertido en una preocupación esencial en la educación, dado que la calidad es un factor inherente al ser humano. El capital de una organización está dado por la calidad humana de su gente, de su educación y de su cultura, por lo tanto, la formación del hombre es responsabilidad de todos aquellos que tienen la posibilidad de obtener lo mejor del individuo, es decir, de educarlo.

Por lo tanto, cuando una sociedad se funda a través de la educación y en conocimiento hacia la cultura de calidad, esa humanidad estará lista para el progreso y la prosperidad de todos sus miembros.

De allí la importancia de la formación profesional y personal, como es sabido, los docentes se capacitan de una manera integral, por ello las universidades deben incorporar materias dentro del pensum de estudios que estén acordes con el tiempo actual, para nadie es un secreto que aún los textos utilizados en las diferentes asignaturas que se imparten en algunas casas de estudio son de datas muy antiguas, lo que trae como consecuencia la formación del típico docente tradicional.

Por consiguiente, es necesario retomar lo que se ha descrito en los párrafos anteriores, si no existe actualización en las asignaturas impartidas, nunca se tendrá éxito en la gestión educativa.

Se plantea entonces que, así como la actitud es considerada primordial, existen otros factores a tomar en cuenta como lo son: el clima organizacional, valores institucionales, los recursos materiales disponibles, equipos audiovisuales, tecnológicos, la gestión administrativa desde la dirección de la escuela, el proceso medular pedagógico (los proyectos educativos permiten la actuación integrada de los diferentes actores, metodología didáctica, estrategias utilizadas, evaluación, otros), evaluación institucional, infraestructura, clima organizacional, cultura organizacional, participación

activa de los padres y representantes, de los organismos que hacen vida en la comunidad escolar y comunitaria, las demandas sociales y comunales, planificación, toma de decisiones, trabajo en equipo, el mejoramiento continuo, y como último factor nunca olvidar la calidad humana que debe tener el docente, teniendo presente que el cliente principal es el estudiante.

Otro elemento a considerar es la idea del valor agregado, el centro educativo es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son más de lo esperado en comparación con otras escuelas que atienden estudiantes de características similares.

Así mismo, una escuela eficaz es la que se ocupa del desarrollo integral del educando, es decir, no sólo de las áreas de lenguaje y matemática, es necesario que refuerce los valores, la salud mental y física, recordando que se está formando la personalidad del estudiante.

Otro aspecto a considerar, es que si no existe calidad humana, nunca se podrá hablar de calidad, de reforma educativa y para que se pueda dar un cambio de actitud, una condición necesaria es contar con la participación del cuerpo de docentes, y la interrelación que debe existir en las estructuras del sistema educativo, por cuanto, las fuerzas políticas y sociales así como los sectores económicos plantean continuamente nuevas exigencias al sistema educativo para que vaya a la par con los cambios sociales, culturales y laborales que requiere toda una sociedad, y en especial con la gestión del conocimiento.

Es oportuno mencionar, que las escuelas de excelencia están enmarcadas en los movimientos que realiza el Sistema de Gestión de Calidad, pero este va acompañado de la sociedad del conocimiento, de las nuevas tecnologías, tomando en consideración estos aspectos, se estaría en condiciones de ofrecer la mejor educación que nunca se ha tenido, realizando constantemente los oportunos cambios en todos los elementos que inciden en el currículo básico ya que cambian con el tiempo y el espacio.

Dentro de este orden de ideas, al hablar de la gestión del conocimiento, se debe tener presente, que su objetivo es que la experiencia y el conocimiento de las personas de un centro u organización pueda transferirse a los demás y constituir un recurso para todos en la organización.

La gestión del conocimiento conlleva:

- Independizar el conocimiento de las personas.
- Compartir este conocimiento y ponerlo fácilmente al acceso de todos.

Visto de esta manera, sucede entonces que para que se pueda guiar correctamente los procesos de transformación que requiere el sistema educativo, primero que nada, se debe definir las condiciones estructurales que requiere este modelo. Siendo sin duda alguna, la calidad un indicador que orienta una realmente transformación en cualquier centro educativo.

El cambio educativo no se da por el cumplimiento y la aplicabilidad de un determinado proyecto o programa, este más bien se observa a través de los resultados efectivos obtenidos en ese intercambio de adaptación y toma de decisiones que realizan los actores que en ello intervienen.

Analizando todos los factores que inciden para que las escuelas sean de calidad, finalmente se determina que el factor más importante es el docente y su trabajo en aula.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el escenario no se vislumbra tan fácil, los gobiernos deben estar comprometidos y ser responsables de todas las acciones que implica capacitar a los docentes, ofreciendo todo lo necesario para que la educación esté al alcance de todos, sólo así se podrá alcanzar la calidad educativa.



El análisis precedente, nos lleva a conocer que existe otro factor que converge como lo es el económico, por cuanto se requiere de una mayor inversión en el sector educativo. No hay desarrollo en un país si no se distribuye equitativamente el sistema económico, desde la formación para lo productivo y el aporte científico para el desarrollo.

## **OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

### **Objetivo General:**

Proporcionar el Servicio Educativo de Calidad, orientado hacia el Aprendizaje significativo en el estudiante.

### **Objetivos de Procesos Estratégicos:**

<b>Académico</b>	{ Gestionar los planes y programas de estudio, así como los programas de formación y actualización docente y profesional en el servicio educativo.
<b>Planeación</b>	{ Definir el rumbo estratégico mediante la planeación y realizar la programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de las acciones para cumplir con los requisitos del servicio.
<b>Vinculación y Difusión de la Cultura</b>	{ Contribuir a la formación integral del estudiante, a través de su vinculación con el sector productivo y la sociedad, así como del deporte y la cultura.

**Administración de Recursos** { Determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad y lograr la conformidad con los requisitos del Servicio Educativo.

**Innovación y Calidad** { Promover una cultura de calidad al interior de la organización y asegurar la satisfacción del estudiante.

**Valores de la organización son:**

- El Ser Humano
- El Espíritu de Servicio
- El Liderazgo
- El Trabajo en Equipo
- La Calidad
- El Alto Desempeño

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Beneficios:**

- ✓ Cumplir con los requisitos del cliente.
- ✓ Mantener bajo control nuestros procesos.
- ✓ Estandarización de métodos y procedimientos.
- ✓ Reducir costos.
- ✓ Crear una cultura de servicio.
- ✓ Capacitación del Personal.

## 2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

### 2.2.1. CONCEPTO

*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos (Álvarez Fernández, 2010: 20).*

El liderazgo es un proceso que requiere:

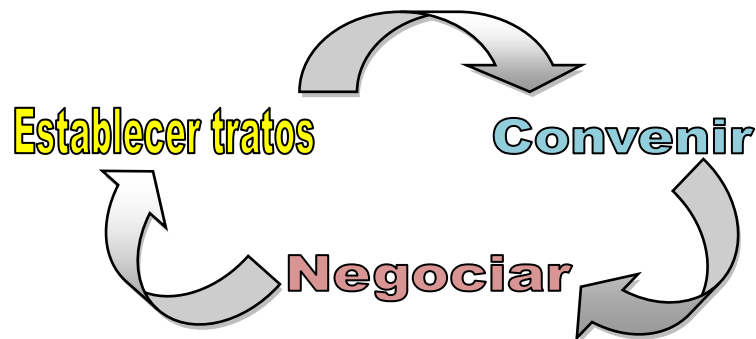
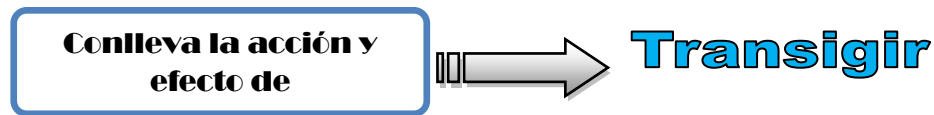
- Trabajar de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales y profesionales.
- Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo.
- Animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas. Tales relaciones resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo.
- Optimizar los recursos humanos y materiales.

En definitiva, el liderazgo educacional es fundamental porque desde nuestros colegios, como docentes, podemos ayudar a nuestros estudiantes a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de colegio en pro de la satisfacción personal y colectiva.

### 2.2.2. TIPOS

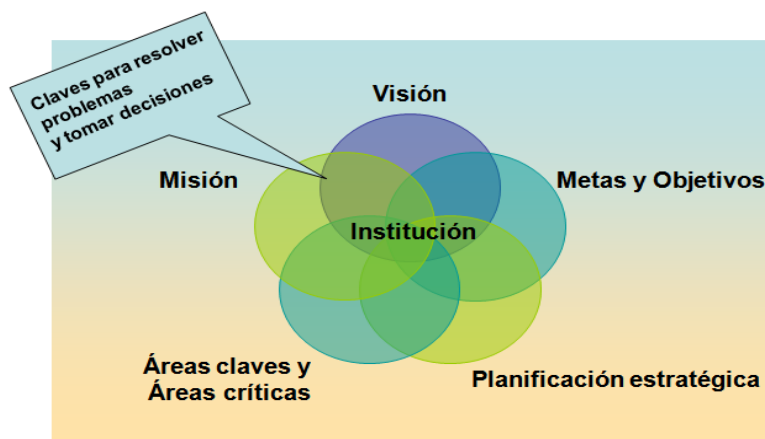
Es muy importante destacar tres grandes enfoques:

1. **Liderazgo Transaccional:** *Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo (Álvarez Fernández, 2010: 47).*



**Figura Nº 4: Liderazgo Transaccional**

2. **Liderazgo Transformacional:** Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión (Álvarez Fernández, 2010: 48).



**Figura Nº 5: Liderazgo Transformacional**

3. **Liderazgo Servidor:** Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza (Álvarez Fernández, 2010: 48).



**Figura N° 6: Liderazgo Servidor**

Existen cuatro estilos de liderazgo:

- ***El estilo directivo:*** Enfoca la ejecución y el cumplimiento de tareas.
- ***El estilo adiestrador:*** Ilustra, enseña.
- ***El estilo de apoyo:*** Emplea la motivación y el entusiasmo.
- ***El estilo gerencial:*** Delega. (Álvarez Fernández, 2010: 51)

Cada persona, en un puesto directivo, puede emplear el estilo que estime adecuado, para las diversas situaciones que así se presenten. El supervisor, administrador, director, líder sabrá cuándo usar cuál.

Las organizaciones que se enfoquen en el liderazgo lograrán la efectividad, si como organizaciones son emocionalmente inteligentes, sensibles.

Se requiere de algo más que de cociente intelectual. Se requiere de percepción, asimilación, comprensión, regulación, motivación, entusiasmo, iniciativa, creatividad, y trabajo en equipo.

Ya no importa solamente la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo la persona se maneja a sí misma, y cómo son sus relaciones con los demás.

## **¿CUÁL SERÁ EL PERFIL DEL LÍDER EFICAZ EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS?**

La pregunta supone una reconceptualización del liderazgo escolar, cuyos enfoques emergentes nos inducen a extenderlo más allá de las posiciones ocupadas formalmente en la organización (estilos clásicos de liderazgo).

*El liderazgo eficaz es muy importante para cualquier gestor educativo (sea director en la institución educativa o docente en el aula) para el logro de los objetivos institucionales que redunde en beneficio de nuestro niños, en la práctica se ve que muchas veces la gestión se perfila exclusivamente para “mantenerse en la silla”, es decir objetivos personales (D Sousa, 1998: 81).*

El liderazgo eficaz amplía la noción de liderazgo, para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el consenso con el liderazgo múltiple de los profesores.

### **2.2.3. PERFIL DEL LÍDER EFICAZ:**

- Se respetará a sí mismo y a los demás.
- Será solidario, honesto y honrado.
- Ejercerá una libertad responsable.
- Será autocrítico y tolerante ante la crítica externa.
- Actuará en forma ecuánime en sus relaciones con estudiantes, profesores y Padres de familia.
- Prevalecerá en él el rol de educador sobre el de instructor.
- Buscará la actualización en lo que respecta a perfeccionamiento y capacitación.
- Estará dispuesto al cambio (innovador).
- Será facilitador del aprendizaje (efectivo).
- Proyectará la importancia de las diversas áreas del conocimiento (científico humanista y técnico-artístico) como fundamento para una educación integral.

- Será facilitador del aprender a aprender en los estudiantes.
- Buscará cumplir eficiente y eficazmente los objetivos Institucionales (misión)
- Será responsable y consecuente, de modo que lo dicho se traduzca en obras.
- Será solidario.
- Será capaz de actuar como líder de grupos.
- Tendrá facilidad para comunicarse y relacionarse con los demás.
- Será dinámico.
- Será firme y tenaz en sus convicciones.
- Manifestará serenidad en su comportamiento.
- Actuará como filtro de las influencias negativas del medio respecto de los estudiantes.

### **2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Siendo el rector del plantel líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que proporcionen un ambiente de trabajo favorable. Para lo anterior es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas de cada uno de los integrantes y los requerimientos, establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos. También es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del plantel respecto de las metas y objetivos comunes

#### **Directivos**

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.

- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

#### **Líderes:**

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.



- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

## **2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

A pesar de que la familia se considera la primera responsable de la enseñanza de valores y normas en la sociedad, el centro escolar y en especial el grupo clase es uno de los núcleos de integración de valores. La interacción de los estudiantes entre si y la relación profesor estudiantes favorece la creación de valores y normas de grupo. La integración de valores relacionadas con la formación y la educación es sumamente importante dado que el grupo-clase es uno de los fundamentos del grupo escolar donde se inician, estabilizan y modifican los valores de los estudiantes. El profesor es un elemento activador importante para incidir en la enseñanza aprendizaje de valores y normas. Todas las personas y en especial las que se sienten inseguras en los principios que iluminan o justifican su actuación necesitan y buscan un punto de referencia para aclarar sus dudas. Si el estudiante está bien integrado en la familia, ésta puede realizar funciones de referencia y de comparación, pero de ningún modo suele ser suficiente: la necesidad de socialización y la tolerancia del grupo entre iguales, difícilmente podrá suplirlas la familia u otro grupo de adultos.

En la práctica el grupo de amigos íntimos actuará de forma compensatorio y de modo especial, sobre temas personales e íntimos, generalmente poco tratados en el mundo de los mayores. El estudiante, en especial a partir de la preadolescencia, 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. En esto se fundamenta la importancia de la educación en la transmisión de los valores a través de la Escuela.

La educación en valores es una instancia de reflexión, de crecimiento personal que facilita la incorporación de estudiantes y alumnas, inicialmente, a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida. Es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como persona, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educación en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; que creen que la vida tiene un sentido y que reconozcan y respeten la dignidad de todos los seres. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, en ello reside su importancia pedagógica, esta

incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; por esto se necesita la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Educación en valores es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestra escuela se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores. Una vez que los estudiantes interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente, permiten definir los objetivos de vida que tenemos y ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos.

### **¿Qué son los valores?**

*Dentro de ese mundo fascinante de la axiología o disciplina que se encarga del estudio de los valores también se debate su definición sin embargo hay elementos que sirven de denominador común para afirmar que son cualidades, creencias, normas y principios (Guillén Parra, 2006: 36).*

Lo importante es reconocer que los valores de alguna manera orientan el comportamiento hacia lo valorado. El valor es bipolar y como tal está compuesto por dos polos contrarios al que llamaré positivo y negativo para diferenciar la afirmación de la negación. Si existe la justicia como polo positivo es porque existe la injusticia como polo negativo y en la medida en que los reconozco a ambos y los contextualizó en la realidad, en el medio en que nos desenvolvemos, en la medida en que soy capaz de reconocerlos a ambos en los hechos tengo el compromiso de obrar en función de lo justo, de intervenir para hacer que prevalezca la justicia. Reconocer la bipolaridad del valor lo presenta como tarea y la responsabilidad es de construir, de trabajar, por la instauración del polo positivo. Se logra así romper la indiferencia.

Si valor es lo que vale y si tiene dos polos que se expresan podemos decir que los valores implican de manera intrínseca un compromiso por valorar de una manera

determinada, o nos orientamos hacia el lado positivo o hacia el negativo pero no podemos ser indiferentes.

La escuela deberá reconocer la importancia de servir de medio por excelencia para la construcción de valores positivos

Plantear esta responsabilidad no quiere decir que estamos negando que la escuela siempre ha sido una transmisora de valores sino afirmar que esa es su tarea primordial pero que debe de involucrarse en la búsqueda de metodologías que sean justamente capaces no de transmitir los valores que los maestros consideran buenos sino de construirlos junto a sus estudiantes, de construir el polo positivo con garantía de permanencia.

Los estudiantes de hoy son los profesionales de mañana, en sus manos estará la conducción de la cosa pública y privada y si solo hemos sido capaces de dotarles de herramientas científicas podrán ser excelentes técnicos pero no tendremos de igual modo la seguridad de que la desarrollarán fundamentados en un humanismo capaz de reconocer al otro como su semejante. Por eso urge que la escuela asuma el papel de orientador en la construcción y descubrimiento del componente positivo del valor.

Si valor es lo que vale corremos el riesgo de que las personas empiecen a valorar el componente negativo creando éticas individuales que solo respondan al beneficio personal que se instrumenta desmeritando el beneficio colectivo o el del otro o los otros. Cuando tenemos por valor el polo negativo tenemos el peligro de crear actitudes que favorezcan la conversión del anti-valor como norma. Se requiere que nos planteemos desde la escuela las metodología apropiadas para lograr que el polo positivo se construya, se reconozcan el negativo como opuesto rompamos la indiferencia generando intervenciones buenas sobre la realidad.



**Figura Nº 7: Valores Humanos**

## **LA TAREA DE LA ESCUELA EN EL ÁMBITO DE LOS VALORES**

La escuela tiene por misión educar en valores pero como tarea le corresponde educar para la captación o aprehensión de valores positivos. Este polo es el que representa la moralidad del valor. Es el valor moral.

Si existe la honestidad, la lealtad, la responsabilidad es porque en nuestra sociedad existen personas que los han asumido como valores pero en el mismo medio hay otros que son deshonestos en el desempeño de su vida, desleales e irresponsables. A la escuela le corresponde contextualizar los valores para que no queden como figuras ideales o imaginables sino como concreciones de la vida cotidiana.

De esta manera objetiva se podrá trabajar desde la escuela para que su accionar reconozca que la construcción del polo positivo es la construcción de lo bueno que en última instancia es la responsabilidad axiológica de la escuela, la de formar en valores morales.

Cada valor formado se expresa en actitudes, que no son otra cosa que respuestas de acciones aprendidas, predeterminadas que nos orientan positiva o negativamente hacia

los hechos. Actúo de tal o cual manera ante una situación porque tengo actitudes conformadas que a su vez responden a los valores que he construido o descubierto o valorado.

Los valores pasan por los hechos pero no todos los hechos pasan por los valores. Las estrategias de formación de valores tendrán entonces que partir de la realidad que nos ofrece el medio y a la escuela le corresponde apreciarlos para obtener participaciones y decisiones en que los estudiantes se involucren de una manera axiológica haciendo propuestas o tomando posiciones que sean morales.

Este es un compromiso de carácter social, es una responsabilidad fuerte de la escuela con la sociedad. Tiene además que ser comprendida, valorada y apoyada por la familia que es un segundo espacio preferencial de la construcción de valores morales. La tarea de la escuela es intentar que se forme el valor y solo cuando logremos hacer coincidir lo que estamos tratando con lo que estamos logrando diremos que hemos construido el valor moral.

Los valores no son para guardarlos son para ponerlos en acción porque es la única manera de hacer un aporte sustancial a la sociedad que mejore cualitativamente su desarrollo. La tarea no es solo de formar buena gente sino también gente buena. Conocedores de la técnica con una base moral que les lleve a un ejercicio responsable.

Es un compromiso con la sociedad y con sus hombres, mujeres e instituciones. La escuela no puede acomodarse a la idea de que su papel es tecnológico es una misión formadora de valores sobre la que se soporta el conocimiento.

Tendrá que formar sobre valores patrios, estéticos, afectivos, religiosos, cívicos, sociales pero la plataforma de todos tiene que descansar en la premisa de la moralidad, entendida esta como el componente positivo de su bipolaridad.

## **HECHOS, ACTITUDES Y VALORES**

Para llegar a la formación en valores morales debemos clarificarnos en la estrecha relación que existe entre hechos, actitudes y valores.

Los valores tienen unas profundas raíces culturales. La sociedad norma y reconocer lo que son sus valores positivos o morales y los propone como buenos. Para ello parte de identificarlos en el medio. Hay gentes buenas, hay funcionarios honrados, hay amigos leales, hay personas responsables, los ubica, dice dónde están y quiénes son, pero igual hace con los que son todo lo contrario y a los que al incumplir esos valores producen daños los lleva a una instancia creada por la sociedad que es la justicia y los castiga. La sociedad valora lo bueno y rechaza lo malo. La escuela educa para el cumplimiento de esas normas haciendo que sus estudiantes se formen para la vida buena.

Los hechos son los componentes de la realidad, lo que pasa cada día. El estudiante que estudia y aprueba el que no lo hace, el que se copia en el examen, el que llega tarde y el que llega puntual, el que se comporta de una manera en la escuela y de otra en la calle, esos son hechos y cada quien actúa, participa en los hechos según los valores que trae de su casa y/o de su escuelas. Su actuar se expresa en actitudes. Yo soy así, yo reacciono así ante tal evento y eso ocurre porque tengo valores que aprendí.

Es una carretera de doble vía, actúo así, expreso estas actitudes porque tengo estos valores, podría ser un ejemplo que diga actúo mal con mi compañeros, tengo una actitud de rechazo porque forme el polo negativo sobre la amistad. Puede haberlo formado porque tuve en los hechos malas experiencias de interacción con otros, porque me trataron mal, porque me golpearon. Ello no quiere decir que eso es inalterable, que ya no se puede cambiar. Todo lo contrario, se abren espacios para poder trabajar a partir de los hechos para modificar las actitudes y reformar los valores aprendidos fundamentándose en la construcción de nuevos valores

La responsabilidad de la escuela será identificar qué es lo que sus estudiantes valoran como bueno aunque sea el polo negativo, aunque choque con mi valoración aunque sea opuesto a la valoración moral porque será la única forma de poder hacer intervenciones dirigidas a la construcción del valor moral a través de trabajar las actitudes a partir de los hechos.

Es la manera de incidir en los dos carriles de la vía. Tienes valores y actitudes negativas que te hacen actuar de tal manera. El otro carril es si trabajo tus actitudes puedes descubrir para afirmar o negar el lado positivo de la valoración.

Hechos, actitudes y valores son los tres componentes a trabajar con nuevas metodologías que reconozcan el valor como todo lo que vale pero que identifiquen la tarea educativa con el valor moral.

## **METODOLOGÍA PARA TRABAJAR VALORES**

Existiendo la relación que señalamos entre la realidad o los hechos y la forma en que nos manifestamos a través de las actitudes debemos reconocer que el método discursivo que se fundamenta en las charlas, los consejos y las orientaciones dirigidas hacia el buen comportamiento no siempre resulta eficaz para modificar el complejo mundo de los valores que a su vez sustentan a las actitudes.

Es necesario que identifiquemos primero que es lo que los estudiantes valoran y para ello debemos buscar estrategias que permitan hacerlo. Necesitamos conocer sus actitudes hacia determinados hechos. Si estuviéramos hablando sobre la violencia intrafamiliar necesitamos saber si valoran estos hechos como buenos o malos, si sus actitudes favorecen o niegan el que el padre tenga derecho a golpear a los miembros de su familia y la mejor manera de hacerlo es a través de dinámicas que permitan conocer esa esfera privada de su valoración.



Tradicionalmente hemos partido de manera inversa. Hemos moralizado el valor cuando llegamos al aula a dar conferencias o moralizamos a través de la consejería o reflexiones orientadas hacia el respeto a la familia. La igualdad entre los padres, la armonía entre todos los miembros de la familia. El que está pasando por una situación opuesta a lo predicado y además aprendió sino como bueno como normal estos hechos no será permeado por el discurso.

Ese discurso trae implícito la carga valorativa del sistema axiológico del que lo plantea y probablemente no tendrá la misma repercusión en la esfera de las actitudes en todos sus estudiantes. Tampoco tendrá la permanencia como actitud positiva ni como valor sustentante. Hace falta que las estrategias se dirijan hacia el logro de revisión de actitudes, formación de valores, garantía de su permanencia y la asunción del método como parte de la vida de los sujetos para revisar y reordenar su mundo de valores.

La metodología tendrá que permitir el que los estudiantes y los propios profesores cuestionen sus sistemas de valores a partir de la revisión de sus actitudes. Procesos progresivos y no momentos puntuales serán los responsables de que estos se articulen y ello tendrá que ser utilizando medios que sean capaces de convertir a los hechos repetidos en hábitos.

Los hábitos de revisión de actitudes a su vez tienen que convertirse en medios para que los valores se reorganicen, se reestructuren, se revaloricen y se orienten al lado positivo haciéndose morales.

## ***REGLA DE ORO:***

***“Buscar el bien propio y el de los demás,  
Poniéndose en su lugar”*** (Guillén Parra, 2006: 78)

## PRINCIPIOS:

- **Respeto a la dignidad humana:** Este principio lleva implícita la necesidad de defender la igualdad fundamental de todas las personas.
- **Respeto a la libertad de conciencias:** Todo ser humano con uso de razón, se le supone capacidad de discernir entre el bien y el mal, para realizar un juicio práctico sobre lo ético, aspecto que difiere de los juicios acerca de convencionalismo sociales.
- **Primacía del bien moral sobre el bien útil:** No todo lo que se puede hacer (capacidad técnica), se debe hacer (obligación ética). Esto que parece evidente, y que todo ser humano adulto enseña a lo más jóvenes, cuando les habla de la conveniencia de no realizar determinados comportamientos, expresa la prioridad de la fuerza de la razón sobre la razón de la fuerza. (Guillén Parra, 2006: 79)

***La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad*** (Vásquez, 1999: 3)

***"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades."*** (Prieto Figueroa, 1984: 186)

### 3. METODOLOGÍA

La investigación se realizó en el Colegio Técnico Sigsig, una institución de tipo fiscal que lleva laborando durante 43 años, está ubicado en el cantón Sigsig, provincia del Azuay, al sur oeste de la ciudad de Cuenca, a sesenta y cuatro kilómetros de la misma.

El Colegio cuenta con las secciones Diurna y Nocturna en las cuales funcionan los Ciclos Básico y Diversificado, el estudio fue realizado en la sección diurna. Sus especialidades son: Agropecuaria, Contabilidad y Químico Biólogo.

#### 3.1. PARTICIPANTES

Esta comunidad educativa está formada por 38 empleados de los cuales 30 son docentes y 8 forman parte del personal administrativo, la institución cuenta con 550 estudiantes en la jornada diurna, sector que fue investigado, de esta población tome una muestra de 6 directivos, 20 docentes, 20 padres de familia y 20 estudiantes pertenecientes al segundo y tercero de bachillerato con aptitudes de líderes.

**Tabla N° 1**

#### **ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES ENCUESTADOS DE ACUERDO A LA EDAD**

<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>25 – 35 años</b>	14	54%
<b>36 – 40 años</b>	8	31%
<b>41 – 60 años</b>	4	15%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Como podemos observar en la Tabla N° 1 el 50% de maestros que trabajan en el Colegio Técnico Sigsig sus edades oscilan entre 25 y 35 años; el 30% están las edades de 36 y 40 años y el 20% está el personal que tiene entre 41 y 60 años. Evidenciándose que la institución cuenta con un personal joven que debe aprovecharlo para los cambios que se presentan en la educación y ofrecer una educación de calidad con calidez.

**Tabla N° 2**

**ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES ENCUESTADOS  
DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>GÉNERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	10	38,46%
<b>Masculino</b>	16	61,54%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Uno de los datos más representativos de esta tabla es el 61,54% el cual revela que el mayor número de docentes que trabajan en esta organización educativa son hombres, mientras que el 38,46% de educadores son mujeres. Determinándose que predomina el género masculino que no influye ni perjudica al buen desempeño de la institución, porque siempre están dispuestos al cambio en dirección a la mejora y progreso del centro educativo.

**Tabla N° 3**

**ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU  
TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Licenciados en Educación</b>	15	57,69%
<b>Ingenieros Agrónomos</b>	6	23,08%
<b>Médico Veterinarios</b>	2	7,69%
<b>Magister en Educación</b>	3	11,54%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

La Tabla N° 3 nos muestra que el porcentaje más alto de docentes son Licenciados en Educación (57,69%), mientras que el 23,08% son Ingenieros Agrónomos, el 7,69% Médico Veterinarios y el 11,54% Magister en Educación. La Institución Educativa cuenta con profesionales de alta calidad, preparados y con títulos académicos acorde a las ramas de especialización ofertadas en el centro educativo.

**Tabla N° 4**

**ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>GENERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>
<b>Masculino</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Observamos en la Tabla N° 4 que el 50% de estudiantes son hombres como también mujeres. Determinándose que no existe predominio de género.

**Tabla N° 5**

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA POR ESPECIALIZACIÓN**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Químico Biólogo</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>Agropecuaria</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>Contabilidad</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

La tabla estadística N° 5 nos demuestra que de los 20 estudiantes encuestados el 30% pertenece a la especialidad de Químico Biólogo, el 30% a Agropecuaria y el 40% a la especialidad de Contabilidad, lo cual revela que los estudiantes se inclinan en mayor porcentaje a la rama de Contabilidad ya que la misma ofrece mayores fuentes de trabajo.

### **3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS**

Los instrumentos utilizados fueron encuesta, entrevistas y la observación directa realizada por la investigadora, cuyo propósito fue recolectar información que nos permita cumplir con los objetivos de investigación.

#### **La Encuesta**

La encuesta dirigida a directivos diseñada para recopilar información sobre gestión y liderazgo desde su punto de vista, consta de 14 ítems con alternativas múltiples y escalas.

La encuesta orientada a docentes elaborada para obtener información acerca de la, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, contiene un cuestionario de 16 preguntas las mismas que son valoradas mediante escalas.

La encuesta dirigida a estudiantes, construida con el objetivo de recabar sus opiniones sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la institución educativa, está formada por un cuestionario de 14 ítems que además evalúa sus percepciones sobre el ambiente real y el clima escolar que existe en el Establecimiento.

La encuesta aplicada a los padres de familia, diseñada para obtener información acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la institución educativa, contiene un cuestionario de 11 preguntas, sometidas a una escala de valoración.

## **La Entrevista**

La entrevista fue dirigida a los directivos de la institución con el fin de recolectar información sobre la manera de manejar conflictos entre directivos y docentes, de qué manera diferencia la comunicación de la información, cuál es el liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, qué valores y antivalores existen en el centro educativo.

Esta técnica me permitió obtener datos mediante el diálogo entre: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realizó con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

## **La Observación directa**

Con esta técnica se logro captar que fortalezas y debilidades posee la institución en cuanto a gestión, liderazgo y valores, fue aplicada al personal directivo quienes me permitieron el acceso a documentos fundamentales como Planificación Estratégica, Reglamento Interno, Código de Convivencia, Plan de Transformación Institucional, Plan Operativo Anual, los cuales pudieron evidenciar el trabajo arduo y comprometido de los miembros de la comunidad educativa en especial la de los directivos.

Mediante esta técnica de recolección de datos se logró acumular y sistematizar información sobre el problema investigado. En la aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

Así mismo, la observación no permite conocer los proyectos de vida, expectativas, ni actitudes latentes en los individuos y grupos que el investigador observa.



### **Pasos que se siguieron mediante la técnica de la Observación:**

- A. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- B. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- C. Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- D. Observar cuidadosa y críticamente
- E. Registrar los datos observados
- F. Analizar e interpretar los datos
- G. Elaborar conclusiones

### **3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO**

El método en que se apoyo está investigación fue el Método Descriptivo, ya que permite reunir los resultados de la observación de la realidad tal como ocurren, convirtiéndose en datos susceptibles de medida y comparación, agrupándolos y convirtiéndolos en información, que demuestra especificar los rasgos, comportamientos, propiedades y características de este centro educativo en lo que se refiere a la Gestión, Liderazgo y Valores. Para esto se tomo una muestra representativa de la población para la aplicación de encuestas y entrevistas.

El proceso se realizo en dos fases: Fase de Diagnóstico en la cual se determinó la situación real de la institución educativa en cuanto a su clima organizacional, estructura organizativa, instrumentos de gestión educativa, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, entre otras; además en esta fase se aplicaron las encuestas y entrevistas semiestructuradas para la obtención de información relevante. Posteriormente se llevo

a cabo la segunda Fase que se refiere al Análisis en donde se estudian los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a la muestra seleccionada en el centro educativo, todo esto con el fin de determinar los principales problemas que afectan al mismo y poder proponer un Plan de mejora institucional que corrija las falencias en la institución.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

El Colegio Técnico Sigsig se encuentra bien organizado en cuanto a Planificación Estratégica, Manual de Organización, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, además al ser un colegio técnico también cuenta con un Plan de Transformación Institucional el cual se trabaja mediante equipos bien definidos para la elaboración de proyectos basados en los descriptores correspondientes.

##### **4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El Manual de Organización expone con detalle la estructura de la Institución, señala cada uno de los cargos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y actividades de las coordinaciones, sus antecedentes históricos, la visión y misión de la Institución, sus objetivos, la base legal, atribuciones, organigrama y estructura; siendo un instrumento útil para la orientación e información de todo el personal.

En el Colegio Técnico Sigsig toda esta información que se detalla en el manual de organización se encuentra en el Reglamento Interno de la institución.

#### **4.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA**

El Colegio Técnico Sigsig si dispone de un Código de Ética el mismo que se encuentra en el Reglamento Interno de la Institución, este establece las normas de carácter general que orientan la conducta de todos los integrantes de una institución educativa, en el desarrollo de las actividades inherentes a sus funciones respectivas.

Se aplica al Personal Académico, entendido como tal el que ejerce funciones de docencia, investigación y extensión y/o realiza actividades de planificación, experimentación, orientación, evaluación, dirección y supervisión en el campo educativo y científico; al Personal Administrativo, Técnico y de Servicios, y a los Estudiantes de la Institución.

Además tiene como fines esenciales los siguientes:

- El respeto ineludible a la dignidad de la persona así como la defensa de su pleno desarrollo corporal, psicológico, intelectual y espiritual.
- El afianzamiento de principios de sólida base moral que sirvan de guía en el ejercicio de funciones y actividades, mediante la inserción de la propia vida en un sistema de valores de acuerdo con la misión de la Institución.
- La presentación de pautas éticas orientadoras que contribuyan de manera eficaz a erradicar conductas no acordes con los fundamentos morales que deben regir la conducta de los integrantes de esta comunidad educativa.

#### **4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO**

El Colegio Técnico Sigsig cuenta con un Plan Estratégico basado en estándares de gestión, los mismos que apuntan a mejorar la calidad de educación en general y en especial a la educación técnica. Además permite el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la institución, como de las

fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico es también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y como aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico en esta institución es un proceso eminentemente participativo, por que intervienen en forma activa todo los miembros de la organización, lo cual demuestra que su intervención es crucial, esto sin duda, implicara el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motiva a sentirse realmente miembros activos del proceso.

#### **4.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

El Colegio Técnico Sigsig dispone de un Plan Operativo Anual, que es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias programadas en su matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación.

A diferencia del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo anual centra su atención en lo táctico, el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. El Plan

Operativo Anual viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

El Proyecto Educativo Institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en Planes Operativos Anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos.

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional en esta institución ha sido elaborado mediante un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. El PEI Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

El Proyecto Educativo Institucional nos permite:

- Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.

- Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.
- Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.
- Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.
- Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO**

El Colegio Técnico Sigsig cuenta con un Reglamento Interno, el mismo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo. Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

En los Artículos N° 19, 20 y 21 se encuentran los deberes y atribuciones del Rector, Vicerrector e Inspector General correspondientemente. Además contiene las funciones de los organismos pertenecientes al nivel asesor como:

- A. Consejo Directivo
- B. Junta General de Directivos y Profesores
- C. Junta de Profesores de Curso
- D. Junta de Directores de Área
- E. Junta de Profesores de Área

- F. Profesores Guías de Curso
- G. Inspectores Profesores
- H. Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
- I. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
- J. Departamento Médico
- K. Comisiones Permanentes

#### **4.1.1.7. MANUAL DE CONVIVENCIA**

El manual de convivencia más que un reglamento, es un texto para la vida, para la participación, para opinar, decidir y vivir en comunidad. Es por ello que con la construcción de este Manual se pretende:

- Favorecer en los niños la construcción de valores para lograr la sana convivencia en la sociedad y de esta manera permitirle ser democrático e independiente.
- Aportar en la formación de ciudadanos participativos vinculando la familia y la comunidad a los proyectos escolares.
- Establecer y poner en práctica normas de comportamiento que apunten a tolerar y respetar al otro.
- Generar un espacio permanente de reflexión y construcción de acuerdos para la convivencia.
- Construir normas de convivencia para ser capaces de actuar con criterios propios y de interactuar con los demás.

El esfuerzo del Colegio por realizar acciones educativas en torno al proceso de formación de nuevos y mejores ciudadanos, ha estado siempre presente en todos los proyectos de educación formal y no formal; desde la construcción de espacios para el encuentro y la interacción con la diversión, la cultura y la educación. Podríamos hablar de grandes esfuerzos por generar ambientes y programas en torno al mejoramiento de la calidad de vida del grupo familiar; buscando con ello aportar positivamente en la resolución de problemas de orden estructural, pero también tratando de promover en la

cultura valores de sana convivencia desde la cotidianidad, para influir en el contexto regional con acciones tendientes a la resolución pacífica de conflictos.

Para el Colegio Técnico Sigsig el concepto de educación ciudadana no se refiere exclusivamente a aquellos procesos donde el individuo aprende a cumplir con las normas sociales y a “portarse bien”, como miembro de un colectivo o de una sociedad, la idea de formar ciudadanos va mucho más allá porque involucra el desarrollo moral del individuo y el concepto de ética con que cada uno asume su proyecto de vida, las relaciones con los otros que se consideran legítimos en el entramado del tejido social y la relación con el medio ambiente.

La experiencia en el Colegio Técnico Sigsig invita a todos los actores de la comunidad educativa a comprometerse con el ejercicio de la democracia y de la ciudadanía, como un modo de vivir, de entender la relación con los otros, de comportarse y organizarse coherentemente con los valores de respeto, solidaridad y cooperación.

La educación tiene un papel fundamental que cumplir en la formación del ciudadano para convivir en paz, para ello se hace necesaria una reflexión constante por parte del maestro acerca de la labor que está desempeñando, es necesario manejar adecuadamente la autoridad y el poder que la sociedad no ha confiado.

La escuela puede y debe ser un óptimo instrumento para el logro de aquello que tanto buscamos: la paz. La democracia, la convivencia y el respeto a los derechos humanos; además es necesario educar simultáneamente a los padres de familia en estos temas de la democracia y los derechos humanos.

Se requiere el trabajo con los padres de familia para que los conocimientos y la práctica democrática que puedan alcanzar los niños en la escuela no se queden en el aire, ya que su formación democrática se realiza en todos los ámbitos: hogar, comunidad, relaciones entre comunidad entre otros.



Más que formar hombres que transmitan y repitan conocimientos, el país requiere la formación integral de personas que amen la democracia, que defiendan la paz, por lo tanto, la educación ecuatoriana en todos sus niveles deberá favorecer entonces, por la formación de esa calidad de ser humano.

La democracia no es un santo y seña en el discurso; hay que asumirla como un modo de vida en el cual podemos expresarnos, escuchar a otros y plantear alternativas.

Este proceso de construcción del Pacto de Convivencia, conlleva a definir algunos principios orientadores:

**La moral**, ha sido una constante del hombre desde siempre, porque el hombre en cuanto ser social siempre ha actuado de acuerdo con ciertas normas o principios que han orientado su forma de vivir e interactuar, pasando por un proceso que se desarrolla desde la heteronomía hacia la autonomía.

**Ética**, es el estudio de la conducta humana. Surgió cuando el ser humano empezó a preguntarse si tal acción era justa o no.

**Reglas**, conjunto de normas que regulan un comportamiento para una mejor convivencia.

**Estímulos**, ambientes tranquilos y amorosos. Niños creativos, respetuosos, críticos y participativos.

**Correctivos pedagógicos**, surgirán de las asambleas de convivencia. Serán una construcción colectiva durante todo el año. En ella se establecerán los acuerdos y compromisos que quedarán consignados en las actas de cada asamblea, para ser ejecutados en la cotidianidad.

**Deberes**, obligación que tiene cada persona de obrar según los principios morales, la justicia, el orden y la convivencia.

**Derechos**, facultad inherente al hombre que permite hacer uso para el desarrollo personal e individual.

**Conducta**, manifestación de comportamiento con características definitivas que indican claramente que se ha adquirido un hábito.

**Autonomía**, es la capacidad que tiene el ser humano de gobernarse así mismo, como fruto del ejercicio de la voluntad.

**Compromisos**, obligaciones para lograr los acuerdos y mejorar las relaciones. Surgirán de las Asambleas de Convivencia.

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

##### **4.1.2.1. MISIÓN**

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: beneficiarios, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, debe ser su compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo.



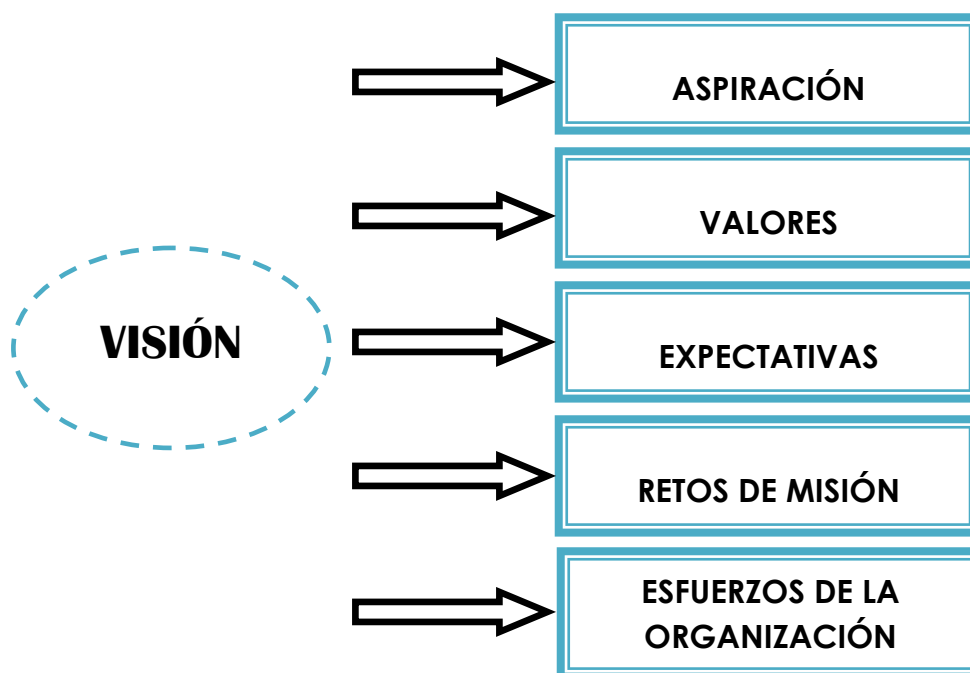
**Figura Nº 8: Misión Institucional**

La Misión del Colegio Técnico Sigsig es: *“Desarrollar en los/as estudiantes la capacidad de aprendizajes significativos, destrezas y competencias para la eficacia, eficiencia y efectividad en el desarrollo personal, el trabajo y la producción en función de las necesidades del ser, la familia, la biodiversidad y la Comunidad Social”* (Plan de Transformación Institucional, 2009-2012: 7).

#### **4.1.2.2. VISIÓN**

Los aspectos a revisar son:

- Lo que la institución aspira a ser y no lo que tiene que hacer.
- ¿Qué tipo de institución queremos ser?
- ¿En qué tipo de actividades debe entrar la institución y cuáles deben ser los objetivos que estén en concordancia con su visión?



**Figura Nº 9: Visión Institucional**

La Visión del Colegio Técnico Sigsig es de ser: *“Una Unidad Educativa de Producción auto sustentable en el Azuay, con un currículo integral innovador, una metodología moderna para dinamizar los procesos de formación aprendizaje, un sistema propio de evaluación.*

*Su infraestructura educativa y tecnológica le permite desarrollar actividades empresariales, lúdicas, artísticas, deportivas y culturales exitosas en base a un recurso humano capaz de transformar la realidad local, dentro de un entorno ecológico sano.*

*La institución ofrece una educación de calidad y aporta positivamente al engrandecimiento de la Patria, formando un ser humano integral y dinamizador de cambio. Oferta bachilleratos en Agropecuaria, Contabilidad y Químico Biológicas.*

*Su planta procesadora de frutas y hortalizas dinamiza las actividades económicas, hortofrutícolas y alimenticias del cantón, elaborando productos de calidad y generando trabajo para la comunidad con lo cual se forma los futuros emprendedores del cantón”* (Plan de Transformación Institucional, 2009-2012: 6).

# Valores

Reglas maestras que rigen nuestro comportamiento.  
Es el sistema de creencias de una organización.

No cambia  
y no se completa  
Se consigue  
y cambia

# Misión

Razón perenne de la existencia de una organización. Es un propósito tan grande, que nunca termina de alcanzarse...

Imagen específica de un futuro deseado.  
Se expresa en tiempo presente.

# Visión

Conjunto de acciones que nos llevan a la Visión.  
Es un mapa de carretera. Puede haber varias estrategias.

# Estrategia

## Metas Objetivos

Descripción de resultados deseados  
en cada etapa de la estrategia

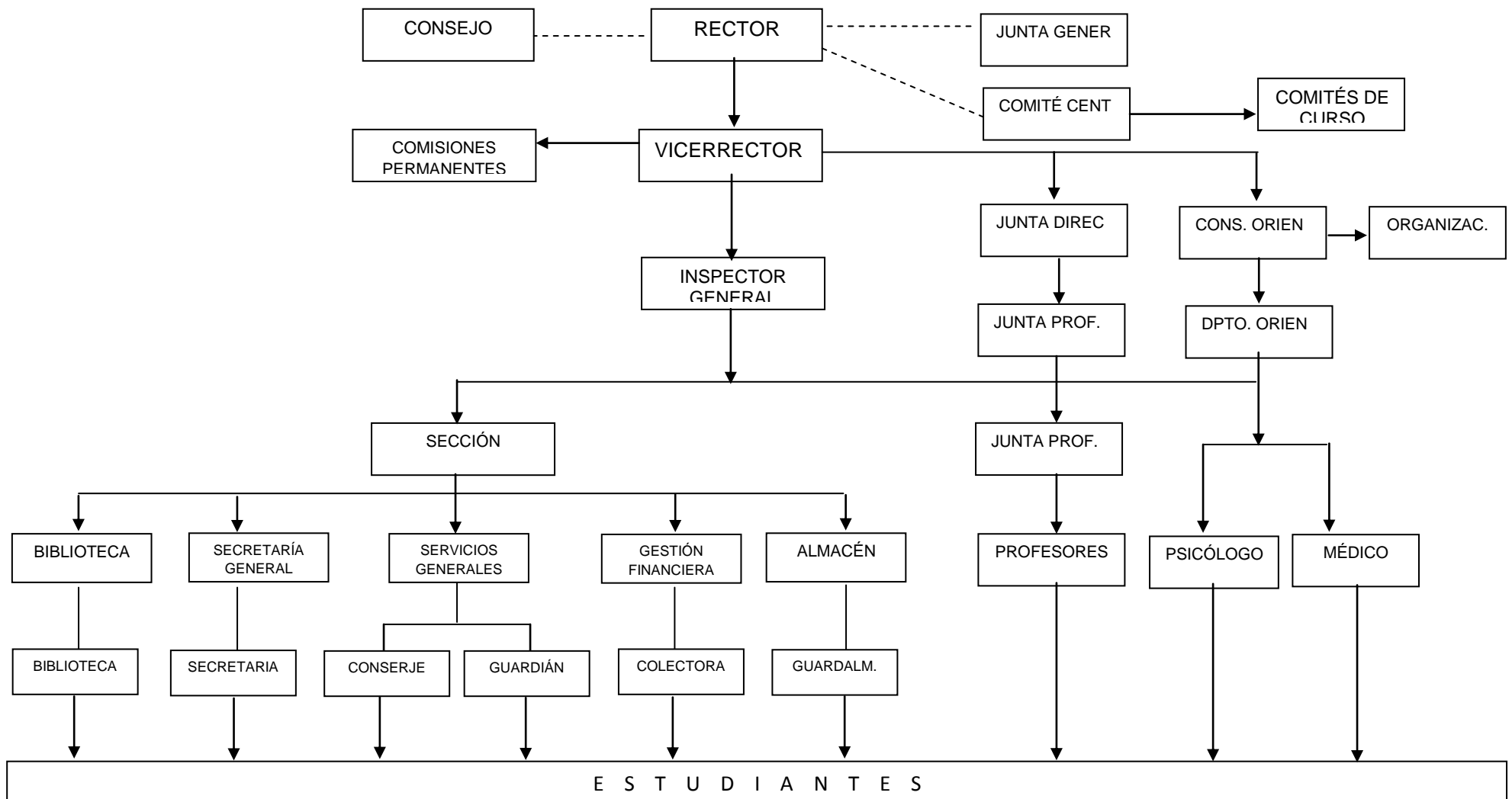
## Acciones

## Tareas

Es el "Como" llegar a los objetivos

#### 4.1.2.3. El Organigrama

### ORGANIGRAMA COLEGIO TÉCNICO SIGSIG



**FUENTE:** Reglamento Interno

- 54 -

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

El Organigrama es la representación grafica de la estructura formal en que están dispuestas y relacionadas sus líneas de autoridad y responsabilidad como:

- a. Las principales unidades orgánicas.
- b. La división de las funciones.
- c. Los niveles jerárquicos.
- d. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e. Los canales formales de comunicación.

#### **4.1.2.4. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS**

El Colegio Técnico Sigsig está estructurado por los siguientes niveles administrativos:

El nivel directivo está constituido por:

- A. Rectorado
- B. Vicerrectorado
- C. Inspección General.

El nivel asesor está conformado por los siguientes organismos:

- A. Consejo Directivo
- B. Junta General de Directivos y Profesores
- C. Junta de Profesores de Curso
- D. Junta de Directores de Área
- E. Junta de Profesores de Área
- F. Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
- G. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
- H. Departamento Médico
- I. Comisiones Permanentes

El nivel auxiliar o de apoyo está integrado por:

- A. Secretaría
- B. Colecturía
- C. Guardalmacén
- D. Auxiliar de Servicios – Conserjería
- E. Auxiliar de Servicios - Guardián
- F. Servicios Generales:
  - 1. Biblioteca
  - 2. Departamento de Cultura Física
  - 3. Laboratorios
  - 4. Granja
  - 5. Sala de Audiovisuales
- G. Unidades de Producción
- H. Unidad de fotocopidora y reproducción de documentos.

El nivel operativo está constituido por las siguientes unidades.

- A. Personal docente
- B. Estudiantes
- C. Padres de familia

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

El clima escolar está basado en la convivencia armoniosa de todos sus actores, esto es estudiantes, profesores, autoridades, empleados, padres y madres de familia y comunidad, bajo el cumplimiento de las normativas vigentes, tales como el Reglamento Interno, Manual de Convivencia y demás disposiciones que nos permiten un desarrollo normal de actividades bajo un contexto de respeto, equidad, solidaridad, responsabilidad, apoyo, liderazgos y otros valores importantes para la formación de nuestros estudiantes expresados en el cumplimiento de las actividades diarias.



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

La dimensión pedagógica se sustenta en un constructivismo cooperativo, donde resaltan los trabajos grupales, asociativos y colaborativos; guiados por aprendizajes significativos se va construyendo conocimiento y el estudiante es el actor principal de su propio aprendizaje, bajo el paradigma de **aprender haciendo**.

La malla curricular identifica a cada uno de sus tres diversificados: Químico-Biológicas, Agropecuaria y Contabilidad; mientras el currículo está basado en competencias.

Los ejes transversales están identificados en valores como la solidaridad, respeto, responsabilidad, crecimiento personal y familiar, liderazgo, identidad cultural, así como también enfocan temas como la educación sexual, equidad de género, drogadicción, migración, entre otros.

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

La dimensión organizativa operacional responde al Proyecto Educativo Institucional o PEI., al PTI(Plan de Transformación Institucional) – POA(Plan Operativo Anual), Proyecto RETEC (Reforzamiento de la Educación Técnica) que incluye a 150 colegios técnicos del País, Manuales de Funciones, Código de Convivencia, entre otros documentos normativos.

Existen seis equipos de gestión: de procesos, de personas, de estudiantes, de productos, de recursos y de relaciones con el entorno, mismos que se distribuyen los 35 descriptores que comprende la gestión administrativa del Colegio. Estos equipos responden al Equipo de Gestión Institucional y la coordinación del Rector.

De tal suerte que el trabajo en equipo, las evaluaciones permanentes y las reprogramaciones, monitoreo y la toma de decisiones, permiten alcanzar los objetivos programados en el Plan de Transformación Institucional y el Plan Operativo Anual.

Somos el único colegio técnico de la provincia del Azuay ubicado en categoría “A” de Excelencia Educativa, según la última evaluación practicada por el Ministerio de Educación en Noviembre de 2009.

Los valores en este ámbito se expresan en el trabajo colaborativo y asociativo, la responsabilidad, respeto, creatividad, liderazgo y libertad con responsabilidad. Hacemos una administración horizontal valorando la condición humana del ser.

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

La dimensión administrativa financiera se sustenta en una administración horizontal valorando la condición humana del ser. Se cuenta con una Colectora muy experimentada, profesional, capacitada y actualizada en los manejos informáticos; es decir, acorde con el perfil actual para dicha función, lo cual facilita la administración financiera del establecimiento. EL año anterior, en el mes de octubre el Gobierno Nacional nos estimuló con la suma de 23 mil dólares por el buen manejo financiero, tal como lo hizo con algunos colegio en el país.

Los valores que resaltan en este ámbito son la responsabilidad compartida, confianza, honradez, seguridad, cumplimiento oportuno y experiencia.

#### **4.1.2.9. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

La dimensión comunitaria se expresa en los programas sociales de medicina gratuita, proyecto de seguimiento al estudiante y la familia, desayuno escolar a los más necesitados, previo estudio del DOBE., emprendimiento productivos, pasantías, seguimiento a los egresados, organización de los ex estudiantes, seguimiento del DOBE a los estudiantes con dificultades, participación de estudiantes y padres de familia en las Juntas de Profesores de Cursos, rendición de cuentas a través de informes varios y a los distintos estamentos, participación de los estudiantes en los F.C.T. (Formación de Centros de Trabajo), página web del Plantel, capacitación a los

agricultores y campesinos, desempleados y otros terceros que se benefician de la prestación de servicios que ofrece el Colegio: también la inserción laboral es parte de nuestro trabajo comunitario, así como la oferta de bachilleres técnicos de acuerdo a las exigencias del mercado local y laboral. Los valores que resaltan en esta gestión son la solidaridad, respeto, liderazgo, investigación, responsabilidad, cooperativismo, asociatividad, trabajo en equipo, inclusión, participación, entre otros.

#### 4.1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, etc.

Permite visualizar la situación actual de una empresa u organización; para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

### MATRIZ FODA:

*“Herramienta para el análisis de situaciones”*



**Figura N° 10: FODA**

#### 4.1.3.1. FORTALEZAS

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia

Se clasifican en:

- ❖ **Comunes:** poseídas por varias empresas
- ❖ **Distintivas:** poseídas por pocos competidores.
- ❖ **De imitación:** son grandes capacidades que pueden ser copiadas y mejoradas de otras empresas.

#### 4.1.3.2. OPORTUNIDADES

- ❖ Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables
- ❖ Permiten obtener ventajas competitivas.
- ❖ Pueden convertirse en Fortalezas o Amenazas

#### 4.1.3.3. DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

#### 4.1.3.4. AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

#### 4.1.3.5. MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

#### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO SIGSIG

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>I N T E R N A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trato cordial y respetuoso entre los integrantes de la comunidad educativa.</li> <li>✚ Fuerte liderazgo directivo.</li> <li>✚ Existencia del Plan de Transformación Institucional elaborado mediante un proceso de reflexión y construcción colectiva.</li> <li>✚ Plan Estratégico basado en estándares de gestión.</li> <li>✚ Reglamento Interno el mismo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo.</li> <li>✚ Manual de Convivencia que ayuda a mejorar las relaciones personales entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>✚ Disposición de los profesores y estudiantes para el trabajo en equipo.</li> <li>✚ Participación activa de los actores educativos en sus respectivos niveles.</li> <li>✚ Docentes y Directivos con experiencia y preparación profesional competente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escasez de metodologías innovadoras en clases.</li> <li>✚ Pérdida de valores humanos.</li> <li>✚ Falta de compromiso de los docentes.</li> <li>✚ Desinterés de la comunidad para la lectura y análisis de los documentos de la institución.</li> <li>✚ Falta de incorporación de nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje.</li> </ul>

<b>E X T E R N A S</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo incondicional de Municipio del cantón.</li> <li>Buena voluntad del alcalde por ayudar a las instituciones educativas.</li> <li>Seguimiento y Directivas del Ministerio de Educación.</li> <li>Labor en las parroquias e interacción con la comunidad.</li> <li>Capacitación docente organizada por el Ministerio de Educación.</li> <li>Aparición de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel socio económico de los estudiantes.</li> <li>Cambio constante de las autoridades educativas.</li> <li>Favoritismo político para elegir autoridades.</li> <li>Carencia de valores morales de la sociedad actual.</li> </ul>

**FUENTE:** Observación Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

## 4.2.RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

Tabla Nº 6

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	66,7%
b. Coordinadores de área	1	16,7%
c. Por grupos de trabajo	1	16,7%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

En cuanto a la forma de organizar los equipos de trabajo en el centro educativo, la Tabla N° 6, nos indica que un 66,7% de los encuestados responde que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, el 16,7% a través de los coordinadores de área y por grupos de trabajo, concluyo que la manera de organizar los equipos de trabajo en la institución es mediante reuniones cada trimestre, lo cual permite una mejor coordinación y además que todos los miembros estén informados de las actividades que se van a realizar en el centro educativo.

**Tabla N° 7**

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>a. El número de miembros de la institución</b>	3	50%
<b>b. Los resultados obtenidos en la institución</b>	1	16,7%
<b>c. Valor y tiempo empleados en la institución</b>	2	33,3%
<b>d. Otros</b>	0	0%
<b>e. No contestan</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Como podemos observar en la Tabla N° 7 referente a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el 50% sostiene que se determina por el número de miembros de la institución, el 16,7% indica que es según los resultados obtenidos en la organización y el 33,3% manifiesta que se mide por el valor y tiempo empleados en la institución. Por lo tanto el centro educativo determina el tamaño de la institución por el número de miembros que la conforma, lo cual es erróneo ya que al medir el tamaño de la organización debemos considerar los resultados obtenidos en la misma.

**Tabla N° 8**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE  
NORMAS**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. <b>Sí</b>	6	100%
b. <b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Con respecto a las tareas de los miembros de la organización, según la Tabla N° 8 podemos ver que el 100% de los encuestados ha respondido que existe un manual de normas en donde se encuentran las tareas que cada uno debe realizar. Aspecto positivo de la institución ya que al contar con este instrumento favorece a la buena marcha del centro educativo.

**Tabla N° 9**

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. <b>Director</b>	0	0%
b. <b>Rector</b>	3	50%
c. <b>Consejo Directivo</b>	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome



Observamos en la Tabla N° 9 el 50% opinan que el rector como el consejo directivo toman decisiones en un clima de respeto y consenso. Deduciéndose que las decisiones la toman el rector y el consejo directivo.

**Tabla N° 10**

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

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>a. Sí</b>	4	66,7%
<b>b. No</b>	2	33,3%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

En la Tabla N° 10 nos muestra que el 66,7% delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y el 33,3% manifiesta que no lo hacen. Las autoridades del centro educativo delegan la toma de decisiones, pero es muy importante saber que lo único que se delega es el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados.

**Tabla N° 11**

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a.	Excelencia académica	5	83,3%	1	16,7%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	4	66,7%	1	16,7%	1	16,7%
c.	La capacitación continua de los docentes	5	83,3%	1	16,7%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	4	66,7%	1	16,7%	1	16,7%
e.	Vivencia de los valores institucionales y personales	5	83,3%	1	16,7%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,7%	0	0%	2	33,3%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Observándose en la tabla N° 11 que el 83,33% opinan que siempre se apoya a la excelencia académica en el centro educativo, como también la capacitación continúa de los docentes y la vivencia de los valores institucionales y personales, mientras que el 16,7% manifiestan que a veces; el 66,7% expresan que siempre se incentiva al desarrollo profesional de los docentes y el trabajo en equipo, pero el 16,7% responden que a veces y nunca; el 66,7% indica que siempre se motiva a los padres de familia para que participen en las actividades programadas por el centro educativo y el 33,3% manifiesta que a veces; el 66,7% opina que se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 33,3% se pronuncian que nunca.

Evidenciándose que siempre se promueve la excelencia académica, se motiva a los docentes a capacitarse continuamente y además se apoya a la vivencia de los valores institucionales y personales. Todo esto permite que la organización mejore y brinde un servicio de calidad a la comunidad.

**Tabla Nº 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a.	Son innatas.	1	16,7%	2	33,3%	3	50%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	16,7%	1	16,7%	4	66,7%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50%	2	33,3%	1	16,7%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83,3%	1	16,7%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Con respecto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución un 83,3% responden que siempre se necesita una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, mientras que el 16,7% manifiestan que a veces; el 66,7% expresan que estas habilidades se desarrollan siempre con estudios en gerencia, pero el 33,3% dice que a veces; el 66,7% manifiestan que nunca se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, mientras que el 16,7% dice que a veces y siempre; el 50% de los encuestados indican que siempre se adquieren a partir de la experiencia, el 33,3% revelan que a veces y el 16,7% que nunca; el 50% responden que nunca son innatas, el 33,3% dice que a veces y el 16,7% responden que nunca. Estos resultados reflejan que las habilidades de liderazgo en la institución se obtienen mediante la capacitación continua que combina la práctica, teoría y reflexión, aspecto positivo ya que para administrar una organización es fundamental la preparación profesional de manera que se pueda tomar decisiones acertadas que benefician a la institución.

**Tabla Nº 13**

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	50%	3	50%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66,7%	2	33,3%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

En la Tabla Nº 13 el 66,7% opinan siempre promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar como también la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el 33,3% dice a veces; el 50% siempre promueven la mejora de los mecanismos de control como también otros expresan a veces; el 33,3% siempre promover la disminución de estudiantes por aula e igual porcentaje dicen a veces y nunca. Concluyendo que siempre la institución promueve el uso de información de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como también la existencia de ambientes cordiales de trabajo, este mecanismo ayuda a la institución a corregir sus falencias permitiendo una mejora continua a favor de todos sus miembros.

**Tabla Nº 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
e.	Otros (¿Cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Apreciamos en la Tabla Nº 14 que el 100% manifiestan siempre los organismos que integran la institución son los directivos, los de gestión y del departamento técnico y el 66,67% expresan siempre promover los de coordinación y el 33,3% dice a veces. Deduciéndose que los organismos que integran la institución son los directivos, los de gestión y los del departamento técnico.

**Tabla Nº 15**

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	2	33,3%	4	66,7%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	33,3%	3	50%	1	16,7%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	4	66,7%	2	33,3%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Las tareas correspondientes a la junta de profesores según la Tabla Nº 15 nos revelan que en un 66,7% se coordinan siempre las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los estudiantes, mientras que el 33,3% dice que a veces; el 66,7% respondió que a veces se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y el 33,3% expresan que siempre; el 50% manifiestan que a veces se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y se establece medidas oportunas para resolverlos, el 33,3% indican que siempre y el 16,7% que nunca; el 33,3% expresan que a veces se establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, mientras que el 33,3% indican que siempre y nunca.

Concluyendo que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos y que a veces se lleva a cabo la evaluación o el seguimiento global del grupo de alumnos. La junta de profesores debe mejorar el proceso de seguimiento a los estudiantes ya que este punto es clave para la detección oportuna de problemas.

**Tabla Nº 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66,7%	2	33,3%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,3%	1	16,7%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66,7%	2	33,3%
d.	Mantener actualizada la metodología	5	83,3%	1	16,7%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66,7%	2	33,3%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	66,7%	2	33,3%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	100%	0	0%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83,3%	1	16,7%

i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,7%	2	33,3%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83,3%	1	16,7%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Apreciamos en la Tabla Nº 16 que el 100% si elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; el 83,3% expresan que los departamentos si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantener actualizada la metodología, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología y 16,7% no; 66,7% manifiestan si organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas y 33,3% dicen no.

Determinándose que si elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, esto permite tomar decisiones oportunas en la organización.



**Tabla Nº 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,3%	1	16,7%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Como podemos observar un 83,3% responden que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas basadas en la diversidad y el entorno geográfico, y el 16,7% indican que no. Determinándose que en la institución educativa se impulsa la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo cual es ventajoso ya que cada institución tiene su propia realidad y las soluciones deben construirse dentro de las mismas, no se debe tomar una solución aplicada en otra organización, estas decisiones deben ser optimas y oportunas de acuerdo a su realidad y entorno.

**Tabla Nº 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
a.	Una reingeniería de procesos	4	66,7%	2	33,3%
b.	Plan estratégico	6	100%	0	0%
c.	Plan operativo anual	6	100%	0	0%
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	5	83,3%	1	16,7%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

En la Tabla Nº 18 podemos verificar que un 100% de los encuestados respondieron que en la institución educativa si se ha realizado un Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual; el 83,3% manifiestan que si se realiza proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes, mientras que el 16,7% dice que no; el 66,7% expresan que si se ha realizado una reingeniería de procesos y el 33,3% indican que no. Concluyendo que en la institución si se realiza un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual, manteniéndose así fuertemente organizada ya que cuenta con el material de planificación fundamental para el buen desempeño de la misma.

## 4.2.2. DE LOS PROFESORES

Tabla Nº 19

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20%	5	25%	11	55%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	45%	6	30%	5	25%
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	40%	6	30%	6	30%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60%	5	25%	3	15%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	5	25%	12	60%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75%	3	15%	2	10%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	7	35%	5	25%	8	40%

8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	25%	4	20%	11	55%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15%	2	10%	15	75%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10%	1	5%	17	85%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70%	4	20%	2	10%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	30%	5	25%	9	45%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	17	85%	2	10%	1	5%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	16	80%	1	5%	3	15%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65%	3	15%	4	20%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30%	4	20%	10	50%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Como podemos observar en la Tabla N° 19 el 55% de los encuestados expresan que nunca se define el rol del docente como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 25% indican que a veces y el 20% dicen que siempre; el 45% manifiestan que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 30% opinan que a veces y el 25% dicen que nunca; el 40% de las personas encuestadas pronuncian que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, mientras que el 30% responden que a veces y nunca.

El 60% declaran que los directivos y docentes siempre promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 25% manifiestan que a veces y el 15% indican que nunca; el 60% expresan que nunca existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 25% declaran que a veces y el 15% dicen que siempre; el 75% pronuncian que siempre se apoya el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 15% declaran que a veces y el 10% indican que nunca.

El 40% dicen que nunca en el proceso de enseñanza aprendizaje se considera a los valores como eje transversal para la formación integral del estudiante, el 35% expresan que siempre y el 25% responden que a veces; el 55% manifiestan que nunca existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 25% pronuncian que siempre y el 20% dicen que a veces; el 75% expresan que nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, el 15% responden que siempre y el 10% indican que a veces; el 85% manifiestan que nunca están en desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo, el 10% pronuncian que siempre y el 5% opinan que a veces.

El 70% declaran que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, mientras que el 20% dicen que a veces y el 10% expresan que nunca; el 45% opinan que nunca se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo, el 30% manifiestan que siempre y el 25% indican que a veces; el 85% expresan que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 10% opinan que a veces y el 5% que nunca; el 80% dicen que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 15% manifiestan que nunca y el 5% que a veces; el 65% de los encuestados revelan que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 20% responden que nunca y el 15% que a veces; el 50%

declaran que nunca predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores, el 30% indican que siempre y el 20% que a veces.

Como conclusión podemos manifestar que en la institución educativa existe un fuerte liderazgo y gestión en el campo académico, que se debe aprovechar para fortalecer el trabajo diario de los estudiantes, además existe un acuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.

#### 4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

**Tabla Nº 20**

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

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	65%	4	20%	3	15%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	8	40%	5	25%	7	35%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35%	6	30%	7	35%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50%	6	30%	4	20%
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45%	5	25%	6	30%

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20%	3	15%	13	65%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30%	4	20%	10	50%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25%	4	20%	11	55%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40%	6	30%	6	30%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55%	7	35%	2	10%
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	15	75%	3	15%	2	10%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65%	5	25%	2	10%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25%	4	20%	11	55%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	5	25%	6	30%	9	45%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Los datos obtenidos en la Tabla Nº 20, el 65% dicen que el rector siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 20% responden que a veces y el 15% que nunca; el 40% manifiestan que las autoridades siempre hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 35% pronuncian que nunca y el 25% que a veces; el 35% expresan que siempre y nunca el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 30% que a veces; el 50% responden siempre a la pregunta rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases, mientras que el 30% indican que a veces y el 20% que nunca.

El 45% indican que siempre en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 30% manifiestan que nunca y el 25% que a veces; el 65% expresan que nunca los docentes inician la clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 20% pronuncian que siempre y el 15% que a veces; el 50% revelan que el profesor nunca propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 30% dicen que siempre y el 20% que a veces; el 55% indican que los métodos de enseñanza nunca se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 25% responden que siempre y el 20% que a veces.

El 40% manifiestan que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 30% expresan que a veces y nunca; el 55% responden que en las clases siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 35% dicen que a veces y el 10% que nunca; el 75% pronuncian que el profesor siempre es quien decide que se hace en las clases, el 15% indican que a veces y el 10% que nunca; el 65% manifiestan que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, el 25% dicen que a veces y el 10% que nunca; el 55% expresan que los docentes nunca se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 25% revelan que siempre y el 20% que a veces; el 45% responden que la ética y los valores en la institución nunca se enseñan con el ejemplo, el 30% dicen que a veces y el 25% que siempre.



Por lo tanto se puede determinar que en el centro educativo el profesor es quien decide que se hace en las clases, es decir, los docentes no están permitiendo a los estudiantes expresarse libremente y decidir qué actividades pueden realizar en las mismas, además no se está poniendo en práctica la enseñanza de valores, lo cual es fundamental en la educación ya que mediante la cimentación de valores se entrega a la sociedad personas de bien.

#### 4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**Tabla Nº 21**

#### **RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>A VECES</b>		<b>NUNCA</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1. Las autoridades promueven la integración entre todos los miembros de la organización educativa.	9	45%	5	25%	6	30%
2. Los docentes inculcan valores en la enseñanza de sus hijos.	5	25%	7	35%	8	40%
3. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del plantel.	11	55%	6	30%	3	15%
4. Participación activa en la toma de decisiones de la institución	10	50%	4	20%	6	30%
5. Integración en las actividades socio culturales realizadas en la organización educativa con todos sus miembros (autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes)	12	60%	3	15%	5	25%
6. Tengo conocimiento de las metodologías aplicadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	7	35%	4	20%	9	45%

7. El rector de la institución respeta las ideas de todos sus miembros.	14	70%	3	15%	3	15%
8. Las autoridades y docentes promueven un ambiente de aprendizaje cálido y armónico	13	65%	5	25%	2	10%
9. Las autoridades y docentes informan de manera oportuna sobre los problemas presentados con los estudiantes.	8	40%	4	20%	8	40%
10. Asisto a todas las reuniones convocadas por la institución educativa.	9	45%	5	25%	6	30%
11. Enseño valores humanos en el hogar.	7	35%	5	25%	8	40%

**FUENTE:** Encuesta Directa

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

Observamos en la Tabla N° 21 el 45% expresan que las autoridades siempre promueven la integración entre todos los miembros de la organización educativa, el 30% indican que nunca y el 25% que a veces; el 40% manifiestan que los docentes nunca inculcan valores en la enseñanza de sus hijos, el 35% dicen que a veces y el 25% que siempre; el 55% responden que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades del plantel, mientras que el 30% revelan que a veces y el 15% que nunca; el 50% pronuncian que siempre existe una participación activa en la toma de decisiones de la institución, el 30% dicen que nunca y el 20% que a veces; el 60% manifiestan que siempre se impulsa la integración en las actividades socio culturales realizadas en la organización educativa con todos su miembros, el 25% indican que nunca y el 15% que a veces.

El 45% revelan que nunca tienen conocimiento de las metodologías aplicadas en el proceso de enseñanza aprendizaje, el 35% dicen que siempre y el 20% que a veces; el 70% pronuncian que el rector de la institución siempre respeta las ideas de todos sus miembros y el 15% expresan que a veces y nunca; el 65% responden que las

autoridades y docentes siempre promueven un ambiente de aprendizaje cálido y armónico, mientras que el 25% revelan que a veces y el 10% que nunca; el 40% manifiestan que las autoridades y docentes siempre y nunca informan de manera oportuna sobre los problemas presentados con los estudiantes y el 20% indican que a veces; el 45% dicen que siempre asisten a las reuniones convocadas por la institución educativa, mientras que el 30% expresan que nunca y el 25% que a veces; el 40% pronuncian que nunca se preocupan por enseñar valores humanos en el hogar, el 35% responden que siempre y el 25% que a veces.

Se puede concluir que existe una buena relación con el rector de la institución ya que él respeta las opiniones de todos, pero al igual que los estudiantes los padres de familia han percibido la carencia de enseñanza de valores en la educación por parte de los docentes, esta debilidad perjudica a todos sus miembros porque es básica su aplicación en la vida diaria de la organización para poder llevar una relación armoniosa y cordial.

#### 4.2.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

**Tabla Nº 22**

##### **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

<b>NRO.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA POSITIVA</b>	<b>F</b>	<b>RESPUESTA DÉBIL</b>	<b>F</b>
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66,7%	2	33,3%
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	83,3%	1	16,7%

3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	50%	3	50%
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83,3%	1	16,7%
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50%	3	50%
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	66,7%	2	33,3%
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	2	33,3%	4	66,7%
8.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	50%	3	50%

**FUENTE:** Entrevista a Directivos

**ELABORACIÓN:** Pamela Jácome

La Tabla N° 22 corresponde a los datos obtenidos de la entrevista aplicada a los directivos, donde el 83,3% manifiestan una respuesta positiva sobre las siguientes preguntas: ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? y ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?, mientras que el 16,7% expresan una respuesta débil.

El 66,7% revelan un respuesta positiva a las preguntas acerca de ¿Qué es la comunicación y en qué se diferencia de la información? y ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? pero el 33,3% reflejan una respuesta débil; el 66,7% de los entrevistados posee una respuesta débil con respecto a la pregunta sobre ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes? y el 33,3% responden positivamente.

El 50% de las siguiente preguntas se obtuvieron respuestas positivas y débiles: ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? y En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?. Se puede ver claramente que la organización educativa cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, además los directivos conocen bien cuáles deben ser las características de un líder educativo.

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1. Ausencia de valores humanos en la Comunidad Educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintegración y conflictos familiares</li> <li>• Situación económica</li> <li>• Falta de orientación de los padres a los hijos</li> <li>• Maltrato físico y psicológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robos</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Violencia</li> <li>• Pandillaje</li> <li>• Embarazo adolescente</li> <li>• Baja autoestima</li> </ul>
<b>Problema 2. Estrategias Metodológicas desactualizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés del docente por actualizarse.</li> <li>• Docentes desmotivados.</li> <li>• Carencia de cursos de actualización.</li> <li>• Docentes desactualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento de los estudiantes</li> <li>• Clases orientadas al modelo tradicional</li> <li>• Estudiantes desmotivados.</li> </ul>
<b>Problema 3. Falta de compromiso de los docentes con respecto a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinformación</li> <li>• Falta de visión</li> <li>• Falta de interés</li> <li>• Desmotivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso para la institución</li> <li>• Incumplimiento de objetivos y metas</li> <li>• No favorece el progreso de la institución.</li> </ul>

## 5. DISCUSIÓN

El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. Éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

En el presente trabajo de investigación se analiza la capacidad de Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Técnico Sigsig, de acuerdo a ello se desarrollo alternativas de solución, a partir de ello analizamos todos los aspectos relacionados con dichas dimensiones:

El liderazgo es un elemento presente en toda organización y en una educación educativa es uno de los ejes fundamentales pues *“Líder es el que compromete a la gente a la acción, quién transforma a seguidores en líderes y se les puede convertir en agentes de cambio”* (Bennis, 1998: 87)

Una de las tareas del líder educativo es la gestión y dentro de ello la organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa se lo hace a través de reunión general cada trimestre. La Ley Orgánica de Educación establece que las juntas de área y demás organizaciones educativas se encargan de liderar y organizar el trabajo de todas las áreas académicas, trabajo en equipo considerando que debe estar conformado por personas dirigidas por un líder que tiene intereses y objetivos comunes.

El tamaño de la institución se la puede medir según los resultados de la encuesta a través del número de miembros de la institución, lo cual no es correcto ya que el tamaño de la organización debe medirse en base a los resultados obtenidos en la institución.

El centro educativo cuenta con un manual de normas según los datos que nos muestra la Tabla N° 8 ya que el 100% responden que si. Esto permite trabajar de manera ordenada y armónica en la institución.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones debe ser siempre el pilar fundamental en la vida escolar, en esta organización educativa las decisiones son lideradas tanto por el rector como por el consejo directivo.

Es muy importante mencionar que lo único que se delega es el trabajo y la autoridad pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. El 66,7% respondieron que si se delega la toma de decisiones para resolver conflictos, aspecto positivo para la institución ya que el proceso de toma de decisiones pueden ser compartido. En cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo, el Colegio Técnico Sigsig promueve en un 83,3% la excelencia académica, la capacitación continua de los docentes y la vivencia de los valores institucionales y personales.

Además señalo otro aspecto positivo en los resultados de la encuesta a los directivos con respecto a las habilidades que se requieren para dirigir una institución, el 83,3% manifestaron que es necesario la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Referente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el 66,7% de los encuestados respondió que se impulsa el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar y también se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Los organismos que integran la institución en un 100% son los de dirección, los de gestión y los del departamento técnico.

Con respecto a las actividades de la junta de profesores pudimos verificar que no siempre se llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes, pero un 66,7% indico que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los estudiantes.

El Colegio Técnico Sigsig mantiene en un 100% una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

La gestión pedagógica en este centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en un 83,3%. Favoreciendo a la mejora continua de la organización.

Este centro educativo posee el material necesario para la planificación educativa, como es el Plan Estratégico, y el Plan Operativo anual, documentos clave para que la organización educativa mantenga una educación de calidad.

Pues si bien es cierto para garantizar los logros de aprendizaje y los logros institucionales, el director y equipo directivo deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno.

**El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.**

Al realizar la encuesta a los estudiantes (Tabla Nº 20) se les pregunto si el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, un 65% respondió que SI, además un 70% (Tabla Nº 21), de los padres de familia respondió que el rector de la institución respeta la ideas de todos sus miembros, lo cual me indica que la base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los



miembros del grupo. El director y su equipo directivo deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.

**El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.**

Los resultados obtenidos en la Tabla N° 13, nos revelan que para mejorar el progreso de la institución el 66,7% de los directivos se basan en la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para corregir los problemas.

Cabe recalcar que para decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y el equipo directivo deben asegurar la difusión sistemática de información sobre los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

**El director y junta de profesores no resuelve de manera oportuna los conflictos.**

Es una debilidad presente en la institución, ya que al realizar la encuesta a los directivos (Tabla N° 15), nos indica que solo un 33,3% trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establece las medidas oportunas para resolverlos, además un 40% los estudiantes (Tabla N° 20), manifestaron que las autoridades hablan más sobre otros temas que escuchar los problemas de los estudiantes y que los docentes tampoco se interesan por los problemas que tengan los educandos.

El Colegio Técnico Sigsig es una institución educativa que cuenta con todos los documentos necesarios para su buen funcionamiento entre ellos: Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Plan de Transformación Institucional, Manual de Convivencia, Reglamento Interno, todos estos correctamente estructurados lo cual permite llevar una mejor calidad de vida en la organización.

Pero al analizar los datos obtenidos de las encuestas he determinado que existe una pérdida significativa de valores, aspecto muy preocupante en la institución ya que una de las metas fundamentales es la educación en valores para mejorar la sociedad en la que vivimos, al realizar la encuesta a los estudiantes (Tabla N° 20), un 65% responde que los docentes no inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, además solo un 25% respondió que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, finalmente al realizar la encuesta a los padres de familia solo un 35% respondió que enseña valores humanos a sus hijos o representados, lo cual es alarmante ya que es la familia quien desempeña un rol fundamental en la enseñanza de valores.

La problemática de valores que se presenta en nuestra sociedad, exige una organización compartida por el equipo docente, coordinadores, padres de familia y estudiantes. Todos reconocemos que a pesar de esos aspectos de problemática, en nuestros jóvenes estudiantes existen cualidades, intereses y actitudes positivas hacia el cambio y la superación, conservan gran capacidad de adaptación y disposición para mejorar. En lo que a la comunidad educativa se refiere es necesario que todos los implicados en su construcción, participen de forma efectiva y coherente

Es necesario el compromiso y el interés por participar en el desarrollo de actividades tendientes a mejorar todos estos aspectos para que las vivencias de los estudiantes en el ámbito escolar, familiar y social sean de un continuo reconocimiento de los valores en cada persona y que se practiquen a través del quehacer diario.

Para obtener la asimilación de valores y moldear los comportamientos es importante el ejemplo. Sin embargo, no es suficiente el ejemplo y es necesario desarrollar actividades pedagógicamente intencionadas para reflexionar sobre el sentido y valor que tienen sus acciones y actitudes de los estudiantes.

Para lograrlo se propone: realizar talleres, conferencias, videos, juegos, reflexiones sobre los valores y la falta de valores que existen en nuestra sociedad y por ende en nuestro núcleo familiar, escolar y social y finalmente la integración de valores y actitudes en el currículo de la institución.

Otro de los problemas de mayor importancia es la falta de compromiso de los docentes con respecto a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, ya que según los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los docentes (Tabla N° 19), solo un 30% responde que está comprometido. Es fundamental que todos los miembros se sientan comprometidos con la institución en donde laboran con el fin de trabajar conjuntamente para el progreso de la misma.

Además existe una carencia de innovación en los métodos de enseñanza lo cual nos indica en la Tabla N° 20 donde un 55% de los estudiantes responde que los métodos de enseñanza carecen de innovación y variedad, al parecer no todos los docentes están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos de actualización promovidos por los directivos ya que en la Tabla N° 11 nos indica que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes en un 66,7% y la capacitación continua en un 83,3%.

El docente es factor clave para la innovación. El docente innovador debe ser capaz de:

- Anticipar la pertinencia de los aprendizajes
- Gestionar y facilitar los aprendizajes
- Evaluar competencias
- Crear ambientes para el aprendizaje
- Diseñar nuevos ambientes para el aprendizaje
- Generar nuevos conocimientos
- Participar en el diseño curricular, en la definición de competencias, en la operación del currículo y ser corresponsable de su evaluación.
- Considerar la diversas modalidades para el aprendizaje
- Participar en la gestión institucional
- Favorecer la autonomía, creatividad, actitud crítica, confianza de los estudiantes.
- Ser flexible para adaptarse a los cambios y reflexionar permanentemente sobre su práctica.

En consecuencia el papel del docente se transforma y pasa de ser un mero transmisor a profesional innovador y creativo que mejora su práctica mediante la innovación y la investigación.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

A continuación se enuncia las conclusiones derivadas del trabajo desarrollado a lo largo del proceso investigativo.

- Para la evaluación y seguimiento del cumplimiento del Plan de Transformación Institucional y Plan Operativo Anual, el Consejo Directivo y sus autoridades, mantienen reuniones periódicas en donde se ven el avance y cumplimiento de objetivos y actividades.
- La institución cuenta con un Plan Estratégico que ha servido para orientar el quehacer educativo de la Institución. Este plan cuenta con un diagnóstico situacional (FODA) que sirve para conocer los aspectos positivos y negativos que se tiene tanto a nivel interno como externo.
- El centro educativo tiene un sustento objetivo y real que le permite planificar los procesos pertinentes orientados a la consecución de resultados en todos los ámbitos de gestión, evaluando cada uno de los procesos con el fin de establecer replanificaciones en base a oportunas decisiones.
- La gestión pedagógica en la institución fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias, adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y entorno geográfico.
- Los directivos permanecen en capacitación continua para mejorar la administración de la organización de manera que las decisiones sean siempre oportunas y adecuadas.
- Los docentes no están permitiendo a los estudiantes que se expresen libremente y manifiesten que actividades quieren realizar en las clases.

- Con notable preocupación se aprecia entonces la disposición casi nula de docentes para desarrollar procesos cognitivos de concienciación y expresión de ideas tendientes a la interiorización de las dimensiones constitutivas del eje transversal valores, lo cual constituye un reto en la formación humana.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

A continuación se expone una lista de recomendaciones que como autora de esta investigación estimo conveniente para el mejoramiento de esta organización educativa.

- El líder debe de tener presente que el liderazgo también cubre el cambio y mejora de la institución, así como también el liderazgo transformacional, el cual implica estar en constante actualización para estar preparados para los posibles desafíos que se presenten dentro del campo educativo.
- El eje transversal valores debe integrarse e impregnar toda la actividad escolar, todos los procesos de aprendizaje, así como también todas las áreas académicas, es decir una educación convertida en un ejercicio de responsabilidad compartida que deben asumir los docentes. De ahí su carácter transversal y como tal debe estar presente en todos los ciclos de la educación.
- Llevar al docente a reflexionar sobre su propia formación integral, sobre sus actitudes, comportamientos y prácticas que afectan directamente la labor educativa, participando de ese modo en el mismo proceso de formación moral de los estudiantes y convirtiéndose de esa forma en un modelo digno de imitar.
- Favorecer procesos de liderazgo de servicio de los docentes como equipo de trabajo para alcanzar metas y logros para la institución.
- La formación para el mejoramiento del desempeño gerencial de toda institución educativa es indispensable para el éxito en sus funciones y alcanzar sus objetivos.

- El líder debe asegurarse de que el ambiente de trabajo sea el adecuado para favorecer la motivación, la creatividad y el buen hacer del equipo.
- Establecer una visión de futuro puede ayudar a solventar o prever las posibles dificultades y problemas que puedan surgir, planteando alternativas para superar dichos obstáculos con éxito.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. ÉTICA Y VALORES PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRIGIDO A LA COMUNIDAD DEL COLEGIO TÉCNICO SIGSIG, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2012 – 2013.**

#### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los aspectos que caracterizan al Colegio Técnico Sigsig es: “La carencia de conocimiento o crisis en valores”, se hace necesario replantear la formación integral tomando como base la profundización tanto en información como vivencia de los valores, la autoestima, tolerancia, responsabilidad, honradez, respeto a la diferencia, puntualidad, cortesía, etc.

Para lograr lo mencionado anteriormente, este proyecto se fundamentará en los principios de formación en valores.

Desde el mismo momento en que el niño, niña o joven opta por sentir que es alguien dentro del medio social en que se desenvuelve y toma contacto con su realidad, va identificando en ella valores tanto sociales como morales; podemos afirmar así que entra en proceso de intervención en la formación, rescate o pérdida de los mismos; hecho que exige y demanda de parte de los educadores realizar una orientación constante en este aspecto, generando, coordinando y asesorando acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los estudiantes y por ende de la comunidad en general,

mediante la dirección y manejo del personal a su cargo en el desarrollo de actividades que realmente permitan tal objetivo.

Corresponde a todo el equipo docente, directivos, orientadoras, padres de familia y otros líderes comunitarios poner en práctica acciones que lleven a internalizar los valores, creo entonces que a través de este proyecto se ayude a los estudiantes a que aprendan a hacer juicios morales, dándoles un conjunto de herramientas que les ayuden a analizar los valores que creen tener y los valores por los que viven realmente.

Las tareas a desarrollar en este proyecto deben tener relación, considerando el hecho de que un grupo social que no se limita tan solo a aplicar sus normas y pactos de convivencia, que haga de sus valores una presencia cotidiana, es un grupo eficaz para sus integrantes que se sienten orgullosos de pertenecer al mismo y construyen dentro de la sociedad un lugar un espacio claramente reconocido capaz de llevar a que dichos valores o algunos de ellos sean asumidos por toda la comunidad como propios o por los menos hacer que grupos sociales a los cuales le son extraños y contradictorios esos valores deban asumir una actitud cuidadosa frente a ellos.

Se espera así que éste sea uno de los aspectos que caractericen positivamente al Colegio Técnico Sigsig. Teniendo en cuenta que la educación no es un proceso informativo, sino lo que es más importante un proceso formativo. La “Crisis de valores” que vive esta institución, hace necesario replantear el papel que la educación juega en ella y a su vez encontrar alternativas que permitan orientar y realizar el cambio que se impone en los procesos organizacionales que se dan al interior del centro educativo.

### **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **7.3.1. Objetivo General:**

Lograr que la comunidad educativa valore su ser interior como esencia del sentido de la vida que le permita interactuar armoniosamente con los demás a través de reflexiones, mensajes y talleres para lograr una mejor calidad de vida.

### 7.3.2. Objetivos Específicos:

- ❖ Propiciar momentos de reflexión y de compromiso por medio de mensajes alusivos a la formación de valores; para iniciar un cambio de actitud en la comunidad educativa.
- ❖ Impulsar la práctica de los valores en los estudiantes para que logren una formación integral y estructuren su personalidad, mediante carteleras informativas que den a conocer, mensajes, actividades y logros alcanzados a través de nuestro proyecto, realización de dramatizados, afiches y otras actividades lúdicas.
- ❖ Promover la participación e integración de la comunidad educativa en la elaboración y desarrollo de talleres programados a través de juegos y actividades grupales.
- ❖ Implementar un blog donde se evidencie el uso de las Nuevas tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para fortalecer actividades extracurriculares.

### 7.4. ACTIVIDADES

A continuación detallo las actividades correspondientes a esta propuesta de mejora junto con sus respectivos responsables y los recursos necesarios para su ejecución:

ACTIVIDAD	PROCESO	RESPONSABLE	RECURSOS
<b>Sensibilización acerca de la importancia de los valores éticos (vídeos).</b>	Se proyectará un video sobre valores humanos por trimestre a todos los miembros de la comunidad educativa.	Comité de Valores.	Proyector Computadora Videos en formato (CD/DVD)
<b>Discusión sobre los vídeos.</b>	Se realizará una discusión referente al video para que todos expresen sus ideas y pensamientos.	Comité de valores. Dirigentes de curso.	Pizarra Marcadores



<b>Conceptualización de los valores Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Equidad, Amistad, Diálogo, Autoestima y Amor.</b>	Se realizará una breve explicación acerca de los valores humanos, con la ayuda de un Psicólogo Educativo.	Comité de valores. Dirigentes de curso	Pizarra Marcadores Cartulinas
<b>Aplicación juego de roles con el valor asignado (dramatizados)</b>	Se efectuará una dramatización por trimestre, a cada grupo se le asignará un valor y se encargará de organizar su presentación.	Comité de valores. Dirigentes de curso.	Vestuario Libretos Micrófono Escenario
<b>Creación de un blog personal.</b>	El blog será creado en el segundo trimestre con la ayuda de los docentes especializados en el área de informática, con el fin de interactuar mediante el uso de las nuevas tecnologías sobre el tema de los valores humanos.	Comité de valores. Docentes (Área de informática)	Proyector Computadoras Internet Pizarra electrónica
<b>Aplicación del talleres sobre la práctica de valores</b>	Se realizará un taller por trimestre, con la ayuda de un profesional en la materia.	Comité de valores.	Psicólogo educativo  Marcadores Papel bond Cartulinas Pizarra Revistas Tijeras Goma

<b>Participación en el ping pong de argumentos</b>	Esta actividad se realizara cada trimestre en el auditorio de la institución con el fin de discutir sobre determinados valores humanos que están presentes o ausentes en la comunidad educativa.	Comité de valores.	Marcadores Pizarra Cartulinas
<b>Elaboración del tren de valores mediante carteleras</b>	Esta actividad se efectuará cada trimestre por cada curso, para de esta manera fomentar la práctica de valores humanos en la comunidad educativa.	Comité de valores.	Marcadores Cartulina Revistas Tijeras Goma
<b>Participación en el blog</b>	Los docentes del área de informática, permitirán interactuar a todos los estudiantes en las horas de computación durante cierto tiempo en el blog creado para la discusión de temas referentes a los valores humanos.	Comité de valores. Docentes (Área de informática)	Computadora Internet

## 7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La investigación se realizó en el Colegio Técnico Sigsig, una institución de tipo fiscal que lleva laborando durante 43 años, está ubicado en el cantón Sigsig, provincia del Azuay, al sur oeste de la ciudad de Cuenca, a sesenta y cuatro kilómetros de la misma.

## **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO**

La primera preocupación surge al mirar la Institución Educativa desde la óptica de una sociedad en crisis, como reflejo de un entorno agitado por severos conflictos y asediado constantemente por los fantasmas de la pérdida de valores, la deshumanización de las personas y la edificación del egoísmo.

Es importante tener en cuenta que el “sujeto” de nuestro trabajo son los estudiantes, jóvenes hay que prestarles demasiada atención, puesto que por su comportamiento característico de adolescentes producen gran impacto en el medio familiar, escolar y social; generando desajustes y situaciones conflictivas, dificultades de convivencia familiar y social, inestabilidad e inseguridad, hechos antisociales y en general grandes alteraciones de conducta; anexo a estos están los problemas generados en el medio en que se desenvuelven: desempleo, desintegración familiar, carencia de afecto, limitada participación de los padres en la formación de los hijos, uso inadecuado del tiempo libre, déficit en áreas recreativas y deportivas, alcoholismo y drogadicción, bajo nivel económico, baja autoestima, mal manejo de la autoridad en los adultos y como consecuencia de lo anterior el bajo rendimiento académico.

Es importante anotar que las familias de la institución educativa, provienen la mayoría de un estrato socio-económico muy bajo. Por la descomposición familiar que existe en estas familias, se ha perdido el horizonte y no se forma en valores; hay niños y niñas que crecen sin ideales y buscan desde temprana edad conseguir los medios de subsistencia en la calle y así crecen sin sentido de pertenencia, sin afecto y sin quien satisfaga sus necesidades básicas, manifestándose esa carencia en la agresividad de los jóvenes con sus compañeros (as), indiferencia hacia el vecino y apatía por las actividades académicas.

## 7.7.SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

En este punto menciono los recursos indispensables para la realización de la propuesta como son los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Tecnológicos
❖ Estudiantes	❖ Videos      formato	❖ Proyector
❖ Docentes	(CD/DVD)	❖ Computadora
❖ Directivos	❖ Marcadores	❖ Internet
❖ Padres de Familia	❖ Cartulina	❖ Cámara digital
❖ Psicólogo	❖ Goma	❖ Pizarra electrónica
Educativo	❖ Tijeras	
	❖ Revistas	
	❖ Periódicos	

## 7.8.PRESUPUESTO

En esta parte detallo el presupuesto necesario para llevar a cabo la propuesta. Dado que estamos elaborando el perfil del proyecto, las cifras monetarias son estimadas, algunos recursos son de propiedad de la institución educativa como proyector, computadora, internet, cámara digital, pizarra electrónica, razón por la cual no he colocado en la matriz de presupuesto, el resto de materiales pueden ser obtenidos mediante autogestión para solventar los gastos necesarios para la ejecución de esta propuesta de mejora.

<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>8</b>	Psicólogo Educativo	Hora	\$ 25,00	\$200,00
<b>3</b>	Videos formato (CD/DVD)	Unidades	\$ 1,50	\$ 4,50
<b>20</b>	Marcadores	Unidades	\$ 0,80	\$ 16,00
<b>50</b>	Cartulinas	Pliegos	\$ 0,40	\$ 20,00
<b>20</b>	Goma	Unidades	\$ 0,40	\$ 8,00
<b>50</b>	Tijeras	Unidades	\$ 0,30	\$ 15,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 263,50</b>
<b>IMPREVISTOS (5%)</b>				<b>\$ 13,18</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 276,68</b>

## 7.9. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	PERIODOS								
	Primer Trimestre			Segundo Trimestre			Tercer Trimestre		
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Sensibilización acerca de la importancia de los valores éticos (vídeos).									
Discusión sobre los vídeos.									
Conceptualización de los valores Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Equidad, Amistad, Diálogo, Autoestima y Amor.									
Aplicación juego de roles con el valor asignado (dramatizados)									
Creación de un blog personal.									
Aplicación del talleres sobre la práctica de valores									
Participación en el ping pong de argumentos									
Elaboración del tren de valores mediante carteleras									
Participación en el blog	TODO EL AÑO								

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (2010). "Liderazgo Compartido. Buenas Prácticas de Dirección Escolar". Editorial Wolters Kluwer. España.
- CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO SIGSIG (2009 – 2012). Plan de Transformación Institucional. Sigsig.
- D SOUSA, A. (1998). "Éxito en el Liderazgo". Editorial Sal Terrae. España.
- GENTO PALACIOS S. (1996). "Instituciones Educativas para la Calidad Total". La Muralla. Madrid.
- GONZÁLEZ SOLÁN O. (2006). "El Control y la Gestión Estratégica de las Organizaciones". Centro de estudios de dirección empresarial y territorial. (CEDET) CUBA.
- GUILLÉN PARRA, G. (2006). "Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza". Editorial Pearson Educación S.A. Madrid.
- MANES, J. M. (2004). "Gestión Estratégica para Instituciones Educativas". Ediciones Granica. Buenos Aires.
- MORTIMER, J. (1991). "Calidad de la Enseñanza en tiempos de cambio". Editorial Alianza. Madrid.
- PRIETO FIGUEROA, L. B. (1984). Principios generales de la educación. Caracas: Monte Avila.
- SOLER FIÉRREZ, E. (1995). "Control de Calidad e innovación". XI Congreso Nacional de Pedagogía. Bordón. Sociedad Española de Pedagogía. Madrid.

- VÁSQUEZ, E. (1999). Reflexiones sobre el valor. Suplemento Cultural de Últimas Noticias.
- Educación en valores. Disponible en: <http://www.educared.org/global/congresoiii/doc/EducacionEnValores.Vol.II.pdf>. consulta: (02-04-2011).
- Gestión Educativa. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecautplsp/home.action>. Consulta (01-03-2011).
- Habilidades gerenciales para el Liderazgo. Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>. Consulta (19-05-2011).
- Liderazgo. Disponible en: <http://www.emprendedoresnews.com>. Consulta (10-02-2011).
- Los valores y educación. Disponible e: <http://proquest.umi.com/pqdweb/?RQT=302&cfc=1>. Consulta (13-03-2011).



# 9. ANEXOS

## ANEXO Nº 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sres. Gestores Educativos:**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano (    ) Rural (    )

<b>Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento:</b>
--

#### **1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>a</b>	Excelencia académica.			
<b>b</b>	El desarrollo profesional de los docentes.			
<b>c</b>	La capacitación continua de los docentes.			
<b>d</b>	Trabajo en equipo.			
<b>e</b>	Vivencia de los valores institucionales y personales.			
<b>f</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
<b>g</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

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

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

## **ANEXO Nº 2: ENCUESTA A DOCENTES**

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano (    ) Rural (    )



**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
4. EL rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
5. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			

6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### **ANEXO Nº 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Estudiante:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

#### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano (    ) Rural (    )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- k. Fiscal ( )  
l. Fiscomisional ( )  
m. Municipal ( )  
n. Particular laico ( )  
o. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO:**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.						
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.						
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.						
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.						
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.						
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.						
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.						
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.						
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						

## **ANEXO Nº 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Padre de Familia:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano (    ) Rural (    )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO:**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
1. Las autoridades promueven la integración entre todos los miembros de la organización educativa.						
2. Los docentes inculcan valores en la enseñanza de sus hijos.						
3. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del plantel.						
4. Participación activa en la toma de decisiones de la institución						
5. Integración en las actividades socio culturales realizadas en la organización educativa con todos sus miembros (autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes)						
6. Tengo conocimiento de las metodologías de enseñanza aplicadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje.						

7. El rector de la institución respeta las ideas de todos sus miembros.						
8. Las autoridades y docentes promueven un ambiente de aprendizaje cálido y armónico						
9. Las autoridades y docentes informan de manera oportuna sobre los problemas presentados con los estudiantes.						
10. Asisto a todas las reuniones convocadas por la institución educativa.						
11. Enseño valores humanos en el hogar.						



## **ANEXO Nº 5: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO Nº 6: PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

A continuación expongo una parte del Plan de Transformación Institucional extraído del archivo del plantel, que permitió conocer aspectos fundamentales de la Institución Educativa investigada y obtener un diagnóstico de la misma.

### **FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

Nuestro accionar ideológico se basa en los siguientes principios:

#### **Ideario**

Nuestro diario accionar se basa en la acción grupal cooperativa y solidaria, para dinamizar los procesos de creación del conocimiento, así como para mejorar la calidad de los aprendizajes, pues de acuerdo con el objetivo general del proyecto, buscamos formar un ser humano integral y dinamizador de cambio.

Además, creemos firmemente que hombres y mujeres son el centro permanente del accionar de la comunidad humana misma, que desde hace tiempo siente la necesidad de un ser nuevo, orientado hacia la búsqueda permanente de mejores días para él y su comunidad, razón por la cual debe ser disciplinado, responsable, original, solidario, respetuoso y amable, así como constante, proactivo y liderar permanentemente los procesos de cambio.

El Colegio Técnico Sigsig frente a una realidad humana decadente por un excesivo materialismo, pérdida de valores y una realidad social lacerante con un 60%, aproximadamente, de ecuatorianos que viven en condiciones inhumanas, siente la necesidad de establecer y ejecutar procesos de formación-aprendizaje continuos, dinámicos e integrales, buscando siempre la formación de ese nuevo hombre y mujer, que con conocimientos, destrezas, habilidades y competencias, sean capaces de

aprovechar los recursos naturales de manera sostenible pensando en su preservación y el beneficio diario para la sociedad actual y las futuras generaciones.

Es por eso que en nuestros afanes educativos basados en los paradigmas constructivistas y otros alternativos, el hombre y la mujer tienen que entrar en contacto directo con esa realidad a fin de optimizar eficientemente lo que le brinda la naturaleza para su bien y el de la comunidad, creando conocimiento científico a base de conocimiento vulgar que obtiene como fruto de sus experiencias de vida haciendo uso de la memoria, la inteligencia y la voluntad, que como ser humano el Todopoderoso y la naturaleza lo dotó mejorando en su interrelación social la vivencia de valores.

### **IDEARIO DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE PRODUCCIÓN COLEGIO TÉCNICO SIGSIG**

La función directiva en una comunidad educativa supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos y los objetivos predeterminados del Plantel, mediante el trabajo productivo y conjunto de todos sus actores.

Para cumplir con esta función el rector necesita realizar una serie de tareas típicas, entre las que podemos señalar las siguientes:

- **Analizar**, que supone saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información, establecer los cauces de comunicación, entre otras.
- **Enjuiciar**, la información de acuerdo con criterios relacionados con los fines del centro educativo.
- **Definir**, una situación relativamente mejor.
- **Decidir**, qué se va a intentar mejorar y coordinar los intentos de mejora de las personas a su cargo.

- **Orientar**, a los profesores y otras personas relacionadas con el centro para que sepan trabajar en función de estos resultados deseados y previstos y, por lo menos en parte, alcanzarlos.
- **Planificar**, los medios necesarios para lograr lo previsto.
- **Ejecutar**, las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarían en los fines generales de la institución.
- **Evaluar**, el proceso de mejora y los resultados conseguidos.
- **Tomar las decisiones**, pensando siempre en la mejora permanente.

Lo que acabamos de escribir es resultado de un proceso de razonamiento lógico, consecuencia de nuestra postura respecto a la función directiva. Sin embargo, se puede justificar lo dicho, por lo menos en parte, desde la perspectiva de la eficacia. Se pueden lograr mejores resultados en un centro educativo mediante el establecimiento de objetivos institucionales y la participación en ellos por parte de todos los actores; por tanto se deben fijar objetivos en seis áreas de gestión, a saber:

- De personas.
- De alumnos.
- De recursos.
- De procesos.
- De productos.
- De relaciones con el entorno.

El trabajo de estos equipos tiene relación directa con los descriptores correspondientes a cada uno de ellos. Estarán bajo la coordinación del rector y su tarea principal será diseñar, ejecutar, controlar y evaluar los proyectos que correspondan a cada año lectivo, de acuerdo al PTI., con lo que se establecen los Planes Operativos Anuales. Se contará siempre con el respaldo operativo del Personal de Apoyo.

El trabajo coordinado y en equipo, que se aplica en el Plantel, permite que se cuente con un ideario, mismo que nos permitirá de manera breve conocer el grado de relación existente entre los diversos niveles que conforman la estructura organizativa de la institución; por tanto, a continuación se detallan especialmente las que no constan en el

Reglamento Interno del Colegio y en los Manuales de Funciones Específicos existentes y aprobados legalmente por los organismos competentes.

## **LOS FINES Y OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA UNIDAD EDUCATIVA DE PRODUCCIÓN COLEGIO TÉCNICO SIGSIG**

Entre los **fin**es que persigue el Colegio, citaremos los siguientes:

1. Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora, analítica y crítica del estudiante, así como la participación ciudadana, respetando su identidad personal a fin de que sea un ente dinamizador de cambio integral.
2. Fortalecer el conocimiento, la defensa y el aprovechamiento óptimo de los recursos del país, procurando un desarrollo sustentable.
3. Fortalecer la investigación y la preparación técnica, artística, artesanal y humana de los estudiantes, a través de una metodología activa y participativa que favorezca su desarrollo psico-social.

Entre los **objetivos generales** que persigue el Plantel, citemos los siguientes:

1. Fortalecer el desarrollo integral, armónico y permanente de las potencialidades y valores del hombre ecuatoriano.
2. Desarrollar la capacidad crítica, reflexiva, creadora, investigadora y participativa de los estudiantes.
3. Promover el desarrollo de una conciencia de libertad, solidaridad y participación ciudadana dentro del sistema democrático, mediante el reconocimiento de los derechos humanos.

Mientras que entre los **objetivos específicos** que persigue el Colegio, están:

1. Fomentar procesos continuos organizados y sistematizados a través de programas y proyectos.
2. Capacitar y actualizar al personal docente, administrativo y autoridades.
3. Seguir ampliando la infraestructura a fin de recibir un mayor número de alumnos.
4. Conseguir apoyo financiero que permita ejecutar proyectos productivos.
5. Conseguir la participación de agricultores, padres y madres de familia en procesos productivos.
6. Fomentar el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad positivas.

El **objetivo de formación** del Técnico Sigsig, señala lo siguiente:

Implantar reformas curriculares en los diversificados agropecuario, contabilidad y bachillerato químico-biológicas, de las secciones diurna y nocturna, efectivizando un proceso educativo dinámico, participativo y grupal para formar un ser humano integral y dinamizador de cambio.

Con este **ideario** comprometemos el trabajo de todos los actores de la comunidad educativa del Técnico Sigsig, a saber:

1. **La Comunidad Educativa del Técnico Sigsig**, por su misma naturaleza, es un sistema abierto que no requiere definirse no sólo en su misión respecto a los estudiantes, sino también en relación con otros estamentos -los padres, los profesores, los ex alumnos, el entorno inmediato, la comunidad y sus autoridades e instituciones.

2. **Los Padres y Madres de Familia**, que siendo los principales responsables de la educación de sus hijos, tienen el derecho a recibir una información adecuada sobre los principios básicos que inspiran al Plantel, especialmente sobre los objetivos que se buscan y sobre los procedimientos principales utilizados para conseguirlos.
3. **Los Profesores**, que para conseguir resultados óptimos -consecuencia de un trabajo en equipo bien entendido, responsable y profesional-, necesitan haber aceptado los principios y objetivos principales de la institución educativa y necesitan comprender el por qué de los procedimientos utilizados habitualmente, de acuerdo con el PEI., y en razón de que para mantener la unidad y el estilo de un centro educativo, hace falta una estructura mínima de normas técnicas y legales para aclarar a la comunidad educativa, los límites de su autonomía.
4. **Los Estudiantes**, que siendo ellos los actores principales del proceso educativo-formativo, deben poner todo su empeño, dedicación y esfuerzo por alcanzar los proyectos de vida, haciendo uso de una libertad con responsabilidad y creando valores acordes a las circunstancias que les toque vivir.
5. **Los Exalumnos**, ya que habiendo sido formados en este centro educativo guardan relación directa por gratitud y compromiso moral adquiridos durante su vida estudiantil en el Colegio; por tanto, su aporte se canalizará a través de la Asociación de Exalumnos, así como también el aspecto personal y profesional. Sus experiencias compartidas a los demás actores, especialmente a los estudiantes, serán motivadoras para mejorar el trabajo de ellos en el proceso educativo.
6. **Los Empleados y Servidores del Plantel**, entregarán su aporte en la parte operativa y de apoyo, ya sea como integrantes de los equipos de gestión, de las comisiones ocasionales o permanentes y en el cumplimiento de su labor diaria. El ofrecer un servicio diario de atención al público de calidad será de enorme beneficio para el Plantel.

7. **Las Autoridades del Colegio**, quienes directamente y por disposiciones legales son los responsables directos de la marcha diaria normal del Plan. Su trabajo se reflejará en los resultados generales que alcance la organización a través de las evaluaciones institucionales.

**El Ideario de la Unidad Educativa de Producción Colegio Técnico Sígsg, se resume en lo siguiente:**

1. El Colegio Técnico Sígsg imparte la educación regular fiscal de acuerdo a las normativas vigentes en Agropecuaria, Contabilidad y Bachillerato en Ciencias, intentando la formación integral de la persona.
2. La educación técnica se ajusta al Proyecto RETEC., mientras que la de Ciencias se ajusta al Bachillerato Unificado Ecuatoriano.
3. Las actividades desarrolladas en el Colegio están abiertas a toda persona. La comprensión y conocimiento del mundo de habla española e inglesa se consideran prioritarias en la formación de los alumnos.
4. Se considera misión prioritaria la formación de hábitos intelectuales y morales, basados en el legado cultural de nuestros ascendientes, misma que constituye una base sólida para ir alcanzando una mayor plenitud humana a lo largo de la vida.
5. El primer deber de los estudiantes es el estudio. Debe saber convivir, respetar y cumplir voluntariamente las normas establecidas, sobre la base de una actitud de servicio que lleve a buscar el bien de los demás.
6. Partiendo de realidades concretas -ciudad, región, país-, se ayuda a cada alumno a desarrollar los hábitos y las actitudes necesarias para ser un profesional y ciudadano responsable, que revierta en bien de la justicia, la paz y los otros valores de un Estado democrático.
7. Parte fundamental del proceso educativo es el conjunto de actividades deportivas, culturales, artísticas, manuales, en los que se fomenta el desarrollo de los intereses y de matices peculiares en la personalidad de los estudiantes, proporcionando al mismo tiempo una base sólida para el buen uso del tiempo libre.
8. El Colegio promueve los medios necesarios para que padres y madres de familia, profesores y profesoras, estudiantes y personal no docente puedan participar



activamente, en la medida de su comprensión de este ideario, según su capacidad técnica en el área de autonomía correspondiente, y según su grado de responsabilidad.

9. Las destrezas, habilidades y competencias que se aprenden en el Colegio se dirigen, como fin principal, al desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y humana, misma que supone tomar una postura personal y libre respecto a las distintas situaciones que van surgiendo en la vida, en base de una información completa y la adopción de los criterios de enjuiciamiento adecuados a cada caso.
10. Los procesos de enseñan-aprendizaje-desarrollo que se imparten se inspiran en valores cristianos y humanos, respetando siempre la libertad de las conciencias.
11. El Colegio reconoce que la responsabilidad principal de la educación de los hijos recae sobre los padres y por tanto estimula, a través de los medios más adecuados, su tarea de principales educadores, desea la unidad de criterios en la acción educativa realizada por los padres y por el Plantel, y pone los medios para que los estudiantes aprendan a reconocer el valor de la familia como célula básica de la sociedad.
12. Las actividades docentes, orientadoras, productivas y de acción social se entienden como una empresa común de profesores y estudiantes Para ello el profesor debe reconocer que no sólo educa por su competencia profesional, sino también por la ejemplaridad.
13. El Colegio se organiza en régimen de coeducación con la finalidad de lograr hábitos de respeto y de aceptación entre los sexos, permitiendo así la sociabilización, la inclusión, la equidad de género y el enriquecimiento humano correspondiente.
14. La interpretación o modificación de este ideario es competencia del Consejo Directivo del Plantel.

**La Unidad Educativa de Producción Colegio Técnico Sigsig, con el caudal de actividades desplegadas en todos los ámbitos del currículo, pretende:**

- a) Ayudar a cada estudiante a adquirir el mejor conocimiento posible de sí mismo y a apreciar su propia valía como miembro de la sociedad.

- b) Ayudar a que cada estudiante comprenda y aprecie a personas pertenecientes a otros a otros grupos sociales, culturales y étnicos.
- c) Ayudar a cada estudiante a dominar las destrezas y competencias básicas en relación con el uso de palabras y números.
- d) Ayudar a cada estudiante a adquirir una actitud positiva hacia el proceso de formación-aprendiza.
- e) Ayudar a cada estudiante a desarrollar hábitos y actitudes necesarias para ser un ciudadano responsable y factor de cambio.
- f) Ayudar a cada estudiante a adquirir buenos hábitos para su salud y a comprender los requisitos necesarios para mantenerse en buenas condiciones físicas, sociales y psicológicas.
- g) Ayudar a proporcionar a cada estudiante las oportunidades y la motivación para que desarrolle su inteligencia, creatividad y emprendimientos en uno o más campos del desarrollo humano.
- h) Ayudar a cada estudiante a detectar y crear las oportunidades que se le ofrecen para prepararse a fin de que su vida sea productiva y ayudarle a sacar todo el beneficio posible de estas oportunidades.
- i) Ayudar a cada estudiante a comprender y a apreciar todo lo que pueda en relación con los avances o progresos humanos en las ciencias naturales, las ciencias humanísticas, la cultura, la tecnología y las artes.
- j) Ayudar a cada estudiante a prepararse para un mundo cambiante y con exigencias imprevisibles donde se debería poder contar con una educación de calidad y calidez permanente y durante toda la vida.

### **Competencias y actitudes deseables en nuestros estudiantes:**

#### **1. Destrezas, habilidades y competencias que le permitan ser capaz de:**

- Utilizar el método científico como forma de interpretar la realidad, estar actualizado sobre los descubrimientos y avances de la ciencia y la tecnología puestos al servicio de la humanidad.

- Analizar los problemas socio económico y su incidencia en el sector agropecuario, contable y las ciencias, utilizar métodos y técnicas de organización y promoción social, interpretar el comportamiento de los agricultores, la empresa, la industria y la comunidad, frente a los problemas del País.
- Aplicar estrategias de cultivo técnico de las plantas y la crianza de los semovientes de la granja, a fin de colaborar con el progreso y desarrollo del sector.
- Integrarse positivamente al sector productivo, empresarial e industrial con sólidos conocimientos de contabilidad y administración.
- Continuar con éxito los estudios superiores

## 2. **Actitudes** para:

- Aceptar el compromiso que implica el papel de agente cooperador de los procesos de cambio.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Ejercer liderazgo.
- Demostrar un comportamiento sereno, aún en situaciones difíciles.
- Actuar con justicia y solidaridad.
- Trabajar en equipo y en grupo.
- Hacer uso de la libertad con responsabilidad.
- Aprender a aprender permanentemente durante toda la vida.
- Aprender a convivir.

## **Las tareas propias de los profesores**

No se pretende delimitar las tareas específicas de los profesores y profesoras del Plantel, ni establecer las normativas del caso pues ya están señaladas en las Leyes, reglamentos y demás disposiciones ministeriales y de las autoridades competentes, sino mas bien identificar algunas que son propias de sus responsabilidad diaria en su relación maestro-estudiante. Entonces, a continuación identificamos las siguientes, en función de los objetivos institucionales:

## **1. Preparación**

- 1.1. Concretar (seleccionando, adaptando, o creando) los objetivos de aprendizaje para cada materia y cada grupo de estudiantes.
- 1.2. Especificar las grandes unidades en que dividirá la materia, teniendo en cuenta el tiempo real disponible para hacerlo.
- 1.3. Concretar los tipos de actividad de los alumnos y modo de utilizarlos para el logro de estos objetivos.
- 1.4. Seleccionar y concretar los materiales que necesite utilizar (libros de texto, ayudas audiovisuales, entre otros, teniendo en cuenta los recursos disponibles en el Colegio.
- 1.5. Preparar las planificaciones para verificar los aprendizajes de acuerdo a las instrucciones impartidas y de acuerdo al SEABAT institucional.

## **2. Ejecución**

- 2.1. Utilizar las técnicas seleccionadas (normalmente contando con una amplia gama de técnicas para la enseñanza-aprendizaje-formación, así como para la evaluación de los aprendizajes).
- 2.2. Tratar a cada estudiante según sus necesidades. Para ello hará falta:
  - 2.2.1, conocer los nombres de los estudiantes,
  - 2.2.2, conocer los puntos fuertes y débiles de cada estudiante en relación con la materia en cuestión,
  - 2.2.3, conocer la estructura social de la clase (los líderes, los aislados, los que tienen dificultades visuales, entre otras).
- 2.3. Enseñar las técnicas de estudio adecuadas a la materia, de modo que los estudiantes sepan cómo realizar su trabajo eficazmente.

2.4. Realizar con los estudiantes los listados de recursos didácticos a utilizar en el tratamiento de los temas, en cada caso.

2.5. Entregar las calificaciones y reportes que son de su responsabilidad, al estamento y a la persona que debe hacerlo.

### **3. Control**

3.1. Conseguir una información adecuada sobre la situación de los estudiantes (respecto a la materia en cuestión), al principio del año escolar mediante la evaluación inicial.

3.2. Concretar los tipos de técnicas de evaluación y materiales a utilizarse en función de los objetivos establecidos, y luego utilizarlas en los procesos de verificación de los aprendizajes.

3.3. Apuntar aspectos interesantes relacionados con los estudiantes, y sobre el desarrollo de la clase.

3.4. Revisar la programación periódicamente e informar sobre rectificaciones.

3.5. Llevar los registros específicos para cada caso

### **La atención periódica a aspectos a mejorar**

En toda organización social siempre habrá aspectos a mejorar, pues un mundo tan cambiante y una sociedad llena de conflictos así lo requieren; por tanto, habrá que estar dispuestos a recibir sugerencias, tomar decisiones y emprender las innovaciones y los cambios que la estructura organizacional y su funcionamiento lo exijan en función de los objetivos institucionales.

De este modo, se podrán tomar decisiones respecto a qué aspectos del Plantel conviene mejorar en cada momento.

El análisis de la situación del Colegio puede ser realizado de un modo totalmente subjetivo, teniendo en cuenta diversas informaciones, sin pretender ningún tipo de sistematización, pero no es adecuado si se busca un cierto grado de eficacia en la gestión directiva. En este sentido, creemos que es necesario atender los siguientes aspectos:

- a. **Objetivos**, a nivel Colegio, de los directivos, de los padres y madres de familia, de los profesores, de los estudiantes, los objetivos profesionales y personales.
- b. **Áreas de actividad**, docencia, desarrollo personal, DOBE, convivencia, capacitación y actualización, tecnología, investigación y calidad educativa.
- c. **Talento humano**, relacionado al trabajo de las personas y los equipos de gestión, la participación, la comunicación, la orientación, la evaluación y condición humana.
- d. **Recursos materiales**, presupuestos y decisiones financieras, infraestructura, equipos tecnológicos, manejo de las TIC, instalaciones, instrumentos, cronogramas y otros.
- e. **Estructura**, de los objetivos institucionales y pedagógicos, de las áreas de actividad, del talento humano y de los recursos materiales.

Mediante un análisis situacional a través de una DAFO se llega a encontrar posibles puntos e ideas de mejora; aunque se pueden respetar y son válidas las acciones de autogestión que se emprenden desde diversos ámbitos; tampoco se descartan ideas personales de los integrantes de la organización a través de proyectos educativos, comunitarios o de servicios; sin embargo, vale la pena tomar decisiones respecto a:


- Qué técnica conviene utilizar para lograr la mejora.
- Quién o quiénes deberían encargarse de ello.
- En consecuencia, cuáles de estas cosas se van a mejorar, de acuerdo a su grado de priorización.


El trabajo humano exige un trato acorde al ser, sin lo cual difícilmente se conseguirá su participación, por tanto el liderazgo constructivo y positivo del rector es fundamental, al

margen de situaciones políticas, sociales y económicas. Por tanto, es menester una autoridad jerárquica de tipo horizontal donde se valore las responsabilidades compartidas bajo un enfoque administrativo integral.

Los objetivos, estrategias y actividades de mejora se emprenderán a través de los 10 equipos de gestión institucional, quienes son los responsables operativamente de llevar a cabo los objetivos aspiracionales de la comunidad educativa del Técnico Sigsig, sin descartar desde luego lo que efectúe los otros actores en su gestión diaria permanente.

Vale la pena recalcar el hecho de que la participación no es un fin, sino el medio para asegurar la consecución de una educación de calidad con calidez, de forma distinta y bajo un constructivismo cooperativo que valora al ser por su condición humana y por el enorme potencial que representa para los demás.

  
Mgs. Gil Noboa Martínez  
**RECTOR DE LA INSTITUCIÓN**



**ANEXO N° 7: PERSONAL DOCENTE, DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA**





## ANEXO Nº 8: ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



## ANEXO Nº 9: PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS





## ANEXO Nº 10: DÍA DE CAMPO



## ANEXO Nº 11: CASA ABIERTA

