



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA:**

*GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL COLEGIO NACIONAL "TECNICO MACAS" DE LA CIUDAD  
DE MACAS, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

**AUTOR:**

**ING. COM. ANITA L. GONZÁLEZ DE LA CADENA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**MGS. JOSÉ QUIZHPE**

**CENTRO EDUCATIVO MACAS**

**2010-2011**

## CERTIFICACION

Cuenca, 30 abril del 2011

Mgs.

José Quizhpe.

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.

.....

Director de tesis

## **CESION DE DERECHOS**

Yo, Anita Lucía González de la Cadena, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estado 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 las 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”.

Cuenca, 30 de Abril del 2010

## **AUTORIA:**

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

**f**.....

**Nombre:** Anita Lucía González de la Cadena

**CI.** 0102799004

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Carlos, a mis hijos Viviana y Carlos, quienes son la inspiración de esta nueva etapa académica y la razón de ser de mi vida; y que siempre estuvieron junto a mí, dándome apoyo, comprensión y ánimos para seguir.

A mis padres y mis suegros, que siempre me han brindado su apoyo y ayuda incondicional para culminar mis metas.

**La Autora**

## **AGRADECIMIENTO**

A Directivos y Docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, por su trascendental aporte al desarrollo de la Ciencia Administrativa y Formación Profesional de innumerables generaciones, mi particular agradecimiento al Mgs. José Quizhpe por sus orientaciones muy valiosas y profesionales en este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma fueron parte de este logro.

**La Autora**

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL.****ACTA DE COMPROMISO**

A los 13 días del mes de Septiembre del 2010, se reúnen en la sala del Rectorado del Colegio Nacional Técnico Macas, las siguientes personas: La Ing. Com. Anita González de la Cadena en calidad de estudiante de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, y el Dr. Danilo Gutiérrez en calidad de Rector (E), para realizar la presente acta de compromiso:

**PRIMERO:** La Ing. Com. Anita González de la Cadena en calidad de maestrante requiere cumplir con un requisito para su formación profesional.

**SEGUNDO:** La Ing. Com. Anita González de la Cadena se compromete, para con la institución educativa a presentar una propuesta de mejoramiento institucional, con el fin de aportar hacia la generación de actitudes positivas, para potenciar el desarrollo de habilidades y prácticas de gestión académica curricular; entregando una copia de dicho documento a la institución educativa.

**TERCERO:** El Dr. Danilo Gutiérrez en calidad de Rector (E) del Colegio Técnico Macas, se compromete a facilitar el acceso a la información requerida por la maestrante.

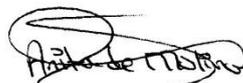
**CUARTO: DE LA CONFIDENCIALIDAD.-** La maestrante, se compromete hacer uso de la información institucional únicamente con fines académicos.

**QUINTO: DEL PRECIO.-** Este trabajo de investigación tiene fines únicamente académicos, por lo que la maestrante no cobrará valor alguno.

**SEXTO: DEL PLAZO:** El plazo para la entrega del trabajo, será veinte días después de haber terminado con el proyecto y aprobado por parte de la UTPL.

**SEPTIMO: DE LA ACEPTACION.-** las partes aceptan el presente instrumento por convenir a sus intereses por lo que en unidad de acto firman y se ratifican en lo convenido

Atentamente:



Ing. Com. Anita González de la Cadena  
MAESTRANTE EN FORMACION  
DE LA UTPL  
MACAS



RECIBIDO 17 SEP 2010



Dr. Danilo Gutiérrez  
RECTOR (E) DEL COLEGIO  
NACIONAL TECNICO



## INDICE DE COTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>PORTADA</b>	i
<b>CERTIFICACIÓN</b>	ii
<b>ACTA DE SESIÓN</b>	iii
<b>AUTORIA</b>	iv
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO</b>	vi
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL</b>	vii
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	viii
<b>1. RESUMEN</b>	1
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>3. METODOLOGÍA</b>	5
<b>3.1. Participantes</b>	5
<b>3.2. Materiales e instrumentos de investigación</b>	8
<b>3.2.1. Encuesta</b>	8
<b>3.2.2. Entrevista</b>	8
<b>3.2.3. Observación</b>	8
<b>3.3. Método y procedimiento</b>	9
<b>3.3.1. Método</b>	9
<b>3.3.2. Procedimiento</b>	9
<b>4. MARCO TEORICO</b>	10
<b>4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.</b>	10
<b>4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo.</b>	12
<b>4.3. Diferencias entre directivo y líder.</b>	12
<b>4.4. Diferencias entre dirigente y líder.</b>	14
<b>4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.</b>	15
<b>4.6. Los valores y la educación</b>	17
<b>5. DIAGNOSTICO.</b>	21

<b>5.1. Los instrumentos de gestión educativa: en donde se evidencia la gestión liderazgo y valores.</b>	<b>21</b>
5.1.1. Manual de organización	21
5.1.2. Código de ética.	23
5.1.3. El plan estratégico.	26
5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).	27
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI).	28
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	29
5.1.6.1. Reglamento interno	29
<b>5.2. La estructura organizativa del Colegio Nacional “Técnico Macas”.</b>	<b>52</b>
5.2.1. Misión y visión.	52
5.2.2. El Organigrama	55
5.2.3. Funciones por áreas y por departamentos.	57
<b>5.3. El clima escolar y convivencia en valores.</b>	<b>59</b>
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.	60
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.	61
5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores.	62
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.	62
<b>5.4. Análisis FODA.</b>	<b>64</b>
5.4.1. Fortalezas y debilidades.	65
5.4.2. Oportunidades y amenazas	65
5.4.3. Matriz FODA	65
<b>5.5. Resultados</b>	<b>67</b>
5.5.1. De los directivos	67
5.5.2. De los docentes.	77
5.5.3. De los estudiantes	79
5.5.4. De los padres de familia	81
5.5.5. De la entrevista a directivos	82
Matriz de problemáticas	85
<b>5.6. Discusión</b>	<b>86</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.</b>	<b>91</b>
6.1. Conclusiones	91
6.2. Recomendaciones	93

<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.</b>	94
<b>1. Título de la propuesta.</b>	94
<b>2. Justificación</b>	94
<b>3. Objetivos de la propuesta</b>	95
<b>3.1. Objetivo general</b>	95
<b>3.2. Objetivos específicos.</b>	95
<b>4. Localización y objetivos de la propuesta.</b>	95
<b>5. Población Objetivo.</b>	95
<b>6. Sostenitibilidad de la propuesta.</b>	96
<b>7. Presupuesto</b>	97
<b>8. Cronograma</b>	98
<b>8. BIBLIOGRAFIA.</b>	99
<b>9. APENDICES O ANEXOS.</b>	101

## 1. RESUMEN

El presente trabajo, se realizó en el Colegio Nacional “Técnico Macas”, el mismo que se encuentra ubicado en la parroquia Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago; con el fin de analizar la Gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución.

La recolección de los datos se practicó en el ambiente natural y cotidiano en que se desarrollan las actividades educativas.

La investigación educativa ha encontrado que existe una alta relación entre la gestión eficaz y el liderazgo del directivo. Una organización persiste a lo largo del tiempo debido al esquema de principios éticos en el desarrollo de su gestión y liderazgo. El liderazgo no solo comprende competencias técnicas y políticas sino también éticas.

Se realiza un abordaje desde el análisis de los desafíos en los actos cruciales de la toma de decisiones de los directivos y como estas situaciones de índole moral afectan la calidad del trabajo de los mismos.

El estudio utiliza la metodología de enfoque cuantitativo, incluye entrevistas a los directivos, jefes de las diferentes áreas, encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, así como el análisis e interpretación de los factores que intervienen en la solución de los conflictos morales.

La población para la presente investigación está conformada por 5 directivos, 20 docentes, 30 estudiantes y 30 padres de familia; a los cuales se les aplicó técnicas como la observación directa, encuestas y entrevistas, para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación.

La posibilidad de realizar el presente trabajo es de un 100% porque la autora tiene acceso a la población en estudio y a la institución en su conjunto.

De ahí que el presente trabajo busque sistematizar y analizar las experiencias relacionadas con la formación y promoción de valores de directivos en educación.

Los beneficios del presente trabajo son de importancia definitiva para el mejor desarrollo de la institución educativa motivo de la presente investigación. Estudio que se finalizará con la presentación de la propuesta: COMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

## 2. INTRODUCCIÓN

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, tiene una trayectoria educativa de 30 años al servicio de la ciudad, cantón y provincia, en el que el trabajo esforzado, honesto y de liderazgo, hace que cada año se incremente considerablemente la población estudiantil, tornándose difícil atender a todos los aspirantes a ingresar a nuestro Establecimiento Educativo, dadas las limitaciones de personal docente y de infraestructura. La comunidad y los padres de familia de nuestra Institución, aspiran que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a los adelantos tecnológicos y enmarcados en el contexto nacional involucrando a todos los sectores en el proceso de transformación, se ha propuesto insertarse en la dinámica de los cambios continuos y sucesivos en los sistemas productivos, financiero; en la tecnología y la ciencia propiciando nuevas formas de vida, de producción y de trabajo, lo cual demanda que las instituciones educativas orienten sus propósitos educativos a la formación de sujetos integralmente desarrollados, individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos.

Es la primera vez que en la institución se realiza una investigación sobre el tema de gestión, liderazgo y valores en la administración, por lo que los resultados y la propuesta que se presentan son de gran importancia para la institución.

La implementación de la propuesta y su ejecución en la institución será considerada como eje transversal en el PEI. Con la ejecución de la propuesta serán beneficiados los estudiantes, padres de familia, personal docente y administrativo, las autoridades; ya que es importante mantener una buena comunicación en la institución.

El desarrollo y la culminación del presente trabajo, fue posible, gracias a la apertura y apoyo de las autoridades y docentes de la institución.

Se ha logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos, con la ayuda de las técnicas de investigación para analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado

a los valores, realizándose un análisis de las herramientas pedagógicas de la institución y la aplicación de encuestas y entrevistas a los diferentes miembros de la comunidad, quienes aportaron con sus valiosos criterios.

Otro objetivo de trabajo ha sido el investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo y gestión de la calidad de valores, por lo que esta investigación se relaciona con dicha temática, lo que ha permitido analizar y confrontar con los resultados obtenidos para establecer conclusiones y recomendaciones de mejoramiento, o que al menos aporte al debate y discusión entre docentes y autoridades para la toma de mejores decisiones.

Además, busca sistematizar y analizar las experiencias relacionadas con la formación y promoción de valores de directivos en educación. Con ello se busca lograr la promoción del sentido ético profesional del directivo, así como proponer estrategias de formación que fomenten la ética de la gestión especialmente en el bachillerato, ya que las experiencias recopiladas de los actores entrevistados nos marcan un rumbo en este ámbito.

Como aporte personal se presenta una propuesta de cambio, con la finalidad de solucionar uno de los problemas diagnosticados como es: **LA FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE ESTUDIANTES, DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN.**

El presente trabajo de investigación y su correspondiente propuesta está al alcance de todos los integrantes del Colegio Nacional "Técnico Macas".

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1.- Participantes

El presente trabajo de investigación se realizó en el Colegio Nacional “Técnico Macas”, de la ciudad de Macas, este plantel cuenta con 1040 alumnos matriculados en sección diurna en el presente periodo, de los cuales 540 corresponden al bachillerato, 65 profesores, 10 administrativos y de apoyo.

La población considerada en la investigación, está conformada de la siguiente manera:

- 30 estudiantes del segundo bachillerato de la especialidad de Administración de sistemas paralelo “B”,
- 20 maestros ,
- 5 directivos,
- 30 padres de familia

Las encuestas fueron aplicadas al rector, Vicerrector al jefe de área de: Estudios Sociales, y a los departamentos de colecturía y secretaría.

**Tabla 1**

**PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD Y GÉNERO, DEL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”, DE LA CIUDAD DE MACAS.**

Rango de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
41 - 50 años	2	50	0	0
51 – 60 años	1	25	1	100
61 años o más	1	25	0	0
Total	4	100	1	100

FUENTE: Datos de Secretaría ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

El personal directivo del CNTM, está integrado por profesionales con experiencia y por docentes con un rango de edad entre 40 y 50 un 50% y el otro 50% está integrado por profesionales con una edad mayor a 51 años, lo cual indica una experiencia acumulada para la gerencia del establecimiento, sin embargo también se puede entender como poca facilidad al cambio.

**Tabla 2**

**PERSONAL DOCENTE DE BACHILLERATO ENCUESTADOPOR EDAD Y GÉNERO, DEL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”, DE LA CIUDAD DE MACAS.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	F	%
30 - 40 años	6	46.15	4	57.14
41 – 50 años	3	23.08	2	28.57
51 – 60 años	4	30.77	1	14.29
Total	13	100	7	100

FUENTE: Datos de Secretaría ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

El total de docentes en el bachillerato es de 20, se puede observar que la mayoría están entre los 30 y 40 años, que representan a docentes con poca experiencia que están dispuestos al cambio y asumir nuevos retos, pero no se debe dejar de lado a los docentes entre 51 y 60 años, ya que son un porcentaje considerable en la institución y son reacios al cambio y los retos, según la nueva LOEI están habilitados para la jubilación.

**Tabla 3**

**RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES DE SEGUNDO BACHILLERATO DE LA ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACION DE SISTEMAS PARALELO “B”, ENCUESTADOS EN EL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”, DE LA CIUDAD DE MACAS.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
15 – 17 años	12	63,15	9	81,82
18 – 20 años	7	36,85	2	18,18
Total	19	100,00	11	100,00

FUENTE: Datos de Secretaría ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

La edad de los encuestados tiene un promedio entre 15 y 17 años, lo cual indica que es una edad aceptable para la formación del bachiller.

**Tabla 4**

**RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS EN EL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”, DE LA CIUDAD DE MACAS.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
30 - 39 años	3	21,43	7	43,75
40- 49 años	7	50,00	7	43,75
50 – 59 años	4	28,57	2	12,50
Total	14	100,00	16	100,00

FUENTE: Datos de Secretaría ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

De los 30 padres de familia encuestados la edad más significativa está entre los 40 y 49 años, la misma que se considera una edad de equilibrio y de productividad en todos los aspectos personales y sociales de la familia.

### **3.2.- Materiales e Instrumentos de Investigación**

#### **3.2.1. Encuesta**

Con el objetivo de recopilar información sobre las características de la organización de directivos, profesores, alumnos y padres de familia en lo relacionado con los modelos de gestión, desarrollo de valores y liderazgo, se aplicaron en forma individual y nos permitieron conocer con certeza las características de la institución educativa. La tabulación de los resultados de este instrumento se realizó en cuadros clasificados por afinidad temática y grupos sociales.

#### **3.2.2. Entrevista**

La investigación básicamente está orientada a conocer la gestión, el liderazgo y los valores institucionales, el modelo de la entrevista fue elaborada por la UTPL, la misma que se aplicó a los directivos sobre aspectos como la información y comunicación, reglamento interno, conflictos laborales, el líder educativo, los valores, mismas que fueron registradas en una grabación magnetofónica para facilitar la tabulación. Es importante destacar la predisposición de los informantes que permitieron realizar las entrevistas siguiendo las recomendaciones metodológicas sugeridas por importantes estudiosos de la investigación.

#### **3.2.3. Observación**

Esta técnica de investigación fue aplicada en forma no estructurada, sin ningún instrumento pre elaborado; se ha logrado observar el organigrama de la institución, el número de miembros, como están distribuidos en tareas, áreas, departamentos y funciones, la normativa que lo regula y valores que se vivencia, reglamento, interno, plan estratégico institucional y plan operativo anual que están en vigencia y del que se está reelaborando.

### **3.3. Método y procedimiento**

#### **3.3.1 Método**

La investigación se realizó utilizando el método descriptivo exploratorio, método que ha permitido explicar y analizar el objeto de la investigación. El proceso del método se realizó partiendo de un trabajo de campo que nos permitió obtener información directa de la fuente ya sea de forma cualitativa y cuantitativa, datos que tabulados y relacionados con la teoría se han relacionado con las conclusiones que son de carácter tentativo y explicativo; que además, se relaciona con la organización y gestión, liderazgo y valores institucionales.

#### **3.3.2 Procedimiento**

La aplicación de los instrumentos facilitó la recolección de los datos que luego fueron tabulados de acuerdo a los temas del esquema en análisis. Los resultados, después de ser interpretados y descritos en base al porcentaje de mayor transcendencia se compararon con la teoría para luego contribuir con un criterio personal. Fruto de esta triangulación, teoría, datos estadísticos y crítica personal del conocimiento se elaboran las conclusiones de los temas particulares, de los grandes temas como las características de la organización, modelos de gestión, desarrollo de valores y liderazgo en relación a los objetivos de la investigación.

Se utilizó como herramientas: ofimática, Microsoft Word para elaborar los cuestionarios, Microsoft Excel para procesar y graficar la información de las encuestas y Microsoft Power Point para presentar los resultados de la investigación.

## 4.- MARCO TEÓRICO

### 4.1.- La gestión: Concepto, importancia, tipos

“La gestión es el proceso que se desarrolla a través de las actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

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

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

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

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

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo

de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

#### **4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo**

El liderazgo es motivado por la Misión y la Visión, conduce estos recursos para transformarlos en una realidad.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

#### **4.3. Diferencias entre directivo y líder**

Durante años, los términos dirección (o administración) y liderazgo se han estado utilizando indistintamente en la bibliografía sobre administración. No obstante, los cambios que se han producido en las últimas dos décadas en el

entorno en el que se mueven las organizaciones, han puesto en crisis los sistemas conceptuales sobre los que se asentaba la teoría y la práctica de la administración hasta los años setenta del siglo pasado. Peter Drucker, el gurú más connotado del llamado “management contemporáneo” ha dicho “lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve, los gerentes tendrán que aprender a olvidar lo que sabían sobre cómo administrar, con tanta rapidez como aprenden las cosas nuevas que deben saber” y, en otro momento “en las condiciones actuales hace falta más liderazgo y menos administración”.

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en cualquiera de los textos utilizados para la enseñanza de la administración es que “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” (Stoner). Kotter reconoce que “no existe una definición generalmente aceptada sobre liderazgo”, y lo define en forma parecida como “el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge en La Quinta Disciplina, cuando plantea: “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”.

Pero, ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis ha sido el autor más preciso cuando expresa:

- el directivo (manager) administra, el líder innova;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas:

- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- el directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

#### **4.4. Diferencias entre dirigente y líder**

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo.

La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además:

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

*El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea.*

El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del dirigente es institucional.

El dirigente manda, el líder convence: el dirigente considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver con pocos, y la otra, el liderazgo, con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión.

El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten.

#### **4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo**

##### **Cualidades del líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

##### **Requisitos del líder:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.

- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

### **Conocimientos del líder:**

1. Conocimientos de las personas.
2. Conocimientos de la práctica docente.
3. Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
4. Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **Habilidades del líder:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

*LAS CUALIDADES QUE SE ATRIBUYEN AL LIDER NO SON PRIVATIVAS PARA OTROS MIEMBROS; LA DIFERENCIA CONSISTE EN QUE EN EL LIDER ESTAS HAN ADQUIRIDO UN MAYOR DESARROLLO DANDO COMO RESULTADO UNA PERSONALIDAD MAS MADURA.*

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciables del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

*"...ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.*

*PARA IR DELANTE DE LOS DEMAS, SE NECESITA VER MAS QUE ELLOS".*

José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

#### **4.6. Los valores y la educación**

El valores tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

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

bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer.

La educación, interacción intencional inherente al hombre, preserva e incrementa su patrimonio cultural. Ella debe realizarse como un proceso constructivo, con intercambios y negociaciones, tanto con la diversidad como con la novedad. Esta concepción de la educación debe reemplazar la habitual que la entiende, principalmente, como un acto transmisivo que supone al conocimiento como una suerte de objetividad cósmica que existe más allá de las personas y sus relaciones y que con frecuencia se impregna de relaciones de poder, disminuyendo, consiguientemente, su carácter interactivo, negociador que es como concebimos también la democracia- tornándose impositiva y negadora de todo aquello o aquellos que no converjan a los intereses del poder.

El intercambio cultural entre individuos o entre grupos sociales es necesario e inevitable, pero las intenciones de dominio, explícitas o implícitas, hacen las relaciones unidireccionales, verticales y, por lo tanto, excluidoras de la diversidad en una dirección que puede tomar la dimensión de genocidio o exterminio cultural y, en el plano individual, a esa pérdida de la dignidad. Todo lo anterior con las graves consecuencias de empobrecimiento para la toda la cultura humana y la incapacidad de los pueblos e individuos para asumir su propia construcción en el curso de sus especificidades y comprensiones.

**Durante los últimos meses, la educación, y la educación en valores en particular, parecen tener preocupadísimos** a padres, profesores, clérigos, intelectuales y políticos. Las noticias alarmistas sobre **acoso escolar, indisciplina y fracaso en las aulas de enseñanza secundaria** avivan la hoguera de la polémica con frases lapidarias: «Aquí lo que faltan son... valores».

Se anhelan con ansiedad igual que añoramos la salud cuando estamos enfermos. En la práctica, no resulta tan sencillo ponerse de acuerdo acerca de cuáles sean los valores más pertinentes y oportunos en una sociedad cambiante, contradictoria e impregnada de relativismo cultural; ni en la conveniencia de transmitirlos a la conciencia de los educandos mediante la socialización o la inculcación, que no es lo mismo; ni en qué agentes educativos, ni en qué grado, debe recaer la tarea: ¿familia, escuela, medios de comunicación...? Tan peliaguda es la cuestión, que casi nadie, optimista u apocalíptico, se atreve a coger el toro por los cuernos.

En nombre de una ética laica o de una moral religiosa, los teóricos de la educación, los políticos, algunos púlpitos y la letra impresa de las disposiciones legales, continúan dale que dale a una lista interminable y abrumadora de valores: igualdad, libertad, fraternidad, verdad, responsabilidad, respeto, tolerancia, justicia, paz, solidaridad, amistad, lealtad, sensibilidad, buen humor, autoestima, buen gusto, valentía, amabilidad, gratitud, honradez, fidelidad, amor, heroísmo, espíritu crítico, autonomía, participación, prudencia, templanza, austeridad, renuncia, vida contemplativa, gusto por el trabajo bien hecho, creatividad, belleza...

Pero nuestra sociedad, obras son amores, privilegia el discurso de los derechos en detrimento de los valores que implican deberes: se alienta más la reclamación que la asunción de responsabilidades personales; se persigue la recompensa inmediata, pero se silencia el valor del esfuerzo. Cuando están cayendo chuzos de punta, el Gobierno central echa su cuarto a espaldas en la nueva Ley Orgánica de Educación (LOE), en la que, a juicio del Consejo Escolar -órgano consultivo nacional del máximo rango- sobran las reiteradas menciones a la innovación y modernización del sistema educativo y, en cambio, se echan a faltar las referencias expresas a la educación en el mérito, la capacidad individual y, sobre todo, el esfuerzo personal. La anunciada poda de las carreras universitarias de Humanidades tampoco tiene visos de paliar el déficit de valores.

Para arreglar el desaguisado, se ha descubierto la fórmula mágica de la asignatura de «**Educación cívica**», que cambiará de raíz el panorama con dos horas de clase semanales. Eso sí que es tener valor.

## **5.- DIAGNOSTICO**

### **5.1.- Los instrumentos de gestión educativa: en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores**

#### **5.1.1.- Manual de organización**

**Art. 5.** La estructura Administrativa del Colegio de conformidad con el Art. 93, del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura está organizada con las siguientes autoridades y organismos:

a) **AUTORIDADES:**

1. Rector
2. Vicerrector
3. Inspector General

b) **ORGANISMOS:**

1. Consejo Directivo
2. Junta General de Directivos Y Profesores
3. Junta de Directores de Área
4. Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
5. comisiones permanentes:
  - a) Comisión de Disciplina y asuntos Estudiantiles
  - b) Comisión de Extensión Cultural
  - c) Comisión de Fiestas y Deportes
6. Gobierno Estudiantil
7. Comité Central de Padres de Familia

c) **DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS**

1. Secretaría
2. Colecturía
3. Biblioteca
4. Bodega
5. Administración de Talleres

- d) PERSONAL DOCENTE
  - 1. Profesores
  - 2. Profesores Guías
  - 3. Profesores Inspectores de Curso
  - 4. Profesores Asesores
  
- e) SERVICIOS GENERALES
  - 1. Auxiliar de Servicios
  - 2. Talleres y Laboratorios
  
- f) ALUMNOS
  - 1. Condición y obligaciones de los alumnos
  - 2. Prohibiciones de los alumnos
  - 3. Asociación Estudiantil
  
- g) DE RÉGIMEN ESCOLAR
  - 1. Admisión y Matrículas de los alumnos
  - 2. Asistencia y Disciplina de los alumnos
  - 3. Abanderados y Juramento a la Bandera
  - 4. Evaluación del Aprendizaje
  - 5. Los estímulos
  - 6. Fiestas y excursiones
  
- h) DE LOS PADRES DE FAMILIA
  
- i) DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS DE PRODUCCIÓN
  - 1. Del Comité de Adquisiciones
  
- j) DISPOSICIONES
  - 1. Disposición General
  - 2. Disposiciones Transitorias
  - 3. Disposición Final

### **5.1.2.- Código de ética**

El Código Ética es el estándar de conducta de una institución educativa, constituye la filosofía de todo aquel que esté vinculado o se vincule en un futuro a la Institución Educativa con una nueva cultura y renovado sentido a la labor que adelantamos a favor del bienestar de los estudiantes.

Un código de ética se basa en ciertos principios que son sustentados por la ética, principios que deben aplicarse en las relaciones de convivencia, respetando la dignidad de la persona, pues aunque se aplique en toda institución educativa, en cada una de ellas es diferente pues tienen distintos principios dependiendo de su integridad.

El Colegio Nacional “Técnico Macas” asume un código de ética que implica todo un proceso de sensibilización y vivencia de los valores institucionales, sin el cual no sería posible bajar la teoría a la experiencia de vida que se desarrolla en toda la comunidad educativa.

En el Colegio Nacional Técnico Macas se inicia este proceso de congruencia de valores, vida estudiantil y de práctica educativa, con el establecimiento de un código que, sin pretender ser un modelo holístico, si contenga de manera general, los principios axiológicos mínimos necesarios que toda institución constituida por seres y sistemas humanos debe poseer. Desde este punto de vista, es el ser humano quien inicia un proceso de mejora continua hacia su propia persona, clarificando sus valores y los de la institución para generar actitudes nuevas de crecimiento y desarrollo personal y, por ende, mejorando toda actividad de trascendencia hacia los procesos y servicios de educación.

La actividad pedagógica como parte del proceso educativo, debe de estar dirigida al aspecto formativo de las personas, cultivando la inteligencia, la memoria, la dimensión ética, la sensibilidad estética, cuidado físico, entre otros; en este sentido, difiere a la simple instrucción. El proceso educativo debe de cumplir con un papel de formación integral de la persona, en todos sus ámbitos, especialmente en lo que se refiere a las facultades racionales

que son la inteligencia y la voluntad libre, sin olvidar las dimensiones biológica y sensitiva de las personas.

Dentro de los ámbitos de la persona, es notable que en las instituciones educativas, hayan descuidado la parte axiológica y formación moral, con la falsa creencia que en la familia está la total responsabilidad; es, entonces, tarea de las instituciones educativas, colaborar decididamente en una formación más integral, armónica y jerárquica.

Los esfuerzos educativos deben promover al máximo el desarrollo de las capacidades humanas, propiciar el conocimiento y práctica de la democracia y enfatizar el valor de la justicia, fomentar los bienes y valores culturales, la solidaridad, el respeto a la libertad del individuo, el rechazo a los vicios y la protección del ambiente.

Finalmente, al interior de la institución educativa, se ha consultado a toda la comunidad y también se llegó a un consenso respecto a algunos valores comunes y con la necesidad de redescubrirlos.

### **Código de Ética del Colegio Nacional “Técnico Macas”**

El presente código de ética presenta los siguientes aspectos:

#### **Objetivos:**

1. Que la disciplina y el orden constituyan en el pilar fundamental de la institución.
2. La justicia, verdad y honradez
3. La defensa de la paz y no violencia
4. El respeto y la aceptación a las diferencias
5. La solidaridad, cooperación y al rechazo de todo tipo de discriminación
6. La responsabilidad ciudadana, el respeto a los símbolos patrios y el compromiso social y educativo
7. La responsabilidad individual y colectiva.

8. Capacitar a los jóvenes para que asuman su responsabilidad en el proceso de cambio de la sociedad en un marco de respeto mutuo y dignidad personal.
9. Que los alumnos al egresar del plantel estén en condiciones de obrar moral y libremente y que su comportamiento obedezca a un proceso inteligente y reflexivo.

### **Principios:**

#### **1. Respeto.**

Respetar, sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana, los derechos y libertades que les son inherentes, sin distinción alguna, siempre con amable y tolerante hacia todos los miembros de la comunidad educativa y toda persona que requiera un servicio de educación o de transferencia de la ciencia y la tecnología.

#### **2. Responsabilidad.**

Será regla invariable de nuestros actos y decisiones el procurar responder a nuestros compromisos como ser humano y como trabajador del Colegio Nacional "Técnico Macas" en la práctica educativa, servicio o en nuestro rol como estudiante; en el tiempo y espacio que oficialmente nos haya delimitado la Institución.

#### **3. Confianza y comunicación.**

Ser digno emisor y receptor de la información que se nos confía, interrelacionándonos con veracidad, transmitiendo todo lo que hay de bueno, noble y justo en nuestra comunidad educativa y, bajo reserva, todo lo que se considere como áreas de oportunidad o de mejora.

#### **4. Honradez.**

Obrar con verdad tanto en el uso de los bienes propios como en los de dimensión social y comunitaria. Nunca usar en beneficio propio el cargo y el rol que se me asigna en la Institución educativa, ni aceptar prestación o

compensación de ninguna persona u organización que me induzca a faltar a la ética en el desempeño de mis responsabilidades y obligaciones.

### **5. Transparencia.**

Mantener una conducta pública y privada tal, que mis acciones y palabras sean siempre honestas y dignas de credibilidad en lo jurídico y en lo moral, y que contribuyan a fomentar una cultura de confianza y verdad en el manejo de los recursos.

### **6. Lealtad.**

Conservar de manera constante y sostenida una actitud de fidelidad a los principios personales de carácter ético, a las disposiciones jurídicas justas y a los propósitos educativos de la Institución en la cual desempeñamos un servicio.

### **7. Justicia.**

Alinear mis actos a la estricta observancia de la ley, en congruencia con una cultura de procuración de la equidad y el respeto al estado de derecho y a los lineamientos de la Institución educativa en la que nos desempeñamos.

### **8. Bien Común.**

Asumir un compromiso irrenunciable con el bienestar social, entendiendo que el servicio público y la educación superior, patrimonio de todos los mexicanos y mexicanas, sólo se justifica y legitima cuando se procura este bien por encima de los intereses particulares o de grupo.

#### **5.1.3 El plan estratégico**

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe un refrán que dice: ¡si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará! Hace énfasis el refrán en la necesidad que tiene las instituciones de clarificar su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, perfil del estudiante,...)

basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

El modelo abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes competentes e íntegros que lleven al país a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos.

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, no cuenta con un plan estratégico.

#### **5.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)**

Es una **herramienta de planeación** en la cual se establece la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el PEI.

Su construcción debe ser **participativa y concertada** con estudiantes, madres y padres familia, docentes, coordinadores y administrativos.

El Plan Operativo Anual, es elaborado por las autoridades de la institución educativa, presenta una programación detallada de las actividades a realizarse en el año lectivo.

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los miembros de la institución en trabajo cotidiano.

EL POA, será enviado a la División de Educación Técnica de la Dirección de Educación, para su validación y/o para propuestas de mejora.

Es importante registrar periodo a periodo los logros que se han obtenido con el desarrollo de la actividad y si han existido dificultades hay que registrarlas

igualmente e indicar que acciones correctivas se implementaron o se piensan adoptar.

El seguimiento a la planeación permitirá evaluar si las cosas se están haciendo bien, o si deben tomarse medidas para lograr las metas y los objetivos definidos por el colegio. La verificación del cumplimiento del POA es una manera de hacer autocontrol a la gestión.

### **5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente enunciación que realiza una institución educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre educando y educador, y la sociedad y el modelo de comunicación en que se sustenta la misma.

El PEI plantea el tipo de colegio que se requiere constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quieren formar, así como el diseño de políticas y estrategias del colegio para su propio desarrollo institucional.

A continuación se presentan algunos componentes el PEI del CTNM:

#### **Objetivos:**

##### **Generales:**

- Formar bachilleres de excelencia a fin que, con adecuados valores éticos, elevado sentido crítico y calificados conocimientos científicos y técnicos, contribuyan al desarrollo de su entorno social y natural.
- Modificar, ampliar y actualizar la oferta educativa en armonía con las cambiantes demandas sociales, las necesidades de actualización científica y tecnológica.

**Específicos:**

- Desarrollar en los alumnos una conciencia crítica, aplicando una metodología participativa.
- Formar bachilleres de excelencia para que en el campo de su especialización puedan desenvolverse adecuadamente.
- Ofertar a los educandos posibilidades de producción y trabajo de acuerdo a las demandas de la comunidad con nuevas especializaciones.

**5.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones****5.1.6.1. Reglamento Interno**

El Consejo Directivo del Colegio Nacional “Técnico Macas”, considerando la necesidad de reformar el Reglamento Interno del Plantel y establecer normas acordes con las regulaciones vigentes y, en uso de sus atribuciones que le concede el literal c), del artículo 107, del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, resuelve expedir el presente Reglamento Interno.

**Art. 2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.-** El presente Reglamento tiene por objeto normar el funcionamiento interno del Colegio Nacional Técnico Macas, en armonía con las leyes ecuatorianas y sujeto a las disposiciones legalmente emitidas por las Autoridades Educativas del País.

**OBJETIVOS:****Art. 3. OBJETIVOS DEL PLANTEL**

El Colegio Nacional Técnico Macas tiene la finalidad fundamental de:

- a) EN EL ASPECTO ACADÉMICO:**

1. Cumplir con los propósitos de la educación; y,
2. Proporcionar los medios adecuados para que el estudiante desarrolle sus capacidades, aptitudes, destrezas e intereses individuales científica, técnica y artísticamente, considerando la situación socio-económica del medio.

**b) EN EL ASPECTO FORMATIVO:**

1. Capacitar a los jóvenes para que asistan su responsabilidad en el proceso de cambio de la sociedad en un marco de respeto mutuo y de dignidad personal.
2. Que los alumnos al egresar del plantel están en condiciones para obrar moral y libremente y que su comportamiento obedezca a un proceso inteligente y reflexivo.
3. Que los estudiantes al finalizar los estudios secundarios sean capaces de participar activamente en el desarrollo económico y social del país, contribuyendo al aprovechamiento de los recursos naturales de la región y del país.

**DE LOS ALUMNOS**

**a) CONDICIONES Y OBLIGACIONES DE LOS ALUMNOS.**

Art. 53. Son alumnos del plantel quienes habiendo sido aceptados fuesen matriculados en los respectivos cursos, de acuerdo con las normas reglamentarias.

Perderán la calidad de alumnos, quienes egresaren en calidad de bachilleres, aquellos que se retiren voluntariamente y en forma definitiva a petición del padre de familia y quienes fuesen obligados a separarse del colegio por motivos disciplinarios o de carácter reglamentario.

El colegio no aceptará alumnos en calidad de oyentes o de aspirantes aprueba.

Art. 54. Son obligaciones de los alumnos:

- a) Cumplir con las normas establecidas en la ley de Educación y Cultura y lo que determina el presente Reglamento Interno.
- b) Cumplir la función de estudiante, interesándose por todas las asignaturas del plan de estudios buscando siempre la superación y el prestigio.
- c) Vestir y portar el uniforme completo, de manera digna y respetuosa, dentro y fuera del plantel.
- d) A los estudiantes no se les permitirá asistir al plantel con el uniforme de cultura física, el cual vestirán únicamente en la hora que tengan clase en esa asignatura.
- e) Observar un comportamiento correcto dentro y fuera de la Institución, demostrando cultura, urbanidad, aseo, decencia y buenas costumbres.
- f) Cumplir con todas las tareas estudiantiles que le corresponda, llevando para ello, los útiles y materiales escolares necesarios.
- g) Participar en las labores escolares, colaborando con los profesores en actividades académicas, deportivas o sociales, individualmente o en grupo, para las cuales fuere requerido.
- h) Los alumnos serán responsables mediante turnos semanales en orden de lista del aula de clase con todos sus enseres.
- i) Rendir los exámenes, pruebas parciales, lecciones o aportes evaluativos en forma honrada y correcta en las fechas señaladas y de acuerdo a los horarios establecidos.
- j) El o los alumnos que fuesen seleccionados para el desempeño de una actividad cultural, deportiva o de otra índole y se negase a hacerlo

injustificadamente, serán sancionados por el Consejo Directivo, previo el informe de la comisión respectiva.

- k) El alumno que haya recibido sanción disciplinaria con la rebaja de la calificación general de disciplina, se le condicionará la matrícula para el próximo año lectivo.
- l) Los estudiantes varones deberán presentarse con el corte de cabello o normal y rasurados; y las señoritas usarán maquillaje en forma moderada.
- m) Para las prácticas de taller deberán utilizar un mandil de color azul oscuro.
- n) Cumplir con las demás disposiciones reglamentarias y aquellas emanadas de las autoridades del plantel.

## **b) PROHIBICIONES DE LOS ALUMNOS**

Art. 55. Está prohibido a los alumnos del colegio.

- a) Asistir a las labores estudiantiles sin uniforme; quien se presentase así no podrá ser admitido, salvo justificación escrita presentada por el padre de familia o representante legal.
- b) Promover el desorden, la indisciplina, o actos que denigren la moral, buenas costumbres y prestigio del plantel.
- c) Ingresar a las dependencias administrativas del colegio sin la debida autorización.
- d) Realizar actividades completamente ajenas a las labores estudiantiles, ocupándose en asuntos políticos, religiosos o sectarios o de otra índole que ponen en mal predicamento a la Institución Educativa.

- e) Practicar vicios como fumar, consumir bebidas alcohólicas, o estupefacientes y elementos psicotrópicos que alteren la conducta humana y destruyan las buenas costumbres.
- f) Abandonar el aula y/o el plantel sin autorización de inspección.
- g) Traer dinero al colegio en cantidades considerables, joyas, instrumentos extraños, cosméticos, y espejos para maquillarse, de igual manera no se permitirá el uso de revistas, folletos o fotografías pornográficas, novelas vulgares o de chistes inmorales y totalmente ajenas a los intereses estudiantiles y educativos.
- h) Escribir o hacer dibujos en las paredes, servicios higiénicos, manchar o destruir muebles, puertas, ventanas, pupitres, libros y otros enseres de propiedad del colegio. Quien incurriese en éstas faltas deberá reponer o arreglar lo destruido o manchado, sin perjuicio de la sanción disciplinaria que le impongan los organismos respectivos o las autoridades.
- i) Cometer actos dolosos, como copiar en los exámenes o substraerse objetos pertenecientes al colegio, a los profesores o a los otros alumnos. La sanción se dará de acuerdo a la gravedad de la falta, debiendo devolver el o los objetos sustraídos.
- j) Realizar bailes, fiestas, serenatas o colectas de dinero entre los alumnos, sin contar con la autorización del rector, además se prohíben las rifas, los juegos de azar, las apuestas en dinero, comprar, vender, o rematar objetos con el fin de explotar a los demás alumnos.
- k) Suplantar la firma del padre de familia o representante en la justificación de faltas a clase o en comunicaciones dirigidas a los profesores o autoridades del plantel.
- l) Faltar el respeto y consideración a los compañeros, profesores, autoridades y/o empleados del colegio.

- m) Desprestigiar al colegio, ingresando a bares y cantinas o salones de billar con el uniforme del colegio o participando en escándalos públicos como peleas o actos inmorales.
- n) Tener romances o relaciones amorosas entre compañeros en las dependencias y predios del plantel o fuera de él, cuando estén vistiendo el uniforme.
- o) Permanecer en el aula en los momentos de receso o ingresar sin autorización a los lugares que no estuviesen facultados.
- p) Tener relaciones amorosas con los profesores.

Art. 56. El cumplimiento de las obligaciones de los alumnos será estrictamente controlado por los profesores, inspectores de curso, inspector general, autoridades y organismos del colegio.

La inobservancia o incumplimiento serán sancionados oportunamente por las autoridades y organismos respectivos de acuerdo con las normas y procedimientos reglamentarios vigentes, tomando muy en cuenta la gravedad de la falta cometida y buscando las maneras más convenientes para que el alumno no reincida en las faltas y mejore su comportamiento.

### **c) EL CONSEJO ESTUDIANTIL**

Art. 57. El Consejo Estudiantil se constituirá en el transcurso del segundo mes de iniciado el año escolar y su elección se realizará mediante voto popular y secreto, conforme lo establece el reglamento especial, a más de lo estipulado en el Reglamento Especial de las Asociaciones expedido por el Ministerio de Educación y Culturas.

Son atribuciones y deberes:

- a) Planificar sus labores, remitiendo una copia de ese plan del Consejo Directivo; y poner en práctica un cronograma de trabajo que abarque todo el período de funciones.
- b) Evaluar sus actividades y presentar un informe de labores al finalizar el año lectivo.
- c) Designar a un profesor del colegio que actuará en calidad de asesor y orientador del Consejo Estudiantil.
- d) Velar por la unidad de los estudiantes, fomentando su organización y las buenas relaciones entre sí, con el personal docente y las autoridades del colegio.
- e) Colaborar con las autoridades del colegio en la realización de proyectos o acciones que vayan en beneficio de la institución.
- f) Empezar campañas de concienciación a los alumnos para llevar a cabo proyectos para mejorar la disciplina estudiantil, el aprovechamiento del tiempo libre, fomentando la investigación, la lectura o el deporte.
- g) Colaborar en las campañas de salubridad, orden y uso adecuado de las aulas y dependencias del colegio.
- h) Presentar culta y comedidamente los reclamos justos y/o las denuncias ante los profesores o las autoridades sobre asuntos estudiantiles, pedagógicos o de otra índole que afecten a los alumnos, buscando por sobre todo, soluciones apropiadas a los problemas.
- i) Participar activamente en las campañas de promoción cultural, cívica, social, educativa o deportiva en las que emprendiesen las comisiones del plantel.

- j) Colaborar con el Comité Central de Padres de Familia en la realización de sus planes y proyectos.
- k) Para poder participar como candidato a cualquier dignidad, el alumno deberá tener un promedio mínimo de 18 en disciplina.

Art. 58. Los alumnos que prevalidos de la condición de miembros del Consejo Estudiantil organizasen, incitasen a los demás o dirigiesen movimientos de insubordinación, actos indisciplinarios, asumiendo actitudes irresponsables, serán sancionados de conformidad con lo que establecen las normas reglamentarias correspondientes.

### **ASISTENCIA Y DISCIPLINA DE LOS ALUMNOS**

Art. 63. A más de lo señalado en el Reglamento General, se aplicarán las siguientes disposiciones:

- l) La asistencia de los alumnos, así como la disciplina, deberán ser controladas prolijamente tanto por el Inspector General, los inspectores de curso como por los Profesores de las diversas asignaturas.
- m) Los Profesores de las diferentes asignaturas son los responsables de la disciplina, asistencia y avance programático de los alumnos a su cargo. Sin embargo los Profesores pueden solicitar la colaboración del Inspector para realizar alguna función pedagógica especial.
- n) Las sanciones establecidas en el Reglamento General por las diferentes faltas cometidas por los alumnos, serán aplicadas de acuerdo con la gravedad de las mismas, siguiendo estrictamente los procedimientos reglamentarios. En caso de faltas graves, la Comisión de Disciplina emitirá el dictamen correspondiente a pedido de la Junta de Curso.
- o) Cuando uno o más alumnos hubiesen cometido alguna falta, sea leve o grave, el profesor inspector o cualquier autoridad llamará la atención de

los alumnos involucrados para que eviten su reincidencia y rectifiquen sus procedimientos.

## **EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

Art. 66. Todos los alumnos tienen la obligación de someterse a pruebas de evaluación de las diversas asignaturas preparadas por los profesores de las mismas, sean lecciones orales, escritas, trabajos prácticos, tareas de investigación, consultas, o demostrativas, las mismas que recibirán una calificación por parte del profesor.

Art. 67. Los exámenes mensuales, trimestrales, supletorios o escritos de grado versarán exclusivamente sobre los contenidos programáticos estudiados y se realizarán de acuerdo a los horarios establecidos para el efecto, tomando en cuenta el tiempo que para ello dispone el Reglamento General de Educación.

Art. 68. Los exámenes atrasados se efectuarán en horario extra clase; para lo cual el profesor citará con anticipación a los alumnos, dándoles el tiempo de prueba reglamentario. Para poder rendir estos exámenes, el alumno deberá presentar una autorización extendida por el Rector, previa justificación realmente válida del padre de familia o representante legal. Quienes no presentasen justificación, acorde con lo que establece el Reglamento se les extenderá la autorización pero se les calificará su examen sobre quince.

Art. 69. Para receptar los exámenes trimestrales o escritos de grado, los profesores aplicarán los cuestionarios que hayan sido revisados o aprobados por el área de estudio respectivo.

Ningún profesor podrá utilizar en estas pruebas cuestionarios o ítems que no tengan la mencionada aprobación.

## LOS ESTÍMULOS

Art. 70. El Colegio para incentivar y premiar la labor estudiantil del alumnado, otorgará anualmente los siguientes estímulos:

- a) Medalla y mención de honor al mejor bachiller.
- b) Mención de honor a los Abanderados y Escoltas.
- c) Mención de honor a los mejores alumnos de cada uno de los paralelos de los diferentes cursos y especializaciones, cuyo promedio sea sobresaliente.
- d) Diplomas a los estudiantes que hayan tenido relevantes actuaciones en eventos culturales, académicos o deportivos sean internos o intercolegiales, de acuerdo al informe de la comisión respectiva.
- e) Diplomas a los mejores deportistas del año (varón y mujer)
- f) Exhibir en biblioteca el cuadro de honor de los mejores alumnos del año lectivo anterior.

Art. 71. La designación de las diversas dignidades la realizará el Consejo Directivo en base a los informes de las diversas comisiones reglamentarias, de la Secretaría del Plantel, Inspección General, según el caso.

Art. 72. Las Autoridades del Plantel podrán conceder la exoneración del pago de los derechos de matrícula y mensualidades a los mejores alumnos en aprovechamiento y disciplina.

Art. 73. Además el Colegio reconociendo la labor profesional del personal docente y administrativo y de servicio, otorgará los siguientes estímulos:

- a) Por tiempo de servicio en el plantel:
  - Por 15 años: Presente y mención de honor
  - Por 20 años: Placa de gratitud y mención de honor
  - Por 25 años: Botón de oro y mención de honor
  
- b) Por participación destacada en eventos educativos, culturales o profesionales:
  - Mención de honor
  
- c) Por separación voluntaria o acogerse a la jubilación:
  - Placa recordatoria

### **SON DEBERES DE LOS PADRES DE FAMILIA**

- a) Concurrir al colegio para matricular a sus hijos, portando los documentos requeridos y firmar los libros de matrículas y del registro de Inspección General.
  
- b) Delegar por escrito sus responsabilidades ante el plantel a una persona que cumpla las funciones de representante legal, solamente en caso de residir fuera de la ciudad.
  
- c) Asistir al colegio en forma periódica a las entrevistas o a las sesiones que fuese convocado por las Autoridades, Personal de Inspección o Profesores del Curso.
  
- d) Colaborar para que el alumnado concurra puntualmente a las labores estudiantiles, vistiendo correctamente el uniforme, preparando previamente sus tareas y lecciones, portando útiles y materiales necesarios para poder cumplir sus obligaciones educativas.
  
- e) Acercarse al colegio para justificar la inasistencia de su hijo o representado, trámite que deberá cumplirse en formulario especial para el efecto. En caso de no poder hacerlo personalmente, solicitará la

justificación mediante oficio dirigido al Inspector General quien comprobará la autenticidad de la firma en el registro respectivo.

- f) Responsabilizarse por la destrucción, los daños materiales o sustracción de pertenencias del plantel, que según las respectivas comprobaciones, hubiesen sido cometidos por sus hijos o representados.
- g) Coadyuvar en las gestiones y actividades tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del plantel.
- h) Colaborar en forma irrestricta con las programaciones y labores que realice el plantel.

Art. 80. La inasistencia injustificada de los padres de familia a las sesiones y citas previas para tratar asuntos relacionados con el aprovechamiento, asistencia y disciplina de sus representados, será tomada como actitud irresponsable, quemeimportismo o rebeldía, pudiendo el colegio negar el ingreso de los alumnos a clases, y sí así no concurriesen, negar la matrícula para el próximo año.

### **Valores Institucionales.**

#### **Fundamentación**

Tiene sentido, en la actualidad, plantearse la enseñanza y aprendizaje de valores en la institución educativa, o quizás los valores básicos y los comportamientos éticos se aprenden por imitación de los modelos que nos rodean.

Por qué las personas valoramos ciertas cosas frente a otras, por qué existen personas que valoran y practican la solidaridad y otras que valoran y practican el éxito personal.

Desde Esta perspectiva educativa, nos preguntamos, dónde se aprenden los principios que nos guiarán en las situaciones conflictivas quién o quienes nos enseñan estos principios cómo sé yo en las situaciones donde aparecen los conflictos éticos, cuál es la conducta mejor.

Evidentemente, la institución educativa no es el único agente responsable de la educación de los valores. Las prácticas educativas familiares, los medios de comunicación y el propio contexto socio- político, ejercen igualmente un papel muy relevante.

### **Las Normas en el sistema de Convivencia:**

La institución espera de sus actores una serie de comportamientos adecuados a los valores que inspiran el proyecto educativo, pero para ello deben incorporarse normas, como reglas básicas del funcionamiento institucional, siendo la meta máxima que sean producto del consenso para que puedan ser aceptadas por todos los actores, y que se comprenda que son necesarias para organizar la vida colectiva. Si esto se logra, se logró la interiorización de las normas.

Es importante enfatizar que para desarrollar valores es necesario que se trabaje desde la escuela y familia normas de conducta, entendiéndose por estas aquellas reglas que establecen cómo comportarse en determinadas situaciones y las cuales se aceptan como válidas al darle sentido a la vida, y permitiendo poder convivir en paz y armonía con los grupos a los que se pertenece.

Se puede concluir afirmando que las normas son aquellas reglas que orientan y regulan las relaciones en la búsqueda de alcanzar un fin determinado y están compuestas por límites que son los que regulan ese comportamiento, por lo tanto ayudan al niño y al adolescente, a controlar aquellos aspectos de su conducta que él no puede dominar por sí mismo.

### Recomendaciones para el Establecimiento de Límites:

A través de los límites se ejerce un control sobre los actos de los niños y adolescentes, con ayuda de los adultos significativos, quienes son los responsables de guiar, de apoyar, para neutralizar las desviaciones que dificulten el crecimiento autónomo, hasta que puedan construir por sí mismos sus límites.

**Los límites deben ser objetivos:** "Pórtate bien", "Sé bueno", o "no hagas eso" son expresiones que significan diferentes cosas para diferentes personas. Un límite, dentro de una norma, bien especificado dice a un niño o adolescente, exactamente lo que debe estar hecho. "Habla bajito en una biblioteca"; "Da de comer al perro ahora": "Agarra mi mano para cruzar la calle".

**Ofrecer opciones:** La libertad de oportunidad hace que un niño o adolescente, sienta una sensación de poder y control, reduciendo las resistencias. Por ejemplo: ¿Contestas el examen escrito? O ¿lo haces oral? Esta es una forma más fácil y rápida de decir a un niño o adolescente exactamente lo que hacer.

**Ser firmes:** Un límite firme dice a un niño o adolescente que él debe parar con dicho comportamiento y obedecer inmediatamente. Por ejemplo: ¡ve a tu puesto, ya! Los límites firmes son mejor aplicados con una voz segura, sin gritos, y una seria mirada en el rostro. Los límites más suaves suponen que se tiene una opción de obedecer o no.

**Acentuar lo positivo:** Decirle a un niño o adolescente lo que debe hacer, siempre en positivo ("habla bajo"), antes de lo que no debe hacer ("No grite").

**Mantenerse al margen:** Cuando se dice "quiero que vayas a la dirección ahora mismo", se está creando una lucha de poder personal con el alumno. Una buena estrategia es hacer constar la regla de una forma impersonal. Por

ejemplo: "Son las 8, hora de entrar a clase" y le enseña el reloj. En este caso, algunos conflictos y sentimientos estarán entre el joven y el reloj.

**Explicar el por qué:** Cuando una persona entiende el motivo de una regla, como una forma de prevenir situaciones peligrosas para sí mismo y para otros, se sentirá más animado a obedecerla.

**Sugerir alternativas:** "No te puedo hacer el evaluativo que perdiste ahora, pero si presentas y apruebas el segundo evaluativo, te doy la oportunidad después". Al ofrecerle alternativas, le estás enseñando que sus sentimientos y deseos son aceptables. Este es un camino de expresión más correcto.

Ser seriamente consistente Rutinas y reglas importantes en la escuela, deben hacerse seguimiento y cumplirse día tras día, aunque se esté cansado o indispuerto.

Desapruebe la conducta, no al alumno: Es necesario que se deje claro para los alumnos que la desaprobación está relacionada a su comportamiento y no directamente a ellos. No se les está rechazando. Lejos de decir "Eres un alumno escandaloso" (desaprobación de él como persona), se debería decir "modera tu tono de voz", (desaprobación de accionar). En lugar de decir "realmente eres incontrolable cuando actúas de esta forma", debería decirse, ¡los MP4 son para escuchar música en tu casa, guárdalo en tu bolso!

**Controlar las emociones:** Cuando el docente está muy enojado puede ser propenso a ser verbalmente y/o físicamente abusivo con los alumnos, y si se considera que la disciplina es básicamente enseñar al niño y adolescente, cómo debe controlarse para mejorar su comportamiento, sería contradictorio si el docente es extremadamente emocional y actúa o responde bajo cargas emocionales, se recomienda por lo tanto que delante de un mal comportamiento, lo mejor es darse un minuto de calma, y después preguntar, "¿qué sucedió aquí?". Cuanto más experto se hace el docente en fijar los límites, mayor es la cooperación que recibirán de los alumnos y

menor la necesidad de aplicar medidas disciplinarias para que se cumplan las normas.

### **Sistema de Convivencia**

Si se parte de que vivir en convivencia es vivir en valores aceptados, compartidos, y puestos en práctica, para el obtención de objetivos comunes, sería pertinente la afirmación de Ferdinand de Saussure, cuando expresa que "Un sistema de convivencia "son elementos indispensables en todas las sociedades humanas para que éstas alcancen las metas que se han propuesto." (2003: 44).

Para producir un orden que regule la convivencia es necesario que se interese en coincidir en esos valores, tanto la escuela como la familia, porque se comparte la educación de quienes tendrán en sus manos la continuidad de esta sociedad.

En función de lo expuesto se puede afirmar que el de Sistema Convivencia, se fundamenta en la adquisición y desarrollo de valores, intentando desarrollar la autonomía de los alumnos y al ser los estudiantes parte de la comunidad educativa deben participar en su diseño y comprometerse a cumplir con las obligaciones que respondan al desarrollo armónico de las actividades de la Institución, pero como el respeto a los valores y a los principios que rigen la institución, no siempre se mantiene en la práctica, se necesitan normas y sanciones para recordar que existen límites a la conducta cuando se falta al compromiso que se ha asumido entre todos y/o cuando se pone en peligro la armonía en las relaciones de un grupo social.

### **Valores a Desarrollar en la Instauración de un Sistema de Convivencia:**

Martínez (2005) planteo que la educación y, en consecuencia, la educación en valores es una responsabilidad de la familia, de la escuela y de la sociedad en su conjunto. Hoy resultaría difícil e inoperante cargar la responsabilidad a una de dichas instituciones en exclusiva, sea la familia o la

escuela. Incluso el trabajo colaborativo de ambas resultaría muy difícil si la sociedad en su conjunto (debido al gran influjo que ejercen la televisión, Internet, etc.) no colabora en dicha tarea.

Nadie pone en duda que los padres y las madres son los primeros y principales responsables directos de la educación de sus hijos y, por tanto, de transmitirles una educación en valores, sin embargo, la realidad social permite inferir que esto no se está cumpliendo y es así como se escucha desde distintos ámbitos, quejas sobre la falta de valores de las nuevas generaciones, sobre la impotencia de muchas familias para abordar una educación en valores, y sobre la dejadez o pasividad que muestran otras tantas familias al ceder esta responsabilidad a otras instituciones.

Igualmente la institución tiene una gran responsabilidad en la enseñanza de los valores, en la medida que debe ser promotora de una ciudadanía activa y de la cohesión social, en función de lo cual se promueve la escuela en valores, y la educación para la paz, igualmente el ejercicio de los principios democráticos en función del desarrollo de una ciudadanía activa. Sin embargo, la escuela como institución no responde en la actualidad a este compromiso de articular, en su práctica diaria, la educación en valores, como parte fundamental de una educación integral. En la mayoría de las ocasiones, esto depende más del voluntarismo de determinados profesores, que de un proyecto asumido y desarrollado por la comunidad educativa.

Educación en valores hoy supone desarrollar una capacidad crítica para ejercer la libertad, el respeto y la solidaridad en el contexto de una sociedad diversa e intercultural. Educar en valores es, también, formar personas con autonomía, responsables y capaces de tomar sus propias decisiones, capaces también de identificarse con el ideario de una institución, como es la escuela. Pero, junto a todos los valores que suponen la transformación de las personas, no es menos importante considerar aquellos valores que contribuyen a contrarrestar todas aquellas actuaciones que atentan contra la convivencia. Por otra parte, en la institución educativa, el mejor modelo a

imitar es el docente, por tanto, es necesario que en el sistema de convivencia, deben tocarse los aspectos relacionados con las actitudes y comportamientos, de éstos, es oportuno, imaginarse si se quiere que los alumnos sean puntuales u obedientes, cabe preguntarse qué pautas de conducta y normas deben seguir los docentes para lograr que cambien su actitud.

### **Tipos de Valores de Convivencia**

Según Medrano (2004: 22) Existen distintos tipos de valores. Entre otros destacan los siguientes:

#### **Dialogo como valor**

La manera en la que se comunican las personas, incide en la habilidad para pensar y aprender en conjunto, y para tomar las decisiones correctas.

El docente al comunicarse con sus alumnos debe para poder establecer un dialogo, escuchar comprensivamente al otro. Acompañar y escuchar, es presencia que implica:

- Receptividad, apertura hacia el alumno, estar dispuesto a conocerlo y comprenderlo respetando su intimidad, su privacidad.
- Reciprocidad no basta con estar expectante, sino también en responder con actitudes, con palabras, con gestos.
- Compromiso que es la responsabilidad que se asume en relación con el otro, en este caso con el alumno.

Nadie puede vivir, crecer, desarrollarse y amar sin comunicación, sin otros con los cuales dialogar, establecer relaciones y vínculos. El diálogo permite intercambiar ideas, opiniones y escuchar las razones del otro. También, admite que no se posee toda la verdad y que no todos piensan lo mismo.

A través del diálogo, las personas se conocen mejor, conocen sobre todo sus respectivas opiniones y su capacidad de verbalizar sentimientos, por lo tanto el diálogo facilita acuerdos prácticos, elaboración conjunta de normas y proyectos, mejorar las relaciones, obtener mejores resultados en el trabajo común, evitar muchos malentendidos y conflictos y a resolver los problemas surgidos.

Dialogar es la solución para tener una comunidad bien constituida y cimentada en la palabra, pero la falta de diálogo o de comunicación en el aula de clase puede poner en riesgo su estabilidad, es por esto indispensable que los docentes tengan un diálogo muy fluido con sus alumnos, donde cada palabra sea para estimularlo, dar cariño, instruir con amor e inspirar confianza.

Para mejorar la comunicación son esenciales la voluntad, el interés, y la disponibilidad por parte de sus miembros. Además, para que sea posible fomentar la capacidad de diálogo, las personas deben poseer un nivel suficiente de confianza en sí mismas (autoestima); también tener un nivel mínimo de confianza en los demás; de lo contrario les será imposible escuchar, valorar sus ideas y puntos de vista y admitir parte de la verdad que contienen.

### **Amistad**

Tiene su raíz en el amor, en la posibilidad de establecer lazos afectivos y sentimentales: una unión que se establece por un encuentro en común, interés por algún objeto, situación, sentimiento o ideal.

El hombre, esencialmente, "forma alianzas o grupos con otros individuos", que se desarrollan desde la época de niño, producto de la reacción de actitudes hostiles y de rivalidad, mediante identificaciones con los otros.

La ligazón afectiva, se basa en un dar y recibir, en el reconocimiento, reciprocidad y en aceptar las diferencias. La colaboración, el intercambio, cierran el paso a la agresividad y a la desconfianza.

Se puede afirmar que un amigo, se constituye en una especie "de refugio", de lugar donde alojar las penurias, los secretos y las confidencias, donde se facilita el hablar y el actuar como naturalmente se piensa y se es, minimizando los frenos sociales que normalmente se tienen, los vínculos que se desarrollan en la amistad, no se basan en la posesión o exigencia hacia el otro, sino en la libertad y apoyo mutuo. El valor asignado a las amistades es comúnmente el resultado de la presencia frecuente de: Confianza y sinceridad, interés sincero por el amigo, por su bienestar, por sus problemas y logros.

### **Cooperación**

Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada, en competición.

Plantea Marroquin (2005) que la cooperación es la antítesis de la competición; sin embargo, la necesidad o deseo de competir con otros es un impulso muy común, que motiva en muchas ocasiones a los individuos a organizarse en un grupo y cooperar entre ellos para poder formar un conjunto mucho más fuerte y competitivo.

Los recientes avances en los campos de la investigación coinciden en consolidar un común denominador: todo está en interacción con todo. El todo es relacional. El todo emerge a partir de la mutua interacción de sus componentes y es mayor que la simple reunión de sus partes. Nada está aislado.

Cada componente existe en relación a otro, cada persona está en interacción y en conjunto tejen, en libertad, una urdiembre existencial. Todo está en comunicación, interacción, equilibrio dinámico, en evolución permanente. Hoy queda de manifiesto, cada vez con mayor insistencia, que el ser humano es un ser de encuentros, incluso nace prematuramente para que complete su desarrollo a partir de la relación con su entorno y fundar así, con la realidad presente, modos valiosos de unidad.

Entonces, la cooperación humana madura cobra un valor muy importante desde un principio, porque si toda persona se forja a partir de encuentros que va fundando sobre la marcha, la calidad de éstos dependerá del valor que vaya descubriendo, voluntariamente, en el camino.

Ello quiere decir que la persona no es un mero individuo inerte o aislado del todo, sino que su existencia el llegar a alcanzar un desarrollo y una madurez- es el fruto de la calidad de los encuentros que, en libre y mutua cooperación, establece y [por decirlo así] crea con la realidad circundante. Es esta comunicación y cooperación la que permite predisponer el terreno para un crecimiento creativo en una armonía de la que todos puedan disfrutar, en vez de tratar de forjarlo cada uno por separado.

### **El Respeto**

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

El respeto exige un trato amable y cortés, dado que es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida en familia, de cualquier relación interpersonal por lo tanto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios.

El respeto a las personas es una aceptación y valoración positiva del otro por ser persona. Lleva consigo una aceptación incondicional de la persona tal y como es. Es decir, una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones; una comprensión de sus defectos. En el plano humano, el respeto a las personas implica no considerarse superior a nadie.

Todos sentimos que tenemos el derecho a ser respetados por los demás en nuestro modo de ser, de actuar y de expresarnos. Esto exige de nosotros el deber de respetar igualmente a todas las personas.

El respeto a las cosas es una actividad de valoración de todos los seres animados o inanimados, naturales o elaborados por el hombre, como medios necesarios para la vida y la realización personal de los seres humanos, en diversos niveles. En efecto, el hombre necesita de las cosas para cubrir todas las necesidades vitales, desde las necesidades más primarias y básicas (comida, vestido, alojamiento) hasta las necesidades más elevadas (desarrollo intelectual, contemplación y creatividad artística, etc.).

El respeto, como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida.

El respeto hacia los demás miembros es otro de los valores que se fomentan dentro de la familia, no sólo respeto a la persona misma, sino también a sus opiniones y sentimientos. Respeto hacia las cosas de los demás miembros, respeto a su privacidad, respeto a sus decisiones, éstas, por supuesto, adecuadas a la edad de la persona. Es en la familia donde el niño aprende

que tanto él o ella como sus ideas y sentimientos merecen respeto y son valorados.

El respeto comienza en la propia persona. El estado original del respeto está basado en el reconocimiento del propio ser como una entidad única, una fuerza vital interior, un ser espiritual, un alma. La conciencia elevada de saber "quién soy" surge desde un espacio auténtico de valor puro. Con esta perspectiva, hay fe en el propio ser así como entereza e integridad en el interior. Con la comprensión del propio ser se experimenta el verdadero autorrespeto.

El Respeto es el reconocimiento del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida.

En concreto el respeto a las cosas lleva consigo actitudes de:

Admiración y aprecio de la belleza de las cosas y de su utilidad, delicadeza en el uso y colaboración en el mantenimiento de las cosas que existen para el servicio y disfrute de todos.

### **La Responsabilidad**

La responsabilidad supone asumir las consecuencias de los propios actos, no solo ante uno mismo sino ante los demás. Para que una persona pueda ser responsable tiene que ser consciente de sus deberes y obligaciones, es por ello, de gran importancia que los hijos tengan sus responsabilidades y obligaciones muy claras. Por ejemplo, el niño debe tener claro que es su responsabilidad la calidad y el esfuerzo en sus estudios, que debe poner el mayor trabajo y empeño en esta actividad, en beneficio propio y en respuesta a la oportunidad que le brindan sus padres.

El desarrollo de la responsabilidad de los niños, adolescentes es parte del proceso educativo, esto con vistas a la participación de estos en la vida escolar, y en la vida en sociedad después, de una manera responsable y autónoma.

Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho (es decir, una acumulación de significados previos de responsabilidad), termina por configurarse un significado complejo: el de responsabilidad como virtud por excelencia de los seres humanos libres. En la tradición kantiana, la responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente las máximas universalizables de nuestra conducta.

## **5.2. La estructura organizativa del Colegio Nacional “Técnico Macas”**

### **5.2.1. Misión y visión.**

#### **Naturaleza e identidad del Colegio Nacional “Técnico Macas”**

El Colegio Nacional “Técnico Macas” tiene una trayectoria educativa de 30 años al servicio de la ciudad, cantón y provincia, en el que el trabajo esforzado, honesto y de liderazgo, hace que cada año se incremente considerablemente la población estudiantil, tornándose difícil atender a todos los aspirantes a ingresar a nuestro Establecimiento Educativo, dadas las limitaciones de personal docente y de infraestructura. La comunidad y los padres de familia de nuestra Institución, aspiran que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a los adelantos tecnológicos y enmarcados en el contexto nacional involucrando a todos los sectores en el proceso de transformación, se ha propuesto insertarse en la dinámica de los cambios continuos y sucesivos en los sistemas productivos, financiero; en la tecnología y la ciencia propiciando nuevas formas de vida, de producción y de trabajo, lo cual demanda que las instituciones educativas orienten sus propósitos educativos a la formación de

sujetos integralmente desarrollados, individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos. Desde esta perspectiva, es importante que los planes y programas de estudio en este nivel educativo se actualicen en congruencia con las demandas de la sociedad actual y futura; lo cual implica rediseñar bajo el enfoque de un modelo educativo por competencia centrado en el aprendizaje que promueva la formación integral del estudiante de nivel medio pertinente a los cambios acelerados del contexto global.

Con este proyecto se busca generar una alternativa para evolucionar en lo que respecta a la Educación Técnica hacia la definición de un perfil que se oriente a más del aspecto técnico, al análisis de las necesidades individuales y colectivas. Estamos empeñados en estructurar una propuesta educativa basada en el saber conocer, saber hacer, saber ser, saber compartir y saber emprender, formando al bachiller con un perfil idóneo que vaya en relación con el mundo laboral, y con un adecuado ambiente, a fin de transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

### **Visión:**

En el lapso de cinco años la institución se ubicará entre los mejores colegios técnicos de la provincia y el país, aprovechando las potencialidades de sus docentes, para actualizar conocimientos técnicos en las especializaciones de Administración de Sistemas, Contabilidad y Administración, Electromecánica Automotriz y Mecanizado y Construcciones Metálicas, asegurando la eficiencia y eficacia académica en la transferencia de los conocimientos a sus alumnos.

Para este propósito se preverá de instrumentos de avanzada tecnología que permita el desarrollo integral de los educandos, poniendo énfasis en la creatividad y desarrollo del pensamiento autónomo, con proyección a la

comunidad, mediante la ejecución de proyectos productivos que requieran la autogestión institucional y el desarrollo de la comunidad.

**Misión:**

Formar bachilleres técnicos en las especializaciones de Administración de Sistemas, Contabilidad y Administración, Electromecánica Automotriz y Mecanizado y Construcciones Metálicas, con una alta preparación técnica que les permita incorporarse a las tareas de desarrollo y generar trabajo productivo; consientes de la necesidad de su continuo perfeccionamiento les posibilite proseguir sus estudios a nivel superior. Además, ser solidarios y estar comprometidos con el cambio social, poseedores de conocimientos científico-técnicos, con capacidades, habilidades y destrezas para solucionar problemas de la comunidad, provincia y del país.

**Objetivos Generales:**

1. Formar bachilleres de excelencia a fin que, con adecuados valores éticos, elevado sentido crítico y calificados conocimientos científicos y técnicos, contribuyan al desarrollo de su entorno social y natural.
2. Modificar, ampliar y actualizar la oferta educativa en armonía con las cambiantes demandas sociales, las necesidades de actualización científica y tecnológica.

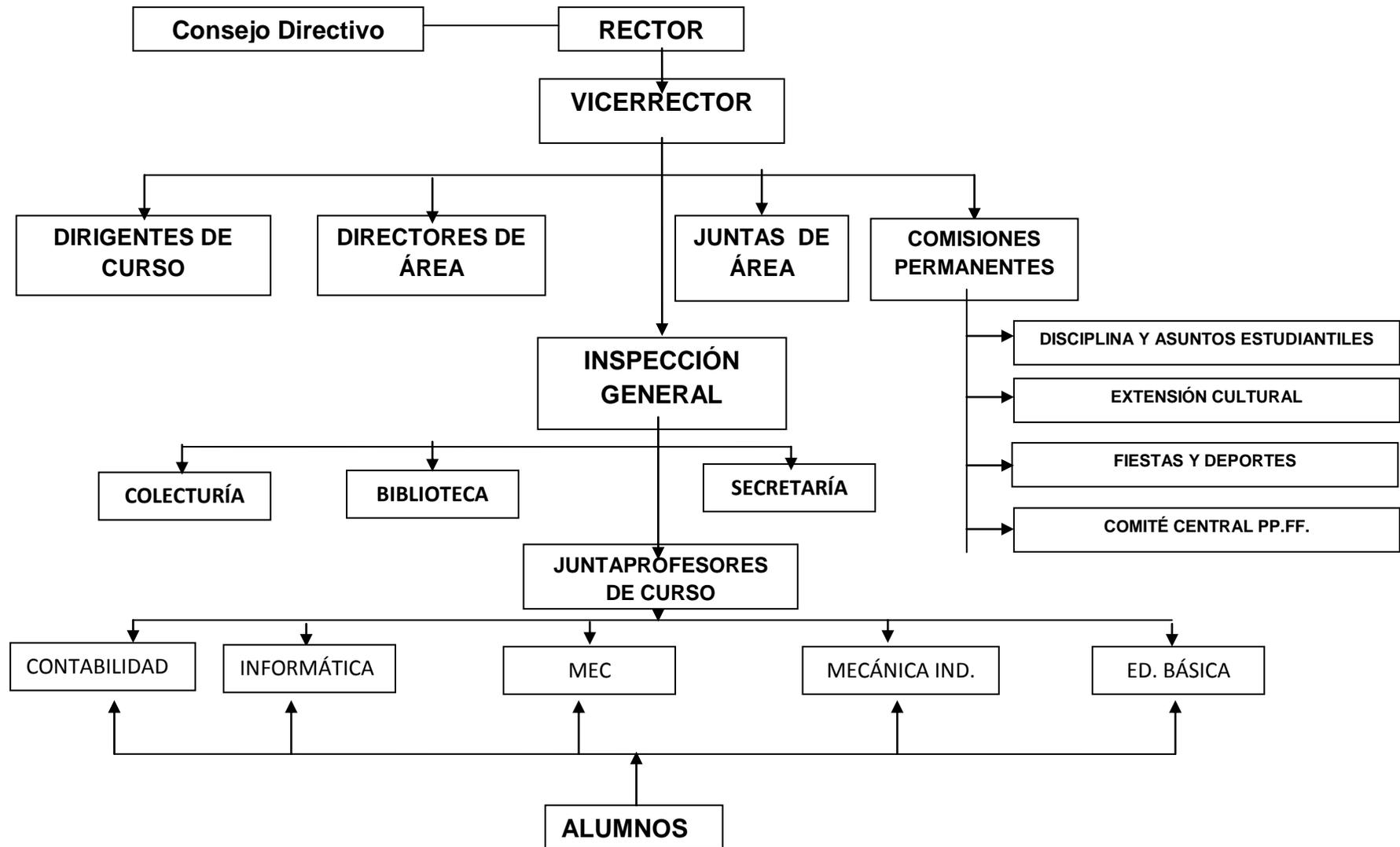
**Objetivos Específicos:**

- a. Desarrollar en los alumnos una conciencia crítica, aplicando una metodología participativa.
- b. Formar bachilleres de excelencia para que en el campo de su especialización puedan desenvolverse adecuadamente.

- c. Ofertar a los educandos posibilidades de producción y trabajo de acuerdo a las demandas de la comunidad con nuevas especializaciones.

### **5.2.2. El Organigrama**

Organigrama del Colegio Nacional “Técnico Macas”.



### 5.2.3. Funciones por áreas y por departamentos

#### De la junta de directores de área

Art. 12. La reunión de los Directores de las diversas áreas de estudio y el Jefe del Departamento de Orientación presididos por el Vicerrector, constituye la Comisión Técnico Pedagógica, cuyas funciones están señaladas en el Reglamento General.

Art. 13. Además corresponde a la Junta de Directores de Área:

- a) Coordinar su labor técnica con el Departamento de Orientación, las juntas de Área y de Curso a fin de mejorar el rendimiento estudiantil, tanto en el aprovechamiento, como en disciplina, procurando la adopción de métodos adecuados para el aprendizaje racional y consciente en el trato de los problemas actuales de la sociedad.
- b) Incentivar con todos los medios posibles la ocupación correcta del tiempo libre que tienen los alumnos, fomentando la investigación, el amor a la lectura y al arte en general.
- c) Organizar, planificar y ejecutar trabajos de investigación entre el alumnado y el personal docente, tendientes a conocer los principales problemas pedagógicos y de aprendizaje, analizando sus causas y ensayando las posibles soluciones.
- d) Planificar y ejecutar cursos de Planificación y Perfeccionamiento para los profesores del colegio.
- e) Coordinar con el DPI. para sugerir a las autoridades y comisiones respectivas se estudien y ordenen cambios en el distributivo de trabajo docente o en los horarios de clase, señalando las causales y conveniencias para ello.

**De la junta de profesores de área.**

Art. 14. Además de lo establecido en el Art. 115 del Reglamento General, corresponde a la Junta de Profesores de Área:

- a) Sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada trimestre y, en forma extraordinaria cuando se lo considere necesario y por iniciativa de cualquiera de las autoridades.
- b) Exigir al personal docente la presentación oportuna de la planificación didáctica anual y de los planes de unidad en forma periódica y en razón del avance programático.
- c) Coordinar el estudio y avance en el tratamiento de las unidades programáticas entre los profesores de asignaturas afines de los diversos cursos y paralelos.
- d) Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación mínimo con ocho días de anticipación a la recepción de los exámenes trimestrales.
- e) Sugerir por escrito a la comisión respectiva se considere el proyecto y distributivo de trabajo enviado por los profesores de área tomando en cuenta sus títulos, especialización y experiencia docente.
- f) Presentar nuevas técnicas y métodos a emplear en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- g) Detectar las necesidades del área en lo referente a material didáctico, bibliografía, y otros y presentar un presupuesto para su adquisición.
- h) Sugerir por escrito a las autoridades o a los organismos respectivos las medidas adecuadas para mejorar la metodología de enseñanza, los hábitos de estudio y la correcta ocupación del tiempo libre.

- i) Presentar el plan de trabajo, hasta la tercera semana de inicio del año lectivo.

### 5.3. El clima escolar y convivencia en valores.

Lanni (2005: 22), manifiesta que la convivencia escolar, alude, fundamentalmente, a uno de los temas básicos de la pedagogía: el aprendizaje, es decir, "el proceso por el cual un sujeto adquiere o desarrolla una nueva conciencia y conocimiento, que le proporcionan nuevos significados. Para que el aprendizaje sea posible, los intercambios entre todos los actores de la institución (alumnos, docentes y padres) que comparten la actividad en la escuela y que conforman esa red de vínculos interpersonales que se denomina convivencia, deben construirse cotidianamente, mantenerse y renovarse cada día, según determinados valores. Sólo cuando en una institución escolar se privilegian los valores como el respeto mutuo, el diálogo, la participación, recién entonces se genera el clima adecuado para posibilitar el aprendizaje, es por eso que puede afirmarse que la convivencia se aprende.

Cada una de estos valores son importantes en este proceso, ya que el respeto mutuo, es el punto de encuentro positivo entre el individuo y la sociedad, donde se hace posible la convivencia en la diversidad, considerando que respetar a los otros significa aceptar la discrepancia en las opiniones, en los planteamientos y en la forma de vida. En la escuela, a través del diálogo, los estudiantes, pueden expresar libremente las ideas y los docentes pueden aclarar las mismas o aportar nuevas, es decir por medio del diálogo puede existir un entendimiento entre todos los actores que hacen vida diaria en la institución educativa, existiendo así un mayor entendimiento entre todos; la participación, tiene múltiples facetas: se puede y se debe participar en la gestión de la escuela, en el desarrollo de sus normas, en la selección de contenidos, en el establecimiento de la metodología, en el proceso de evaluación... La participación en las escuelas requiere tiempo, nuevas actitudes y transformación de las estructuras.

Los principales determinantes de las actitudes se entienden en términos de influencias sociales. Las actitudes se transmiten a través de la expresión verbal y no verbal. La institución educativa, aún cuando no se lo proponga, no se limita a enseñar conocimientos, habilidades y métodos. Va más allá. La escuela contribuye a generar los valores básicos de la sociedad en la que está inserta. Los valores de la escuela influyen sobre los alumnos. Muchos de ellos están claramente explicitados en el ideario institucional, en tanto que otros están íntimamente ligados a la identidad institucional, y son los que vivencia diariamente; sobre estos principios se construye y consolida la convivencia.

### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores**

El Colegio Nacional “Técnico Macas” fundamenta su propuesta en la construcción del conocimiento por parte del sujeto a través, de la interacción con el medio que circunda y en el modelo pedagógico por áreas del conocimiento científico, como una alternativa que supera las deficiencias de la organización pedagógica por materias aisladas.

La organización por áreas del conocimiento científico agrupa a las asignaturas en forma natural, tanto por sus contenidos como por la metodología y su enfoque.

Esta propuesta pedagógica concebida para facilitarle al educando a acceder progresiva y secuencialmente a un estadio superior de desarrollo intelectual respetando sus etapas de evolución mental y creándole un ambiente que promueva la construcción de redes conceptuales válidas y bien estructuradas.

Por lo tanto se centrará en una educación constructivista y significativa, y, esto supone:

- Privilegiar el aprendizaje, el alumno será el protagonista y agente de su propio proceso de formación y aprendizaje, tiene el derecho de aprender a aprender.
- El maestro es mediador, crítico e investigativo.
- Las técnicas activas de aprendizaje serán los instrumentos más apropiados para promover el protagonismo y el autoaprendizaje.
- Priorizar el aprendizaje grupal para la producción del aprendizaje significativo, la investigación y la creatividad.
- Adecuar el horario de acuerdo a las exigencias psicológicas que requiere la atención.
- Llegar a conformar niveles de aprendizaje y auto aprendizaje, en los que el propio alumno elija su opción de acuerdo a sus avances en el proceso.
- Una evaluación integral permanente que supone una valoración constante de la institución, del P.E.I., de los directivos y docentes, de las metodologías, del currículo, del proceso y del alumno.
- La planificación por destrezas sustituirá a la planificación por contenidos.
- Se desterrará el uso del texto único y de las clases expositivas.
- Se propiciará la consulta

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores**

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, es una Institución Educativa de Nivel Medio, Fiscal, Laico y Mixto; que funciona en razón de los Acuerdos

Ministeriales números 16150 del 8 de Septiembre de 1980; 687 del 6 de abril de 1981 y 872 del 16 de mayo de 1983, emitidos por el Ministerio de Educación y Culturas, al amparo de la Ley de Educación y su Reglamento General y más disposiciones legales y reglamentarias de la República del Ecuador.

El Colegio Técnico Macas cuenta con 54 Profesores, de los cuales, 31 pertenecen presupuestariamente a la Institución, 12 están por reajuste y 11 contratados y pagados por los padres de familia.

Los Directivos y profesores de la Institución son titulares y no existe personal con nombramiento accidental.

El personal administrativo lo conforman seis personas, de las cuales cuatro cuentan con nombramiento definitivo y dos son contratadas y pagadas por el Colegio y por los padres de familia.

### **5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores.**

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, cuya autoridad es el Rector del plantel, y como responsable de la parte financiera esta la colecturía, integrada por el Colector, como Jefe de esta dependencia y de aquellos funcionarios que de acuerdo a la necesidad fuesen nombrados por el Consejo Directivo para cumplir labores específicas. El Personal de Colecturía a más de sujetarse a la Ley Orgánica de Administración financiera y Control, deberán cumplir con las normas establecidas en las Leyes de Servicio Civil, Carrera Administrativa, Ley y Reglamento de Educación, de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y del presente Reglamento Interno.

### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, tiene una trayectoria educativa de 30 años al servicio de la ciudad, cantón y provincia, en el que el trabajo esforzado, honesto y de liderazgo, hace que cada año se incremente

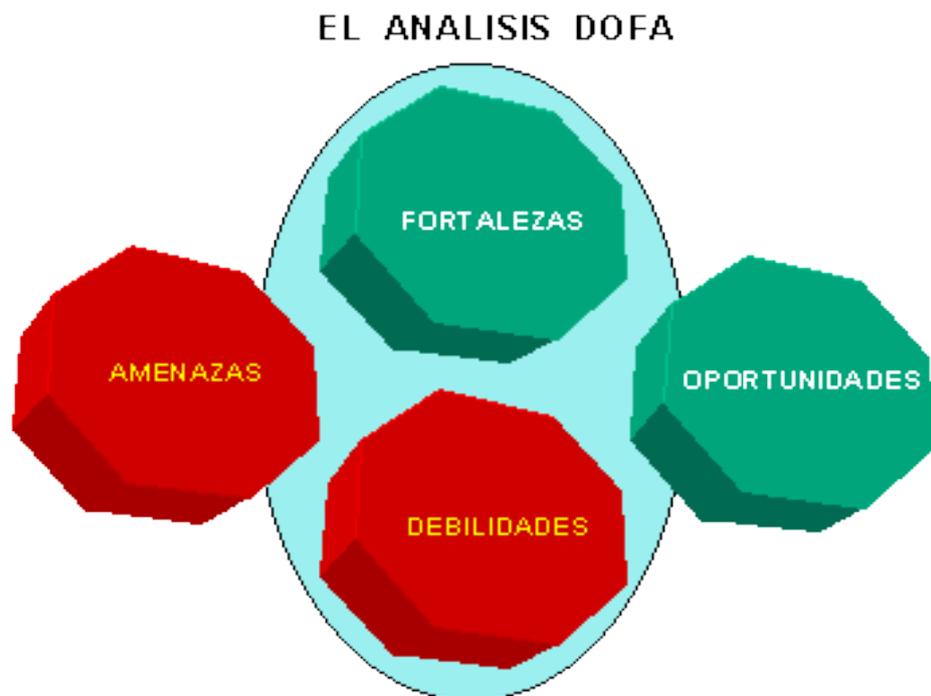
considerablemente la población estudiantil, tornándose difícil atender a todos los aspirantes a ingresar a nuestro Establecimiento Educativo, dadas las limitaciones de personal docente y de infraestructura. La comunidad y los padres de familia de nuestra Institución, aspiran que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a los adelantos tecnológicos y enmarcados en el contexto nacional involucrando a todos los sectores en el proceso de transformación, se ha propuesto insertarse en la dinámica de los cambios continuos y sucesivos en los sistemas productivos, financiero; en la tecnología y la ciencia propiciando nuevas formas de vida, de producción y de trabajo, lo cual demanda que las instituciones educativas orienten sus propósitos educativos a la formación de sujetos integralmente desarrollados, individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos. Desde esta perspectiva, es importante que los planes y programas de estudio en este nivel educativo se actualicen en congruencia con las demandas de la sociedad actual y futura; lo cual implica rediseñar bajo el enfoque de un modelo educativo por competencia centrado en el aprendizaje que promueva la formación integral del estudiante de nivel medio pertinente a los cambios acelerados del contexto global.

Con este proyecto se busca generar una alternativa para evolucionar en lo que respecta a la Educación Técnica hacia la definición de un perfil que se oriente a más del aspecto técnico, al análisis de las necesidades individuales y colectivas. Estamos empeñados en estructurar una propuesta educativa basada en el saber conocer, saber hacer, saber ser, saber compartir y saber emprender, formando al bachiller con un perfil idóneo que vaya en relación con el mundo laboral, y con un adecuado ambiente, a fin de transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

#### 5.4. Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en la planificación de la organización.



### **5.4.1.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Las fortalezas del Colegio Nacional “Técnico Macas”, son: El liderazgo que está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la escolarización, la práctica de valores, cuenta con un edificio propio y funcional con servicios básicos y espacios de descanso y recreación, la interrelación con el personal docente, administrativo, alumnado y padres de familia, Contribución con la gestión administrativa, la calidad de la educación en la institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus autoridades.

En referencia a las debilidades, la falta de comunicación entre los miembros que conforman la institución educativa, los estudiantes y padres de familia es una de las mayores debilidades, y como consecuencia de ello, los docentes se encuentran en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución. El Rector no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Falta de una capacitación permanente a maestros. Falta limpieza y mantenimiento físico de la institución

### **5.4.2.- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

En cuanto a la inserción de los estudiantes en el campo ocupacional existe apoyo de las instituciones públicas para realizar las prácticas de oficina y de trabajo productivo.

Las amenazas que se puede observar en la institución es la falta de control y seguimiento de los padres de familia en las tareas escolares, la influencia de la televisión y del internet en los hogares. Existen familias desorganizadas por la migración o por desunión o desintegración familiar.

### **5.4.3.- MATRIZ FODA**

El análisis FODA es un modelo que provee información profusa y general sobre la institución educativa y las respuestas dadas por los informantes

pueden fundamentar el planteamiento de nuevas preguntas y cuestionamientos que el evaluador realice para conocer con mayor profundidad el estado de la institución.

### MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El liderazgo en la institución está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la escolarización.	Los docentes se encuentran en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución.
Practica de valores	Falta de comunicación
Edificio propio y funcional con servicios básicos y espacios de descanso y recreación.	El Rector no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.
Interrelación con el personal docente, administrativo, alumnado y padres de familia.	Falta de una capacitación permanente a maestros.
Contribución con la gestión administrativa.	Falta de un DOBE
La calidad de la educación en la institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus autoridades.	Falta limpieza y mantenimiento físico de la institución
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Interrelación con la comunidad.	El Ministerio de Educación no planifica cursos de actualización docente para todas las especialidades.
Coyuntura de apoyo de organismos seccionales.	Descomposición y Violencia Familiar
Insertarse en el campo ocupacional.	Abandono del hogar por los progenitores
Apertura de las instituciones públicas y privadas para realizar pasantías.	Migración
Becas y créditos para estudiantes	Presencia de antivalores, y líderes negativos.

## 5.5. Resultados

Son el producto de la recopilación de la información obtenida de fuente primaria, de acuerdo al modelo proporcionado por los coordinadores.

### 5.5.1.- De los directivos

El Colegio Nacional “Técnico Macas” de la ciudad de Macas, es una institución que funciona en la sección diurna, es un plantel mixto y pertenece al sector urbano, es Fiscal. Se encuentra ubicado en la calle Hernando de Benavente y Pedro Noguera, en el barrio “La Loma” en la capital de la provincia de Morona Santiago.

Para el análisis de los resultados iniciamos presentando la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, para este estudio nos basamos en la tabla N° 6

**TABLA N° 4**

### **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	<b>0</b>	<b>0</b>
b) Coordinación de área	<b>2</b>	<b>40</b>
c) Por grupos de trabajo	<b>2</b>	<b>40</b>
d) Trabajan individualmente	<b>1</b>	<b>20</b>
e) NO contesta	<b>0</b>	<b>0</b>

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, un 40% consideran que existe una coordinación entre áreas y en grupos de trabajo. Lo que indica que no existe imposición por parte de las autoridades para realizar las actividades en el año

lectivo, también existe trabajo individual, el mismo que en ciertos momentos de planificación institucional puede presentar ciertas dificultades.

**TABLA No. 5**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) El número de miembros de la institución	1	20
b) Los resultados en la institución	4	80
c) Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d) Otros	0	0
e) NO contestan	0	0

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Según el 80% de los encuestados, el tamaño de la organización se mide por los resultados de la institución, el 20% manifiesta que se mide por el número de miembros que participan en la organización y la calidad de miembros de la misma.

Se considera que la organización no se mide por el número de alumnos o docentes, sino por los resultados y por el grado de aceptación en la comunidad; sobre todo por los profesionales (graduados) que se entregan a la sociedad.

**TABLA No. 6**

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

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Si	4	80
b) No	1	20
TOTAL	5	100

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Los resultados de esta pregunta son alentadores, ya que el 80% manifiesta que si conocen el manual y normas de la institución, lo que permite un trabajo disciplinado de sus miembros. El resultado se considera como una fortaleza en la institución, pero siempre es necesario realizar las actualizaciones correspondientes, es decir, estar pendiente de los cambios que se den en la ley de educación para hacer las rectificaciones correspondientes en el manual y a las normas de la institución, pero el 20% que manifiesta no conocer puede generar lentitud al momento de delegar tareas o asumir responsabilidades para beneficio de la organización y de sus destinatarios.

**TABLA No. 7****DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER  
CONFLICTOS**

<b>Aspectos que se toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Si	1	20
b) No	4	80
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Los encuestados manifiestan en un 80% que no se delegan la toma de decisiones para resolver los conflictos, por la falta de comunicación formal dentro de la organización, estos conflictos trascienden para ser resueltos por el Rector, lo cual puede congestionar las actividades y responsabilidades de esta autoridad.

TABLA No. 8

**SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL COLEGIO NACIONAL  
“TECNICO MACAS” PROMUEVE.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Excelencia académica	3	60	2	40	0	0
b)	El desarrollo profesional de los docentes	4	80	1	20	0	0
c)	La capacitación continua de los docentes	1	20	4	80	0	0
d)	Trabajo en equipo	1	20	4	80	0	0
e)	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20	3	60	1	20
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20	3	60	1	20
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	40	3	60	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Los resultados obtenidos indican que el Rector siempre se preocupa del desarrollo profesional de los docentes, pocas veces se preocupa de la capacitación continua y de que los trabajos se realicen en equipo, pero nunca se preocupa de la vivencia de valores institucionales y personales, ni de la participación de los padres de familia en actividades de programación. Este último punto es importante analizarlo ya que son importantes para mantener un dialogo con los padres de familia y con los estudiantes es decir con toda la comunidad educativa, es importante la comunicación para poder lograr un cambio positivo en la organización.

TABLA No. 9

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR  
UNA INSTITUCION.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	20	4	80	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	4	80	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80	1	20	0	0
d	Se desarrolla con estudios en gerencia	2	40	3	60	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	80	1	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Los encuestados consideran que las habilidades que se requieren para dirigir una institución, a veces son innatas, o se logran estudiando teorías contemporáneas y también se desarrollan estudiando gerencia, y un 80% manifiesta que resulta de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Analizando las respuestas podemos concluir indicando que un líder nace y se hace, es decir, no basta con nacer con las cualidades de un líder, es importante desarrollar sus habilidades.

TABLA No.10

**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DEL  
COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	3	60	2	40	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20	3	60	1	20
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60	1	20	1	20

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Para mejorar el desempeño y progreso del Colegio, el 60% manifiesta que siempre es necesario mecanismos de control, existencia de ambientes cordiales de trabajo y el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber lo que le falta. Es importante mantener un sistema de evaluación de desempeño para saber aplicar las estrategias que mejoren el desempeño, pero sobre todo para aprender a aceptar nuestros errores y corregirlos a tiempo. Se considera el análisis del 60% manifiesta que el desempeño y el progreso de la institución se debe muchas veces a la disminución del número de estudiantes por aula, de acuerdo a los métodos pedagógicos modernos.

TABLA No. 11

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL COLEGIO NACIONAL  
“TECNICO MACAS”**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	De dirección director(a), Concejo estudiantil, concejo académico, etc.	4	80	1	20	0	0
<b>b</b>	De gestión (secretaria, vicerrector, comisión económica, etc.)	5	100	0	0	0	0
<b>c</b>	De coordinación (jefe de área, coordinador, etc.)	3	60	1	20	1	20
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	4	80	1	20
<b>e</b>	Otros (cuales )	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa      ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

En cuanto a los organismos que se encuentran en la institución, un 100% reconoce que se promueve a través del organismos de gestión, que está presidido por el Vicerrector, con sus niveles auxiliares como secretaria, comisiones, y otro. Un 80% coincide que se promueve por el Consejo Académico, el que está presidido por el Rector. Es importante recalcar la gestión académica y disciplinaria está a cargo del Vicerrector y la gestión administrativa del Rector, el 60% considera que se promueve a través de la coordinación de las jefaturas (Área, comisiones), y el 80% considera que a veces interviene el departamento técnico de la institución lo que es un indicativo de dificultades en la aplicación de toma de decisiones.

TABLA No. 12

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDACTICO O  
JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	40	2	40	1	20
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	20	4	80	0	0
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	40	3	60	0	0
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	40	2	40	1	20

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

El equipo educativo o equipo didáctico o juntas de profesores, establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, así como la forma de coordinar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. La junta de curso por lo general realiza juntas de área trimestrales, para analizar los resultados obtenidos y sugerir las estrategias para conseguir mejores resultados.

TABLA N°. 13

## LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
<b>a</b>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100	0	0
<b>b</b>	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	60	2	40
<b>c</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	60	2	40
<b>d</b>	Mantener actualizada la metodología	3	60	2	40
<b>e</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	80	1	20
<b>f</b>	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	60	2	40
<b>g</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40	3	60
<b>h</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60	2	40
<b>i</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	100	0	0
<b>j</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	2	40

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Los departamentos didácticos y sus acciones en un 100% se encargan de elaborar la programación didáctica de las asignaturas y de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, están pendientes de promover la investigación

educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Pero existen algunas debilidades como la formulación de propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y sobre todo mantener actualizada la metodología, este último aspecto es de gran importancia para un mejor desempeño, la elaboración de memorias periódicas (40%) en la que se valore el desarrollo de la programación, la práctica docente, no se encuentra desarrollada porque los integrantes de la organización no se predisponen a cumplir el seguimiento académico de los docentes y estudiantes.

**TABLA N°. 14**

**LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnostico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	40	3	60

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

En las encuestas realizadas responde que se cumple en un 40% con la gestión pedagógica del centro educativo, fomenta la producción de diagnostico y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno, lo que significa que se debe buscar alternativas para fortalecer la gestión pedagógica.

TABLA N°. 15

**MATERIAL DE PLANIFICACION DEL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS”**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
<b>a</b>	Reingeniería de procesos	1	20	4	80
<b>b</b>	Plan estratégico	5	100	0	0
<b>c</b>	Plan operativo anual	4	80	1	20
<b>d</b>	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	80	1	20

FUENTE: Encuesta directa      ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

En cuanto a los materiales de planificación, se puede observar que la institución cuenta con el Plan estratégico, el POA y una proyección de capacitaciones dirigida a directivos y docentes, sin embargo el 20% indica que existe reingeniería de procesos, lo cual muestra la vulnerabilidad (80%) de la organización en este aspecto de adaptarse constantemente a los cambios para mejorar la organización.

### 5.5.2.- De los docentes

Tabla 16

**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 los órdenes existentes.	6	30	14	70	0	0
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.	15	75	4	20	1	5
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un	12	60	6	30	2	10

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.	6	30	14	70	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	13	65	5	25
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	25	13	65	2	10
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	4	20	16	80	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	11	55	7	35
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	15	75	3	15
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	2	10	16	80
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	10	13	65	5	25
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	85	1	5	2	10
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	1.2	11	55	3	15
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	20	13	65	3	15
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	10	14	70	1	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	15	15	75	2	10

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

De las encuestas aplicadas a los docentes, los resultados obtenidos indican que el docente asume un compromiso a medias en la institución, lo que repercute en la asistencia y los compromisos de los estudiantes, el 30% de los encuestados manifiestan que siempre existe liderazgo, el 70% a veces, es decir que en la institución hace falta liderazgo.

El 60% de los encuestados manifiesta que siempre se promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y

estimulante, y el 30% considera que esto se realiza a veces y el 10% manifiesta que nunca se realiza este ítem de la encuesta.

El 70% que a veces se promueve la investigación a nivel educativo con participación colectiva de la comunidad educativa con el fin de desarrollar y materializar metas del Centro Educativo, el 30% indica que siempre se realiza estas actividades.

Un 65% manifiesta que a veces existe resistencia al cambio, tanto en los padres de familia como en el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, es importante que la institución busque métodos para mejorar esta apertura al cambio, ya que en la actualidad siempre se generan cambios, hemos tenido la reforma a la educación general básica y hoy en día se habla de la una LOEI.

El 80% de los docentes consideran que en el proceso de enseñanza aprendizaje y los valores sean el eje transversal de la formación del estudiante, de igual forma el 75% manifiesta que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, pero no por ello debemos confiar que se están practicando los valores en la institución.

Un 70% de los docentes encuestados, manifiestan que a veces se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, esto significa que se debe fortalecer dichas actividades, consiguiendo con ello mayor comunicación con los miembros de la institución, conocer más de cerca sus inquietudes y los problemas que se puedan presentar, y conjuntamente buscar la solución a los mismos.

### **5.5.3.- De los estudiantes**

#### **Tabla 17**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	17	14	47	10	33	1	3
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	13	19	64	4	13	3	10
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	21	70	6	20	2	7	1	3
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	33	15	50	3	10	2	7
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	30	11	37	9	30	1	3
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	23	12	40	8	27	3	10
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	33	14	47	5	17	1	3
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	20	18	60	4	13	2	7
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	23	12	40	8	27	3	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	20	67	5	17	4	13	1	3
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	50	10	33	1	3	4	13
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	23	15	50	5	17	3	10
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	30	15	50	5	17	1	3
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	20	67	8	26	2	7	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

De la entrevista aplicada a los estudiantes, tenemos a 19 estudiantes que representan en 64%, están de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, 4 están completamente de acuerdo y en desacuerdo; y en completo desacuerdo 3. Ello nos indica que no se está dando la atención que requiere el estudiante, no se les da el espacio que necesitan y sobre todo no se escuchan sus opiniones, peor sus sugerencias. Un número de 15 estudiantes que representan el 50% están en acuerdo al mencionar que rara vez se llevan a cabo las ideas en las clases, lo que está relacionado con la pregunta anterior; es decir falta comunicación, entre los estudiantes y docentes.

20 estudiantes que representan el 66% están completamente de acuerdo, con respecto a las oportunidades que tienen para expresar su opinión, pero el problema está en que solo se escucha y no se entabla una conversación en busca de una solución de los problemas de los estudiantes.

#### 5.5.4.- De los padres de familia

Tabla 18

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

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La calidad de la educación en la institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus respectivas autoridades.	10	33	13	43	5	17	2	7
2. El Rector, Vicerrector e Inspector general, pierden su autoridad cuando ejercen su cargo en calidad de encargados.	7	23	14	47	4	13	5	17
3. En el colegio, la toma de decisiones es un proceso compartido, por todos los responsables del mismo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.	15	50	7	23	6	20	2	7
4. usted, como padre de familia, posee la confianza necesaria hacia la dirección, la calidad de gestión, el liderazgo y la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel.	6	20	15	50	6	20	3	10
5. Es importante la ayuda del personal de servicio en el desempeño institucional.	15	50	13	43	1	3	1	3

6. En la institución educativa existe el liderazgo necesario por parte de las autoridades del plantel, para guiar y dirigir al resto del personal que labora en la misma.	5	17	15	50	9	30	1	3
7. El Rector toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia para tomar decisiones.	11	37	9	30	10	33	0	0
8. El colegio prepara a su hijo(a) para que resuelva sus problemas cotidianos y para su vida futura.	10	33	17	15	2	7	1	3
9. la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	40	10	33	6	20	2	7
10. la práctica de valores, fomenta el inter-aprendizaje de las alumnas(os).	14	47	6	20	9	30	1	3
11. los cambios sociales han disminuido la enseñanza de la calidad en valores.	7	23	12	40	10	33	1	3
12. los docentes se sienten comprendidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	30	15	50	5	17	1	3

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Según los resultados en las encuestas, 17 padres de familia que representan el 57% están de acuerdo que el colegio prepara a su hijo para que resuelva sus problemas cotidianos y para su vida futuro, lo que es positivo para la institución, esto nos quiere decir que se está cumpliendo con los objetivos del nuevo bachillerato, pues se prepara estudiantes competentes capaces de afrontar la vida.

15 padres de familia que representan el 50%, responden que existe liderazgo necesario por parte de las autoridades, para guiar y dirigir el resto del personal que labora en la misma.

11 De 30 padres de familia, que representan el 37% están completamente de acuerdo en lo referente a que el Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones, es decir, el rector no está en constante dialogo con los padres, lo que ocasiona el descontento en estudiantes y padres de familia, puesto que toda opinión debe ser valorada.

### 5.5.5. De la entrevista a directivos

**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>
<b>1</b>	¿Está considerado un espacio establecido para el dialogo entre directivos, profesores y padres de familia?	Si, todas las acciones son con resultados, analizadas y socializadas para tomar una decisión, esto son: Asamblea general Consejo directivo Talleres Reuniones del gobierno estudiantil Asociación de profesores Juntas de curso y de área.	<b>2</b>		<b>0</b>
<b>2</b>	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es más integral y completa donde intervienen personas y se comprenden	<b>1</b>		<b>1</b>
<b>3</b>	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?			No existe un manual ni un reglamento aprobado	<b>2</b>
<b>4</b>	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	Por áreas Por comisiones Por junta general Por asociación	<b>2</b>		<b>0</b>
<b>5</b>	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesor?	A través del dialogo y la mediación, todo conflicto es solucionable si se sabe manejar bien las situaciones	<b>1</b>		<b>1</b>
<b>6</b>	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	Saber dialogar Saber dirigir	<b>2</b>		<b>0</b>

		Saber controlar Saber actuar y tomar buenas decisiones Demostrar ejemplo			
7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		0	Se está iniciando, esto se debe al cambio continuo de directivos, por tanto no se ha determinado ningún tipo de liderazgo	2
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad y trabajo Paz y tranquilidad Respeto y la no violencia	2		0
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		0	No se puede generalizar, cada uno es diferente	2
10	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?		1	Persecución Chisme infundado Prejuicios Desinterés por la institución Atrasos, faltas	1

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

Conclusión. En la entrevista a directivos se observa y se relaciona con toda la investigación, por la falta o ausencia de liderazgo caso que afecta al refuerzo y desarrollo de los valores personales y organizacionales pero que se centra en los acuerdos y esfuerzos personales, situación por la que no se logra un consenso institucional, la falta de comunicación horizontal y vertical es ineficiente y poco consensuada.

### Matriz 3

**MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b> Falta de comunicación entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia	Los cambios son comunicados tardíamente	Malestar y conflicto con los docentes
	Desacuerdo en la toma de decisiones generales	Conflictos con los docentes y estudiantes
	No se comunica a tiempo los problemas de rendimiento de los estudiantes a los PPF	Descontento de los padres de familia
<b>Problema 2.-</b> Falta de capacitación docente para mantener actualizada la metodología	Conformismo	Aplicación de métodos caducos.
	Escasos recursos económicos.	Desmotivación en el estudiante
	No se ofertan cursos en la provincia.	Calidad en la educación es baja.
<b>Problema 3.-</b> Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	Cultura de comunicación de los directivos, docentes y estudiantes	Comunicación entrecortada e ineficaz
	Autoritarismo de directivos y padres de familia	Bloqueo de la comunicación con los estudiantes.
<b>Problema 4</b> Falta de participación de los padres de familia en las actividades programadas	Los estudiantes no viven con sus padres, porque han tenido que migrar.	Los estudiantes tienen en autoestima muy baja, tienen un cierto conformismo a las situaciones que se le presenten.
	Descuido y falta de responsabilidad de los padres	Los padres de familia no asisten a los llamados de los docentes.
	Los hijos no les comunican las disposiciones a los padres	Pérdida del valor de la responsabilidad, del respeto al adulto y sobre todo la falta de dialogo familiar.

## 5.6 Discusión

Las definiciones y las distinciones administrativas no siempre corresponden a la realidad del sistema educativo. Desde el punto de vista de la formación de los educandos puestos al cuidado del colegio, no es posible aceptar que quienes forman parte de la misma como institución, y tienen una relación muchas veces más directa con ellos que los directivos y docentes, sean simplemente “apoyos”. Y si aceptamos que muchas veces se usa la frase “apoyos a la educación” con denotaciones excluyentes, y aún en ocasiones insultantes, resulta inadmisible con la realidad de su presencia en la escuela como el caso del profesor que no se involucra completamente en el proceso educativo.

Al adolescente y al joven, en sus procesos de aprendizaje y de madurez física, intelectual y afectiva, lo educan tres agentes: en primer lugar la familia, después la sociedad y, finalmente, el colegio.

La familia puede ser tomada de manera muy restringida -sólo el padre, la madre y los hermanos, cuando los hay y de manera amplia, donde también cuentan los parientes: abuelos, tíos, cuñados y demás. Esta forma amplia es la que nos interesa aquí, por el fenómeno de ser a veces los tíos, los abuelos o algún pariente político, sustitutos de las figuras paterna o materna, y esto es un asunto que nos interesa mucho tener presente, porque se relaciona con ustedes con más frecuencia de la deseable de acuerdo a la experiencia en el Colegio Nacional “Técnico Macas”.

Como educadores, debemos considerar que son miles de estímulos los que reciben los adolescentes, además de las circunstancias con que hemos ejemplificado, por medio de las revistas, en los transportes, en las ferias y bailes a que son tan afectos, en los templos y en los centros de reuniones o actividades masivas.

En el Colegio Nacional “Técnico Macas”, en la forma organizativa predomina la coordinación de área y el trabajo por grupos, juntas las dos formas suman un 80% de asertividad, según los resultados, los directivos no muestran liderazgo institucional; situación que es preocupante porque son ellos quienes deben demostrar esta actitud.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización constituyen los resultados obtenidos en la institución en un 80%, lo que implica una planificación por resultados aspecto que lo considero de mucho interés.

Con respecto a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el 80% señala que es una institución estructurada en normas y procedimientos, los mismos que son la direccionalidad para desarrollar las tareas de los miembros de la institución.

En la gestión educativa es un aspecto importante para todo administrador es el la toma de decisiones para resolver conflictos. Las respuestas obtenidas que representan el 80% indican que no se delega para la toma de decisiones y resolución de conflictos, lo que hace que la institución sea vulnerable cuando no se encuentra la autoridad que toma las decisiones; se nota que existe poca comunicación y que no se consensuan los requerimientos propios del colegio.

En cuanto a la administración y liderazgo del Colegio Nacional "Técnico Macas", lo que se promueve: la excelencia académica en un 60%, el desarrollo profesional de los docentes en un 80%, en un 20% esta: la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia en valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión en un 40%. Esto indica la falencia en la capacitación continua, el trabajo en equipo y la vivencia de valores personales e institucionales, aspectos fundamentales dentro de toda institución educativa.

Con relación a los organismos que se encuentran en la institución, el 100% considera que se tiene los órganos de gestión: secretaria, vicerrector, comisiones, etc.

Las actividades del equipo educativo o didáctico o junta de profesores promueve en un 40% llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratar de forma coordinada los conflictos, coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje, y el 20% considera que se deben establecer acciones para mejorar el clima de convivencia. El equipo se encarga de establecer normas de convivencia,

formas de soluciones de conflictos, lo que implica una planificación a mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos dentro del proyecto institucional.

Las acciones de los departamentos didácticos de la institución son en un 100% : organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y elaborar la programación didáctica de las asignaturas; en un 80% promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; en un 60% formular propuestas para el equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia, mantener actualizada la metodología, prever y detectar los problemas de aprendizaje conjuntamente con el departamento de orientación; y apenas un 40% considera que se debe elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación, práctica docente y resultados obtenidos.

En cuanto a la gestión pedagógica en el centro educativo, el 60% de encuestados consideran que no se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y el entorno geográfico.

Las respuestas obtenidas de la aplicación de las encuestas a los docentes, en un 80% que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral estudiantil. Un 75% señala que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, y que no se sienten integrados en la institución y con los compañeros. El 70% considera que a veces existe participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, en actividades de integración en ámbitos deportivos y socioculturales. Es importante resaltar que un 85% de docentes se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro.

De las encuestas realizadas a los estudiantes de bachillerato, 21 responden estar completamente de acuerdo con que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar, 20 consideran que en las clases se dan oportunidades para que expresen su opinión y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. En la encuesta 19 estudiantes están de acuerdo con que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, 18 estudiantes consideran que los métodos de

enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Manifiestan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, en este punto se debe prestar mucha atención ya que el estudiante es el actor principal en el proceso de enseñanza aprendizaje y debe ser considerado en todos sus aspectos como ser humano.

De la encuesta realizada a los padres de familia, 15 están completamente de acuerdo que la toma de decisiones es un proceso compartido entre autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes y que la ayuda del personal de apoyo es importante en el desempeño de la institución; 14 padres de familia están en completo acuerdo de que la práctica de valores, fomentan el inter-aprendizaje de los alumnos, 17 padres de familia están en acuerdo de que el colegio prepara a su hijo para que resuelva problemas cotidianos y para su vida futura; 15 poseen la confianza necesaria hacia la dirección, la calidad de gestión y liderazgo y la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel, también consideran que existe el liderazgo necesario por parte de las autoridades del plantel y que los docentes se sienten comprendidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Como resultados de la entrevista a los directivos del plantel educativo, consideran que todas las decisiones son resultados de análisis, que la comunicación es más integral y completa; reconocen que la institución no cuenta con un manual ni un reglamento aprobado. Reconocen que todo conflicto se soluciona con el dialogo y la mediación.

Sin embargo la realidad que se da en el proceso educativo del colegio Nacional "Técnico Macas" no es la correcta, porque se requiere mejorar la actitud frente a la enseñanza aprendizaje del profesor alumno y al uso del acervo profesional del docente lo cual no se refleja en los resultados del estudio desarrollado en las tablas de recopilación de datos presentada anteriormente.

El Colegio Nacional "Técnico Macas", trabaja bajo el enfoque tradicional, es decir, se desarrollan las tareas mediante grupos de trabajo por área, sea esta administrativa u operativa, donde cada una de ellas se orienta a sus objetivos planteados en su ámbito laboral. En este marco, la comunicación organizacional, se ve débil y con tendencia a no ser efectiva, debido al trabajo aislado de cada grupo.

El proceso de comunicación en toda la organización, provee mecanismos sólidos para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, los cuales desarrollan sus funciones de una manera eficaz bajo un enfoque proactivo, con la finalidad de producir en colectivo en función del logro de metas trazadas, para el beneficio de la institución.

## 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones:

Al finalizar el trabajo de investigación en Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional “Técnico Macas”, se presentan las siguientes conclusiones:

- ✓ Es difícil definir un líder en todas las dimensiones, pero es fácil apreciar cuando una institución está bien dirigida, en base a los resultados.
- ✓ Es importante contar con un manual y un reglamento aprobado.
- ✓ Los directivos del centro educativo estudiado presentan un liderazgo aparente que no trasciende en acciones benéficas para el centro educativo y en especial para los estudiantes.
- ✓ Los docentes se encuentran en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución.
- ✓ El Rector no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.
- ✓ Hace falta la capacitación permanente de los docentes.
- ✓ La resistencia o escepticismo de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
- ✓ Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.
- ✓ La falta de participación de los padres de familia en las actividades programadas por el establecimiento, un líder y los docentes, así tengan la mejor predisposición para ayudar no pueden conseguirlo sino cuentan con el apoyo de los padres de familia.

- ✓ Falta de comunicación entre docentes, estudiantes, padres de familia y directivos para la toma de decisiones y solución de conflictos en la institución.
- ✓ Hace falta la capacitación a los docentes en técnicas y métodos para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ La descomposición y violencia familiar es una debilidad de la institución, problema que se refleja en el rendimiento y conducta del estudiante.
- ✓ Existe la presencia de anti valores y lideres negativos.
- ✓ Es necesario realizar jornadas de socialización para superar inconvenientes y resentimientos, y así mejorar las actividades educativas y la comunicación entre los miembros de la institución.

## 6.2. Recomendaciones:

- ✓ El Rector, debe desarrollar habilidades y destrezas para dirigir, y para lograr conformar un equipo de trabajo capaz de enfrentar los cambios.
- ✓ Propiciar ambientes favorables de comunicación, que permitan un proceso de transformación de los docentes, estudiantes y padres de familia, creándoles sentido de pertenencia, valorando sus sentimientos y opiniones.
- ✓ Gestionar cursos de capacitación para los directivos y docentes en gerencia, liderazgo, valores.
- ✓ Fortalecer los equipos de trabajo, la comunicación, el análisis de los problemas y toma de decisiones.
- ✓ Implementar talleres de capacitación, manejo de conflictos, para mejorar el desempeño de los miembros de la institución.
- ✓ Que se escuchen las opiniones de los padres de familia por parte de las autoridades y que se consideren al momento de tomar las decisiones.
- ✓ Presentar el resultado del presente trabajo a la comunidad educativa para que conozcan los problemas, las fortalezas y debilidades de la institución y que se involucren en la búsqueda de soluciones.

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

### **1. Título de la propuesta**

“Mejorar la comunicación en el Colegio Nacional “Técnico Macas”, a través de procesos de integración permanente y de la participación activa de los involucrados en la institución”.

### **2. Justificación**

En el presente trabajo de investigación uno de los problemas diagnosticados es la falta de comunicación entre estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades.

La comunicación es uno de los elementos básicos de la supervivencia armónica de los grupos humanos, en el campo educativo esta debe desarrollarse de forma dinámica, trascendental y generalizada, proponiendo acuerdos sinérgicos en beneficio de los involucrados en el acto educativo de la institución como es el Colegio Nacional Técnico Macas de la ciudad de Macas del cantón Morona.

Es de importancia profunda el dialogo y los acuerdos sinérgicos entre los docentes, administrativos, padres de familia y la comunidad educativa que forma el entorno tanto interno como externo del CNTM, para construir de forma definitiva los acuerdos creativos que permitan a esta institución educativa, mejorar y situarse en el lugar que le corresponde como plantel de educación técnica en la provincia.

Es determinante para nuestra sociedad local, desarrollar profesionales que sean proactivos, sinérgicos y consensuadores porque ellos serán los que en un cortísimo tiempo estarán a cargo de la dirección de las instituciones, organizaciones , en general de toda la marcha y desarrollo de la sociedad, por tanto depende de la preparación y el aprendizaje profundo que se brinde en la familia, el centro educativo y el resto de instancias de aprendizaje con una cultura del dialogo la proactividad y el

consenso permanente, que permita una mejoría constante de esta sociedad.

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### **3.1. Objetivo general**

Mejorar la Calidad de la Comunicación entre los miembros que conforman la comunidad educativa del Colegio Nacional “Técnico Macas”, a través de procesos de integración permanente, y de la participación activa, basada en actitudes de respeto, responsabilidad y ayuda mutua en solución del problema comunitario.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.

Aplicación de estrategias de una buena comunicación para solucionar los problemas.

### **4. Localización y objetivo de la propuesta**

La propuesta se realizará en la provincia de Morona Santiago, cantón Morona, ciudad de Macas, Colegio Nacional Técnico Macas, ubicado en las calles, Hernando de Benavente y Pedro Noguera, en el barrio la loma de la ciudad, dirigido a los docentes, administrativos, directivos, estudiantes y padres de familia, la duración de la propuesta será de un periodo lectivo pero se la debe hacer permanentemente.

### **5. Población Objetivo**

Los beneficiarios de este proyecto son 1040 alumnos matriculados en sección diurna, 65 profesores, 10 administrativos y de apoyo, pero está dirigido de manera especial a las autoridades, directivos, a los 20 profesores

que son facilitadores en el ciclo diversificado del CNTM; 30 padres de familia y a los 30 estudiantes del segundo bachillerato de la especialidad de Administración de sistemas paralelo "B", que constituyen la población de estudio.

## **6. Sostenibilidad de la propuesta**

### **Humanos.**

- Facilitador
- Coordinador del evento
- Participantes

### **Tecnológicos.**

- Computador
- Data show
- Software

### **Materiales.**

- Poligrafiados
- Tiza líquida
- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta adhesiva

### **Físicos.**

- Sala múltiple del CNTM

### **Económicos.**

- Dinero en efectivo
- Aportes en materiales

### **Organizacionales.**

- Dirección de Educación
- Autoridades del plantel

- Consejo directivo

## 7. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Valor Total
	<b>Humanos.</b>		
1	Facilitador	400	400
1	Coordinador del evento	100	100
	<b>Tecnológicos.</b>		0
1	Computador	700	700
1	Data show	900	900
1	Software	50	50
	<b>Materiales.</b>		0
30	Poligrafiados	2	60
10	Tiza liquida	0.5	5
30	Papelógrafos	0.25	7.5
30	Marcadores	0.8	24
3	Cinta adhesiva	1	3
	<b>subtotal</b>		2249.5
	Imprevistos		224.95
	<b>Total del presupuesto</b>		2474.45

### 8. Cronograma

Fechas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Actividades																			
Presentación del proyecto al Rector	■																			
Socialización del proyecto		■																		
Planificación de los Talleres:			■																	
T-Inteligencia emocional Directivos, "Toma de Decisiones"							■													
T-Inteligencia emocional Docentes, "Administración de Aula, Cumplimiento de funciones" (2 grupos)									■											
Seminario Inteligencia emocional Estudiantes, "la inteligencia y el comportamiento"													■							
Seminario Inteligencia emocional Estudiantes "la inteligencia y la responsabilidad"																	■			
Evaluación mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción y rendimiento.																				■

Elaborado por: Ing. Anita González de la Cadena

## 8.- BIBLIOGRAFÍA

Álvarez L. (2010) Guía Didáctica Proyecto de Grado I 1ra. Edición Loja Ecuador.

Analiz, F. (2010) La construcción de valores en la educación secundaria, Michoacán. Artículo electrónico.

Bryman, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park, CA.: Sage.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.

Education Commission of the States (1989, April): *A state policy maker's guide to public school choice*. Denver, CO: Author.

González, M.T. (en prensa): "Dirección y cultura escolar", en P. De Vicente (coord.): *La dirección de las instituciones educativas*. Bilbao: Mensajero.

Maturana H. (2009). Del Ser Al Hacer: Los Orígenes De La Biología Del Conocer. Editorial universal, Chile. ISBN: 956-7802-92-0.

Maturana. H. (2006). El árbol del conocimiento. Editorial universal, Chile.

Mitchell, D.E. y Beach, S.A. (1993): "School restructuring: the superintendent's view", *Educational Administration Quarterly*, 29 (2), 249-274.

Palanca. J. (2007) El desarrollo de la conducta. Universal. Chile.

Sykes, G. y Elmore, R.E. (1989): "Making schools manageable: policy and administration for tomorrow's schools", en J. Hannaway y R. Crowsom (eds.): *The politics of reforming-school Administration (The 1988 Yearbook of the politics of Education Association)*. Londres: FalmerPress, 77-94.

### **Citas de internet**

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id35.html>

<http://www.wikipedia>

[http://www. Aprendiendoadesaprender](http://www.Aprendiendoadesaprender)

[http://www.buenastareas.com/temas/conclusi%C3%B3n-psicolog%C3%ADa-evolutiva/240.](http://www.buenastareas.com/temas/conclusi%C3%B3n-psicolog%C3%ADa-evolutiva/240)

<http://www.fundacionrayuela.org.ar/proyectoinstitutional.pdf>

<http://www.monografias.com>

<http://www.uasb.edu.ec/reforma/paginas/valores.htm>

## 9.- APÉNDICES O ANEXOS

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**Sr.(a) Gestores Educativo**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### ENCUESTAS:

##### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

##### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fisco misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )



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

<b>Nro.</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 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			

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

<b>Nro.</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			

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

<b>Nro.</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			

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

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

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

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

**La preguntas 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.**

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (\_\_\_\_)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución (\_\_\_\_)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (\_\_\_\_)
- d. Mantener actualizada la metodología (\_\_\_\_)

- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (\_\_\_\_)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (\_\_\_\_)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos (\_\_\_\_)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo (\_\_\_\_)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (\_\_\_\_)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología (\_\_\_\_)

**12. 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 ( )**

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

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

**¡Importante!**

**Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.**

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

## ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la 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.			
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.			

<b>11.</b> Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
<b>12.</b> Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
<b>13.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
<b>14.</b> Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
<b>15.</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

**Estudiante:**

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

**MATERIA DE ESTUDIO**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</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 alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. 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				

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

## **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Ing. Anita González de la C.

