



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica De Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA: Gestión, liderazgo y valores en el Colegio “Abdón Calderón Muñoz” del cantón y provincia de Loja Durante el año lectivo 2010-2011

Tesis de Grado.

AUTOR:

Lic. Ober Iván Cueva Pintado

DIRECTORA:

Mgs. Marita Hernández Cueva

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA
2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Enero del 2012

Mgs.

Marita Hernández

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Marita Hernández

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN

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

Loja, Enero del 2012

AUTORIA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....
Ober Iván Cueva Pintado

CI: 1102771233

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico con mucho cariño y amor a toda mi familia, quienes supieron apoyarme y guiarme con su abnegación, como un tributo a sus esfuerzos para que llegara a realizar mi anhelo profesional, el mismo que se revertirá en cada uno de ellos.

OBER IVÁN

AGRADECIMIENTO

Mi imperecedera gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, quienes en forma desinteresada supieron brindarme sus conocimientos y orientaciones para el desarrollo de la presente investigación.

Así mismo, mi reconocimiento a los directivos, docentes, padres de familia, y docentes del Colegio “Abdón Calderón Muñoz” de la parroquia Santiago, cantón Loja, y a todas las personas involucradas en la realización de la presente investigación, quienes me permitieron concretar los objetivos y metas propuestas.

EL AUTOR

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
ACTA DE CESIÓN	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1 La gestión Educativa	5
3.1.1 Concepto	5
3.1.2 Importancia	6
3.1.3 Tipos de gestión	7
3.1.4 Un nuevo estilo de gestión	9
3.2 Liderazgo Educativo	10
3.2.1 Concepto	10
3.2.2 Características de un líder	10
3.2.3 Atributos	11
3.2.4 Fortalezas de un líder	11
3.2.5 Tipos de liderazgo	12
3.2.6 Características	14
3.2.7 Todo lo que la institución educativa debe saber	15
3.3 Diferencia entre directivo y líder	16
3.4 Los valores y la educación	18
3.4.1 Formación en valores y la escuela	19
3.4.2 Construcción del clima escolar	20
4. METODOLOGÍA	22
4.1 Participantes	22

Personal directivo por sexo y edad	22
Personal docente por sexo y edad	23
Personal administrativo y de servicio por sexo y edad	24
Población estudiantil	25
4.2 Materiales e instrumentos	26
4.3 Métodos y procedimientos	27
5. RESULTADOS	29
5.1 DIAGNOSTICO	29
5.1.1 Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión liderazgo y valores	29
5.1.1.1 El manual de organización	29
5.1.1.2 El código de Ética	30
5.1.1.3 El Plan estratégico	31
5.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)	32
5.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	33
5.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	34
5.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	35
5.1.2.1 Misión y Visión	35
5.1.2.2 El organigrama	37
5.1.2.3 Funciones por áreas y departamento	39
5.1.2.4 El clima escolar y la convivencia con valores	49
5.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	49
5.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	50
5.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	52
5.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	53
5.1.3 Análisis FODA	54
5.1.3.1 Fortalezas y debilidades	54
5.1.3.2 Oportunidades y amenaza	54
5.1.3.3 Matriz FODA	55
5.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	58
5.2.1 De los Directivos	59
5.2.2 De los Profesores	70
5.2.3 De los Estudiantes	72
5.2.4 De los Padres de Familia	74
5.2.5 Entrevista a directivos	76
5.2.6 Matriz de problemáticas	78
6. DISCUSIÓN	82

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
8. PROPUESTA DE MEJORA	94
9. BIBLIOGRAFÍA	108
10. APÉNDICES	110

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS	PÁG
TABLA 1	22
TABLA 2	22
TABLA 3	22
TABLA 4	23
TABLA 5	23
TABLA 6	24
TABLA 7	24
TABLA 8	24
TABLA 9	25
TABLA 10	59
TABLA 11	60
TABLA 12	61
TABLA 13	62
TABLA 14	62
TABLA 15	63
TABLA 16	64
TABLA 17	65
TABLA 18	66
TABLA 19	66
TABLA 20	67
TABLA 21	68
TABLA 22	69
TABLA 23	70
TABLA 24	72
TABLA 25	74
GRAFICOS	PÁG
GRÀFICO 1	8
GRÀFICO 2	104

1. RESUMEN

El trabajo se inicia con la recolección, tabulación e interpretación de la información, el diagnóstico institucional, donde se evidencia que en la institución objeto de estudio existen ciertas falencias que obstruyen e impiden que la gestión, liderazgo y valores en su administración sea eficiente y efectiva.

Es necesario plantear proyectos encaminados a neutralizar las problemáticas. Para lo cual se ha planteado una propuesta: "PLAN DE ACCION PARA MEJORAR LA GESTION,EL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTACION DEL COLEGIO NACIONAL "ABDON CALDERON MUÑOZ", el propósito fundamental es ejecutar un plan de mejora continuo.

2. INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación denominado “Diagnostico de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio “ Abdón Calderón Muñoz”, reviste de una importancia trascendental en vista de que una gerencia y liderazgo efectivo basado en valores es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de una institución educativa en las condiciones altamente desafiantes y móviles de la sociedad actual.

El objetivo fundamental en el que se centra el desarrollo del presente proyecto es el propiciar el clima institucional que coadyuve al logro de los objetivos, facilitando la interacción de los actores en un escenario de gestión democrática, armónica, ética, eficaz, y creativa, respetando el principio de autoridad y sobre todo los valores, concientizando a los docentes sobre la importancia de determinar los roles y liderazgo de autoridades, directivos, jefes departamentales y coordinadores de comisiones en la elaboración y ejecución de los planes estratégicos y operativos.

Las razones fundamentales que me motivaron a la realización de la presente investigación están relacionadas a la necesidad de tener presente elementos básicos como son: la gestión, el liderazgo y valores, para emprender su desarrollo y llegar a mejorar la “calidad de gestión” y colaborar con el incremento de la misma, toda vez que no está ligado con otro propósito que el de optimizar las formas de trabajo en el ámbito institucional e incentivar a la búsqueda de las mejores prácticas del equipo directivo y sus colaboradores, beneficiando directamente a los miembros de la comunidad educativa del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, al elaborar una propuesta con responsabilidad en la elaboración del diagnóstico institucional basado en la Gestión de Liderazgo y Valores.

Considerando esta perspectiva, se vuelve imperioso investigar la gestión y liderazgo, así como la influencia de la comunicación y el clima institucional en el colegio; aspectos que son de suma importancia, puesto que han permitido evidenciar conceptual y operativamente las condiciones actuales en que se desenvuelve la

administración. Por tanto el objetivo de la investigación es desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, el liderazgo y los valores, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el Colegio objeto de investigación, siendo los beneficiarios directos los estudiantes, los padres de familia y la sociedad en general, porque de un buen liderazgo, gestión y valores, se evidencia en la calidad de la educación.

El trabajo ha sido factible de realizarlo ya que dispongo de los conocimientos requeridos para llevar a cabo una investigación de este tipo, he recibido la asesoría y orientación brindada por los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja y la Directora de Tesis, y además se contó con las facilidades logísticas y operativas que brindaron las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”.

Como resultado de la investigación se puede concluir que el colegio no cuenta con algunos instrumentos en donde se evidencian la gestión en liderazgo y valores, tales como: manual de organización, código de ética, plan estratégico, instrumentos elementales para un eficiente desenvolvimiento de los diferentes estamentos educativos. Así mismo se detectó la Falta del DOBE, Limitada coordinación entre autoridades y docentes en seguimiento y evaluación de los procesos. Menoscabo en la gestión y autogestión institucional, Inexistencia de proyectos de capacitación docente, El escaso involucramiento de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.

Finalmente me permito invitar a estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general a leer el contenido del presente trabajo investigativo, en él encontrarán todo el proceso metodológico seguido en la investigación; un referente teórico que hace hincapié en la gestión, el liderazgo y los valores; el diagnóstico institucional que aborda los instrumentos de gestión, la estructura organizativa, el clima escolar, la matriz FODA; los resultados de la aplicación de la encuesta y entrevista a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; la matriz de

problemas detectados, las conclusiones y recomendaciones; y, la propuesta de mejora continua de la gestión, el liderazgo y valores en la administración de la institución investigada, propuesta titulada: **“PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN, EL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL “ABDÓN CALDEDRÓN MUÑOZ”**. Con la aplicación y ejecución de esta propuesta se pretende mejorar el accionar de los directivos de la institución a través de la instalación de un modelo de gestión coherente con la realidad y necesidades del establecimiento, para así optimizar significativamente el clima escolar en el que se generen espacios de encuentro e intercambio propicios para el logro de los aprendizajes.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. LA GESTIÓN

3.1.1. CONCEPTO

El término gestión, implica un conjunto de actividades que se llevan a cabo con el fin de guiar y orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

“La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación”. (Gestión y liderazgo en educación, Centro Lasallista de Formación. Diplomado: *Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista*)¹

“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”. (Amabilia Mayorga Moreno)

Desde el punto de vista educativo, el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos. Pero la gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se

¹ Gestión y liderazgo en educación, Centro Lasallista de Formación
Disponible en <http://lasalle.edu.mx/index.php/Centro-Lasallista-de-Formaci%C3%B3n/Diplomado-%E2%80%9CLiderazgo-en-la-instituci%C3%B3n-educativa-lasallista%E2%80%9D.html>. Consultado(15-12-2010)

establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa-incluyendo la comunidad externa.

En consecuencia la "Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados." (Dr Elme Carballo).

3.1.2. IMPORTANCIA

La importancia de la gestión en las organizaciones, radica en que actualmente se debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo. Y,
- Las tendencias para la próxima década

Expuesto en otros términos, La gestión dentro cualquier tipo de organización juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

En consecuencia la gestión constituye uno de los procesos más importantes de cualquier organización ya que gracias a este proceso se logra coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr.

3.1.3. TIPOS

Existen varios tipos de gestión entre los que se menciona:

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativo: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Gestión Educativa.- “es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente”²

“MODELO DE GESTIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”³



² Reinoso Guillermo, Gestión Educativa, Quito 2000, pp. 61

³ Reinoso Guillermo, Gestión Educativa, Quito 2000, pp. 62

Por tanto me permito indicar que la gestión educativa es un proceso de carácter continuo que permite presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones; definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos; concretar acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización; comprometer a todos los actores institucionales; y precisar el tipo de servicio educativo que se ofrece

3.1.4. UN NUEVO ESTILO DE GESTIÓN.

El sistema educativo enfrenta el desafío de enfrentar una educación de calidad a todos los sectores de la población ecuatoriana. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio de estilo de gestión; es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no solo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino a preceptos o corrientes generales, por las siguientes razones:

La dinámica social que impulsa las relaciones entre el Estado y la sociedad civil ha modificado sus patrones. Es más, los cambios políticos han abierto otras posibilidades y orientaciones que obligan a pensar y crear nuevos estilos.

En todos los sectores sociales hay mayor exigencia de participación, más aún en el sector docente ávido por recuperar y consolidar su presencia protagónica.

Las formas de convivencia social han cambiado, en los actuales momentos cobra mayor importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la

democracia, al desarrollo sustentable; aspectos que deben comenzar a vivenciarse en la práctica educativa.

3.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

3.2.1. CONCEPTO.

“Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa" (www.liderazgoeducacional.com)

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

3.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales
- únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inecuaciones según sea la necesidad que se tenga.
- Estas cuatro cualidades de líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, sino se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

3.2.3. ATRIBUTOS

- Integro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende a los demás
- Origina, auténtico
- Inspira y organiza
- Busca el bien común
- Trabaja en equipo
- Comprometido, Responsable
- Ejemplar, carismático
- Trabaja a largo plazo
- Emprendedor
- Agente de cambio: Busca la mejora continua
- Alta vocación de servicio
- Excelente comunicador

3.2.4. FORTALEZAS DE UN LÍDER

Las actitudes de un Líder (formas de enfrentar la vida), constituyen armas estratégicas muy importantes para enfrentar los retos y problemas y ampliar las satisfacciones adecuadamente. Con ellas se adquiere un poder transformador y altamente creativo.

Las actitudes requeridas son:

- Autoestima positiva.
- Auto concepto claro de “quién soy”.
- Actitud positiva frente a la vida.
- Libertad: sólo los libres se comprometen.

3.2.5. TIPOS DE LIDERAZGO

Según Gómez Dacal (1988), existen cuatro estilos de líder.⁴

- **Líder Autocrático:** es la persona que manifiesta su liderazgo por medio de su imposición dando órdenes, guste o no le guste a quien las recibe. Tiende al uso y abuso de la autoridad. Tiene actitudes legalistas, prepotentes, despóticas y concentradas en el poder.
- **Líder Democrático:** Es el elegido por votación y realiza un consenso de las ideas vertidas de todo el grupo es decir que el resultado de cualquier propuesta la dan todos, valora la participación y respeta las opiniones de los demás.
- **Líder Laissez Faire:** Es aquel que genera y permite la anarquía, no le interesa más que dejar hacer y dejar pasar, no tiene en definitiva un liderazgo efectivo.
- **Líder integrador:** Es aquel que busca un trabajo compartido en un ambiente de integración de todos los miembros de la organización y que, de acuerdo a las circunstancias, adopta un estilo conveniente.

En el ámbito educativo se consideran los siguientes tipos de liderazgo:

“Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

⁴ Gomez Dacal, G., citado por Ciscar Concepción y Uria Maria Esther, en organización escolar y acción directiva, Ed. Narcea, Madrid, 1988, pp. 126-127

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

Líder Socio-emocional.

Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

Líder de Opiniones.

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

3.2.6. CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES PERSONALES DE QUIÉN EJERCE EL LIDERAZGO.

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

EL LIDER PULPO:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

EL LIDER ARAÑA:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

EL LIDER MUERTO:

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

EL LIDER TORTUGA:

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

EL LIDER ZORRO:

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

EL LIDER ABEJA:

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a lo demás.”⁵

3.2.7. TODO LO QUE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEBE TENER EN CUENTA

Toda institución educativa para funcionar eficientemente debe poseer: **Metas claras:** Lo más importante es saber cuál es el objetivo para poderlo superar; si poseemos las metas claras y las herramientas adecuadas para enfrentarlas entonces tendremos todo a nuestro favor y con voluntad y compromiso podremos cumplirlas.

Soporte de parte de la administración y gestión: El compromiso de las autoridades de las instituciones educativas debe partir por romper el paradigma de las organizaciones verticales esto podría ser un buen inicio para buscar el desarrollo de equipos. Muchas veces hemos estado acostumbrados a recibir órdenes, aceptar cambios y actuar; sin embargo los equipos son estructuras que trabajan en forma horizontal de esta forma se obtendrá un compromiso de todas las partes; el ejemplo de los superiores motivará el mejor desempeño y eficiencia de la organización; es indispensable el apoyo de la gerencia hacia la formación de equipos.

⁵Granados (1999) Liderazgo en el contexto escolar (en línea)
Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar2.shtml>.
Consultado (16-12-2010)

Liderazgo efectivo de equipos: Esto se logra con el tiempo, el líder primero debe conocer a su equipo en vista que también lo conforman líderes, de tal forma de organizarse y buscar las cualidades y virtudes de cada uno para beneficio de la organización; el trabajo en equipo consiste en aportar lo mejor de cada uno y es allí donde el líder logrará la Interacción para alcanzar metas y objetivos.

Descartar las individualidades: Debemos trabajar pensando que no somos el único; que las cosas no se hacen a nuestra manera porque queremos destacar, David Fischman en su libro El Espejo del Líder menciona que todos los miembros del equipo deben voluntariamente subordinar parte de su libertad a un objetivo máximo.

Apertura: Ser abierto equivale a ser honesto, expresar con la verdad lo que se siente y piensa. En los equipos esto se manifiesta como la posibilidad de intimar entre sus miembros y detener confianza mutua; cuando entre los componentes de un equipo no se habla con la verdad o no se expresan las opiniones, las reclamaciones, las insatisfacciones, alegrías, reconocimientos que experimentan cada uno de ellos, existe una muestra clara de que no reina la suficiente confianza en el grupo en otras palabras falta apertura.

3.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

En la tabla adjunta se muestran algunas de las diferencias existentes entre directivo y líder.

DIFERENCIAS	
DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus 	<ul style="list-style-type: none"> Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

<p>miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. • Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. • Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. • Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. • Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

3.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La Reforma Curricular⁶ vigente desde 1.996 focaliza la atención en el tratamiento de contenidos, desarrollo de destrezas y en la formación de actitudes. Los contenidos y las destrezas corresponden a las áreas de estudio que componen el currículo de los diez años de educación básica.

La formación de actitudes desde el conocimiento, interpretación y practica de valores corresponden a los ejes transversales que cruzan todas las áreas del currículo. Pero lo complejo es que el eje transversal denominado "Educación en la Práctica de Valores" que debe atravesar el currículo, no se lo ha desarrolla ni aún existe el control y seguimiento pertinente.

La crisis que vive la sociedad no se la soluciona con dinero ni parches teóricos, sino sobre todo con la FORMACIÓN INTEGRAL de las presentes y futuras generaciones, a través de un proceso de recuperación mental y espiritual que lleva a la gente a cambiar sus esquemas actitudinales y vivir en condiciones más humanas, éticas, morales, en un pleno contexto de dignidad.

⁶ MEC. Reforma Curricular Consensuada de la Educación Básica, 2003, pp, 76

La formación de las actuales y futuras generaciones se reafirma con una tarea pedagógica constituida en elemento guía o coordinador de cada una de las acciones humanas, que permite desarrollar rasgos y cualidades de un ser humano de calidad que pueda enfrentar la vida con entereza y valentía.

Los objetivos que se plantea la humanidad y en consecuencia la familia, la sociedad, los centros educativos y de manera particular el colegio nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, está fundamentada en una educación con principios y en la que se respeten los valores que le dan sentido al ser humano como persona.

3.4.1. FORMACIÓN EN VALORES Y ESCUELA

El debate pedagógico de los últimos años sobre las finalidades de la educación, ha considerado la urgente necesidad de incorporar en el currículo escolar la formación y práctica en valores. Tal proposición se ha argumentado en la imperiosa contribución que las instituciones educativas deben dar a la problemática social, en la cual los derechos y prácticas de convivencia fundadas en el respeto y la equidad, se yerguen únicamente como buenos propósitos.

Diversas experiencias sobre currículo y formación en valores en los últimos años, han generado importantes lecciones que dan cuenta de:

1. Los límites de la formación en valores reducida a discursos de corte ético y moralizador, que no se expresan efectivamente en la vida cotidiana de la institución educativa, y
2. La estrecha vinculación entre formación en valores y proyecto de sociedad y vida pública y privada que se busca construir.

A partir de dichas lecciones, se afirma que la formación en valores que un sistema educativo promueve no es relevante si carece de un norte que señale el modelo de sociedad que se quiere construir. No es, por tanto, una suerte de “eje transversal” - como se diría ahora- que promulga valores “neutros” o principios éticos universales, que pueden ejercerse de manera individual, sin la presencia de un “otro”. Formar en valores conlleva un conjunto de prácticas y contenidos éticos y filosóficos que dan

cuenta de modelos de relación entre individuos que interactúan y participan en un espacio social determinado.

Desde esta perspectiva, la formación en valores es un ejercicio permanente de concreción en la cotidianeidad de la “sociedad que queremos”.

Según García Mauricio, 1999 *“Educar en valores tiene que ver, por tanto, con aquel tipo de aprendizaje humano que permite apreciar valores, es decir, incorporar prácticas y actitudes que den paso al cumplimiento de derechos y responsabilidades de las personas. En otro sentido, que favorezcan la construcción y profundización de la democracia”*⁷ (García Mauricio, 1999)

Una propuesta de formación en valores, por tanto, guarda estrecha relación con distintas maneras de concebir la construcción de la democracia, tanto en las esferas públicas como privadas de las personas.

3.4.2. CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, **la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.**

2.5.3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN COMO ASPECTO CONSUSTANCIAL A LA FORMACIÓN EN VALORES

La calidad de la educación está íntimamente relacionada con la capacidad de una institución para tomar decisiones en función de indicadores y resultados.

“Mejorar la calidad de la educación requiere de la capacidad de una institución educativa para generar condiciones que articulen la estructura, administración y organización a los fines pedagógicos y a los requerimientos de la formación en

⁷ García, Mauricio, **Familia, escuela y democracia: los pilares de la participación de los niños y adolescentes**, en Derecho a Tener Derechos, 1999, Montevideo: UNICEF, IIN Disponible en <http://www.oei.es/valores2/samaniego.htm>. Consultado (16-12-2010)

valores. Calidad de la educación es, por tanto, un aspecto consustancial de la formación en valores.”⁸

A partir de lo señalado, entendemos la formación en valores como aprender a convivir y reconocerse a sí mismo y al “otro” como portador derechos y responsabilidades y a interiorizar la importancia del cumplimiento de la norma como reguladora de la vida democrática. Tal aprendizaje es la construcción individual y social de un proyecto de vida y de comportamiento ético y ciudadano.

Por lo anteriormente descrito, considero que el modelo de escuela pública y privada debe sustentarse sobre valores como la democracia, la integración, la interculturalidad, la participación y la solidaridad. Éstas no son sólo palabras bonitas, si no que son los pilares fundamentales para quienes consideramos prioritaria la cohesión social, el progreso y el desarrollo científico y humanístico de nuestro país.

⁸ García, Mauricio, **Familia, escuela y democracia: los pilares de la participación de los niños y adolescentes**, en Derecho a Tener Derechos, 1999, Montevideo: UNICEF, IIN. Disponible en <http://www.oei.es/valores2/samaniego.htm>. Consultado (16-12-2010)

4.- METODOLÓGIA

4.1. PARTICIPANTES

La población investigada, se halla compuesta por los docentes y estudiantes de la institución misma que se halla conformada de la siguiente manera:

TABLA 1

DIRECTIVOS POR EDAD

EDAD	f	%
45-50	1	33%
50-55	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

TABLA 2

DIRECTIVOS POR SEXO

SEXO	f	%
FEMENINO	2	67%
MASCULINO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

TABLA 3

DOCENTES POR EDAD

EDAD	f	%
30-35	2	15%
35-40	0	0%

40-45	2	15%
45-50	2	15%
50-55	7	55%
TOTAL	13	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

TABLA 4

DOCENTES POR SEXO

SEXO	f	%
FEMENINO	10	77%
MASCULINO	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

TABLA 5

DOCENTES POR TITULO ACADÉMICO

TITULO ACADEMICO	f	%
MAGISTER	1	8%
DOCTORES	3	23%
LICENCIADOS	8	61%
INGENIEROS	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

TABLA 6**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR EDAD**

EDAD	f	%
45-50	1	25%
50-55	2	50%
55-60	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober IvánCueva Pintado

TABLA 7**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO**

SEXO	f	%
FEMENINO	3	75%
MASCULINO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober IvánCueva Pintado

TABLA 8**ESTUDIANTES POR SEXO**

SEXO	f	%
FEMENINO	57	51%
MASCULINO	55	49%
TOTAL	112	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

TABLA 9**ESTUDIANTES POR CURSO**

CURSO	f	%
OCTAVO AÑO DE EGB	26	23%
NOVENO AÑO DE EGB	14	13%
DÉCIMO AÑO DE EGB	30	26%
PRIMERO AÑO DE BACHILLERATO	15	13%
SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO	14	13%
TERCERO AÑO DE BACHILLERATO	13	12%
TOTAL	112	100%

Fuente: Registro de secretaría del Colegio

Autor: Ober Iván Cueva Pintado

PATICIPANTES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Para la aplicación de los instrumentos de investigación se considerando como universo la población total existente en el colegio “Abdón Calderón Muñoz”, de dicho universo se procedía a determinar la muestra, la cual quedó constituida de la siguiente manera:

- 3 directivos
- 3 miembros del consejo directivo
- 13 docentes
- 20 estudiantes
- 40 padres de familia.

La aplicación de los instrumentos de recolección de información (encuestas y entrevistas), se llevó a cabo en forma aleatoria en lo relacionado con los estudiantes y padres de familia, mientras que los instrumentos destinados a los docentes y directivos fueron aplicados a la población total de la que dispone el establecimiento.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.

Para el desarrollo del proyecto en mención utilice las técnicas de la entrevista, las encuestas y la ficha de observación.

La Entrevista, fue aplicada con el objetivo recabar información cualitativa y cuantitativa de los integrantes de la institución educativa en sus diversos niveles organizacionales, a demás me permitió obtener información bastante útil a través del dialogo y una guía de preguntas al personal administrativo y a los docentes, lo que me permito generar una visión general del liderazgo, el clima escolar y la convivencia con valores que se vine desarrollando en la institución

La encuesta, cuyo objetivo fundamental; fue el adquirir los elementos de juicio necesarios para que con base en la opinión de la población encuestada que forman parte del centro educativo investigado se pueda implementar medidas correctivas y preventivas que conduzcan al mejoramiento de la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio “ Econ. Abdón Calderón Muñoz”.

La encuesta fue diseñada en base a un cuestionario conformado por preguntas abiertas y cerradas, categorizadas según los estamentos de la trilogía educativa esto es, personal directivos, docente, alumnos y padres de familia. Con esta premisa, las encuestas aplicadas a los gestores educativos, se encaminaron a recabar información general del establecimiento, tratando de conocer su estructura y funcionalidad. En cuanto a la encuesta aplicada a docentes, estas se enfocaron a determinar la caracterización de su rol como docentes, el liderazgo de la institución, y la investigación a nivel educativo. En lo relacionado con el cuestionario destinado a los señor estudiantes, este se oriento a determinar el ambiente real de la gestión,

el liderazgo y valores de la institución desde el punto de vista de los jóvenes estudiantes; finalmente las encuestas aplicadas a los señores padres de familia fueron encaminadas a medir el nivel de acuerdo o desacuerdo con la forma en la que viene laborando el establecimientos tanto en el ámbito de la gestión institucional como en lo académico, aspectos con los que pude conocer el entorno y dintorno de la institución desde el punto de vista de sus diferentes actores.

Finalmente, se hizo uso de la observación directa, y a través de una ficha de observación, se registro y analizó los instrumentos curriculares y de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, el liderazgo y valores, lo que me permitió identificar las fortalezas y debilidades que posee la institución investigada, para posteriormente plantear una propuesta educativa enfocada al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, a la eliminación definitiva de las debilidades y a la neutralización de las amenazas, con lo que se pretende elevar la calidad de la administración y la educación ofrecida en el Colegio “Abdón Calderón Muñoz”

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.

Para asegurar el éxito de un proceso investigativo es necesario definir el camino a seguir para obtener resultados exitosos, considerando esta premisa, se definió lo métodos que se utilizaron en el desarrollo del presente proyecto investigativo, los cuales sin duda alguna permitirán el cumplir con los objetivos propuestos con miras a mejorar sustantivamente la función directiva relacionada a la gestión, liderazgo y valores.

Los métodos usados en la ejecución del proyecto investigativo son los siguientes:

MÉTODO INDUCTIVO.

La inducción va de los hechos particulares a las afirmaciones de carácter general, este método se lo empleo mediante un proceso de observación acerca de la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos, lo que me permita

llegar a generalizaciones específicas para el Colegio “Abdón Calderón Muñoz” y proponer alternativas de solución

MÉTODO DEDUCTIVO

La deducción va de generalizaciones a conclusiones particulares, es decir, se lo utilizó a este método para el análisis de documentos teóricos, para obtener una orientación científica sobre el tema estudiado y aplicarlo al escenario, al momento de relacionar los datos que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a profesores, padres de familia y alumnos del Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”

METODO ANALÍTICO SINTÉTICO

Este método se lo utilizó para el análisis de los datos que se obtuvieron sobre cada una de las variables investigadas, del mismo modo permitió la formulación de conclusiones que se derivaron del proceso de investigación.

EL MÉTODO EXPLICATIVO

Método que me ha permitido confrontar los conocimientos teóricos obtenidos con los datos empíricos recolectados durante el proceso de investigación; consintiéndome definir la realidad investigada.

5. RESULTADOS

5.1. DIAGNÓSTICO

5.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN Y LIDERAZGO.

5.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El manual de Organización es un instrumento de trabajo sumamente necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa de la institución, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

La institución educativa, objeto de esta investigación actualmente no cuenta con un manual de organización diseñado y estructura acorde a las necesidades y requerimientos de la institución educativa.

Para conocer las funciones que cada uno de los miembros de la institución debe desempeñar se hace uso del Manual de Funciones Generales, establecido por las SENRES a nivel nacional, de lo estipulado en los diferentes artículos de la Ley de Educación, y ciertos aspectos indicados en el Reglamento interno de la institución, lo que en cierta manera limita la correcta funcionalidad de la institución en lo que respecta al ámbito administrativo y educativo, ya que este manual esta desarrollado

en forma muy general y no se adapta a los requerimientos y necesidades de la institución.

Cabe indicar que durante la administración del Vicerrectorado del Lic. Fabricio Ojeda Sarango, se desarrollo un Manual de Organización y Funciones, intentando normar las funciones que cada persona integrante de la institución debe desarrolla, este manual fue puesto a consideración, pero por falta de apoyo no se pudo ejecutar.

Si consideramos que el manual de organización es un documento indispensable de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal que forma parte de una organización en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo; así mismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general, es indispensable el desarrollo de un Manual de Organizaciones propio del Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, de esta manera podríamos lograr elevar la calidad de los procesos administrativos y educativos en la institución.

5.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA.

El código de ética es un instrumento que fija las normas tendientes a regular el comportamiento de las personas dentro de un determinado contexto por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización y supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Lamentablemente la institución educativa no cuenta con un código de ética establecido, esto por falta de asesoría en su elaboración, actualmente se dispone de un Manual de Convivencia, diseñado en el transcurso del año 2010, y aprobado por la Dirección Provincial de Educación en octubre del mismo año, dicho manual se

constituye en un texto para la vida, para la participación, para opinar, decidir y vivir en comunidad, fomentando en la juventud de la institución la construcción de valores para lograr la sana convivencia en la sociedad y de esta manera permitirle ser democrático e independiente.

Este manual de convivencia suple temporalmente la necesidad y la labor del con un código de ética en la institución. Pero si considerando que un código de Ética, tiene como objetivo fundamental el constituirse en una guía o brújula que oriente la actuación de todos los miembros de una institución, promoviendo a los estándares de conducta a fin de preservar la integridad, y la adopción de principios éticos que reflejen el tipo de organización de la cual formamos parte y el tipo de persona que somos. Es imperativo su inmediato diseño, elaboración, aprobación y puesta en práctica.

5.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO.

El plan estratégico es la carta de navegación que posee la institución educativa, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.

Según Alcides Aranda (2000), “La planificación estratégica es un proceso metódico, inter y multidisciplinario, un permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones y de búsqueda de alternativas para satisfacerlas”⁹

La institución investigada no cuenta con un plan estratégico propiamente diseñado, esto en vista que es un elemento que el Ministerio de Educación no exige. En su lugar la institución hace uso de el PEI, proyecto en el cual se incluyen gran parte de

⁹ Citado por Aranda Alcides, (2000): Planificación estratégica educativa.

los componentes del Plan Estratégico, como políticas, estratégica, objetivos y actividades ha realizarse, pero no se especifica los recursos y presupuesto a invertir.

Por lo descrito anteriormente considero que es imprescindible el diseño y la ejecución de un plan estratégico a corto o mediano plazo ya que con su presencia el colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se inmiscuirá en un proceso dinámico y continuo, que le proporciona su carácter de organización proactiva capaz de presentar permanentemente a la comunidad a la cual pertenece, procesos verdaderamente significativos, que produzcan mejores resultados en la formación de los jóvenes.

5.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Dentro del Colegio investigado, el POA, se encuentra inscrito en el PEI, el cual tiene vigencia para 5 años, en este proyecto se describe un POA por cada año, el cual se viene ejecutando normalmente según el mapa de necesidades del establecimiento.

Para ejecutar un POA, al iniciar cada año lectivo, el Consejo Directivo, se encarga de analizar el POA planteado para este año y reestructurarlo según sea necesario, se asigna a los responsables de su realización y se lo ejecuta durante el transcurso del año lectivo, este POA es sujeto a una evaluación permanente con la finalidad de tomar acciones preventivas o correctivas para ejecutar correctamente el POA y cumplir con los objetivos planteados.

Dentro de los POA que se han ejecutado hasta el momento tenemos proyectos enfocados a la Capacitación Docente, Gestión Institucional, Extensión a nivel de la Comunidad, Inclusión de los padres de familia, entre otros.

Para concluir, me permito exponer que el POA del Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, es un programa de acción institucional a corto plazo, derivado de PEI, proyecto a largo plazo, lo que permite presupuestar los recursos humanos y

materiales necesarios para materializar las acciones propuestas, logrando así el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución, encaminándola hacia su crecimiento constante.

5.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

El PEI constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa.

Actualmente el Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, cuenta con un Proyecto Educativo Institucional, este fue diseñado y elaborado por las autoridades y personal docente de la institución, previa la aplicación de un riguroso proceso de investigación, dicho proyecto fue aprobado e implementado en el año 2004, con una duración de 5 años.

En enero del 2010, se procedió a ejecutar un proceso de evaluación con el fin de determinar las falencias de dicho proyecto en el transcurso de los 5 años que estuvo en vigencia, una vez de terminadas estas falencias, se procedió a aplicar los correctivos permitentes, y se diseñó un nuevo PEI quinquenio 2010-2015, el que actualmente está en vigencia, dicho PEI se enfoca a mejorar la calidad de educación ofrecida por dicha institución, fomentando la creación del Bachillerato en Ciencias de La Educación lo que incrementa significativamente el número de oportunidades de los jóvenes estudiantes al optar por una carrera universitaria. El paradigma de aprendizaje sobre el que se fundamenta este PEI, es la teoría constructivismo, teoría impuesta por Jean Peaget; y en el uso y manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación, como herramientas didácticas para lograr la gestión del conocimiento y el desarrollo de aprendizajes significativos.

Por lo anteriormente expuesto, considero que el Proyecto Educativo Institucional del Colegio “Econ. Abdón Cariedón Muñoz”, es un excelente instrumento enfocado a

desarrollar la gestión institucional para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa investigada.

5.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN Y OTRAS REGULARIZACIONES.

EL reglamento interno de la institución, es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo.

Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas.

En el la institución educativa, en la cual se desarrolla la presente investigación, posee un Reglamento Interno Institucional, el cual fue elaborado por la Junta General de Directivos y Profesores del establecimiento, incluye la regulación de ciertas situaciones que no están normadas en la Ley de Educación. Dicho reglamento fue puesto en ejecución en el año 2004 y aun se halla vigente sin haber sufrido ningún cambio en su estructura desde su aprobación.

En conclusión me permito indicar que el documento en mención es una herramienta bastante útil en el momento de tomar ciertas decisiones, ya que su contenido es bastante explícito lo que asegura que estas decisiones sean aplicadas con justicia y transparencia.

5.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO “ECON. ABDON CALDERÓN MUÑOZ”.

4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

“El Colegio Nacional “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, es una Institución Educativa creada en Abril de 1981, ubicada en la parte norte del cantón Loja, tiene como objetivo ofertar a la juventud de los sectores populares Educación Básica Terminal y Bachillerato, sustentada en la corriente pedagógica del constructivismo, procura la formación integral de la juventud para que puedan continuar sus estudios superiores con mentalidad triunfadora, orientadas al fortalecimiento y cultivo de valores personales e institucionales. . (PEI 2005-2010)”¹⁰

VISIÓN

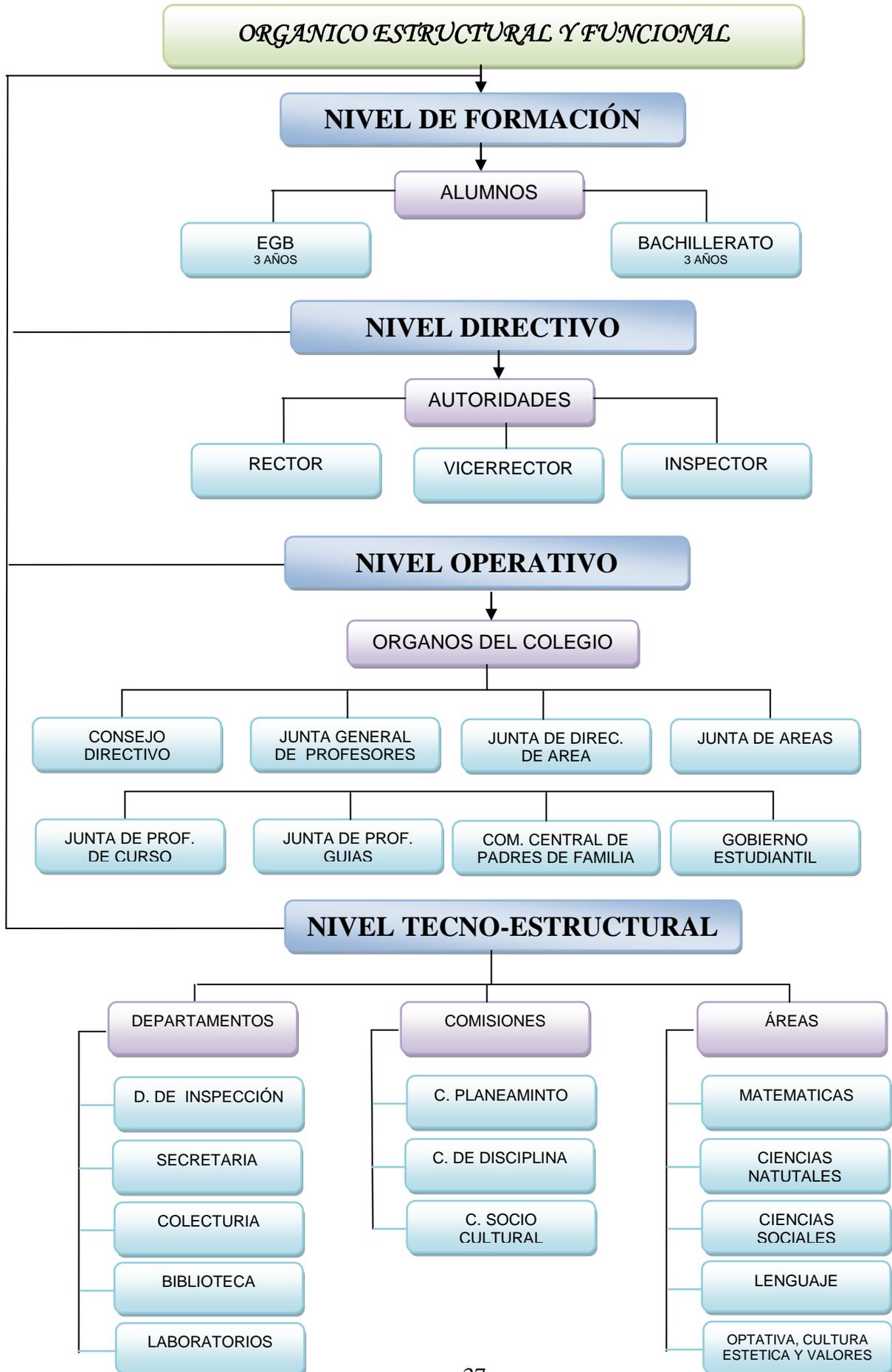
“El Colegio Nacional “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, de la Parroquia Santiago, Cantón y Provincia de Loja, es una Institución Educativa que ofrece, Educación Básica Terminal y Bachillerato en Ciencias Generales con una nueva orientación educativa, con docentes capacitados y perfil académico selectivo, con una planta física, laboratorios y video-biblioteca moderna acorde a sus necesidades , con un alto nivel de organización y planificación que enrumbe a la formación integral de los educando para que se inserten con facilidad al trabajo y a la universidad, que utilice la investigación, extensión y en correlación a la docencia y con un elevado nivel de prestigio como centro educativo de nivel medio. ”

Tanto la misión como la visión del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se hallan perfectamente delineadas y ajustadas a la actividad que desempeña la institución, pues la misión se centra en indicar la finalidad con la que ha sido implementada esta

¹⁰ PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO ABDON CALDERON MUÑOZ (PEI 2005-2010)

organización y el servicio social que ofrece, mientras que la visión nos da una idea muy clara de lo que se pretende que el colegio llegue hacer dentro de unos años, su proyección es bastante ambiciosa y para cumplirla se requiere que la gestión, liderazgo y valores dentro de la administración institucional se hallen correctamente implementadas.

5.1.2.2. ORGANIGRAMA



El organigrama estructural y funcional del establecimiento educativo, es un organigrama de tipo jerárquico dispuesto en forma vertical considerando cuatro niveles que muestra el nivel de autoridad, su constitución indica correctamente los niveles y las dependencias que corresponde a cada uno de los niveles de las que dispone la organización, es así que, en el primer nivel formación están los estudiantes directivo, en el segundo nivel se ubican las autoridades de la institución, en el tercer nivel operativo se ubican los diferentes organismos, en el cuarto nivel tecno-estructural están los departamentos, áreas, comisiones, personal administrativo y de servicio, lo que de regula la estructura jerárquica de sus miembros, sin embargo su estructura es incompleta ya que en la institución no existen algunos departamentos como el DOBE, el departamento de investigación, departamento técnico-pedagógico, los cuales podrían mejora y elevar significativamente la funcionalidad de la institución.

5.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

FUNCIONES POR ÁREAS, DEPARTAMENTOS Y COMISIONES		
TIPO	DEPENDENCIA	FUNCIÓN
DEPARTAMENTOS	RECTORADO	<p>Son funciones y atribuciones del Rector (a), a más de las estipuladas en el Art. 96 del Reglamento a la ley de Educación, las siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluar conjuntamente con la Vicerrectora, el desempeño docente y la actuación general de profesores, personal administrativo y de servicio y sugerir las recomendaciones para el mejor desempeño y actuación. b) Delegar a la Vicerrectora la supervisión académica y otras funciones administrativas en su ausencia c) Previo al informe de asistencia mensual presentado por el departamento de Insectoría General, se remitirá a Colecturía el detalle de las faltas injustificadas de todo el personal del Colegio, para efectos de descuento, valores que ingresarán mediante planilla al IESS. d) Analizar, ratificar o rectificar las resoluciones adoptadas por los órganos colegiados, departamento y comisiones e) Ser parte y delegar a los órganos colegiados, departamentos, comisiones permanentes y profesores en la elaboración y ejecución de los proyectos y programas que constan en los Planes Operativos Anuales POA, durante el quinquenio que dura la ejecución del PEI.

		<p>f) Nombrar una comisión para las bajas de especies valoradas, materiales en desuso, bienes inservibles, traspasos, remates, de conformidad con la ley y reglamento de Bienes del Sector Público y la ley Orgánica de la Contraloría General del Estad y más leyes conexas y legalizar con su firma las actas.</p> <p>g) Aprobar y sugerir cambios en la distribución de trabajo y horarios elaborados por la Comisión de Planeamiento, teniendo en cuenta el beneficio a los educandos.</p> <p>h) Velar porque se mantenga una adecuada organización administrativa y financiera, y que exista armonía dentro de las relaciones con el personal y estamentos de la Comunidad Educativa;</p> <p>i) Dotar a las diferentes áreas del material didáctico necesario para el PEA; y,</p> <p>j) Las demás funciones y atribuciones que consten en la leyes y reglamentos conexas para el mejor desempeño y actuación del buen funcionamiento del Colegio.</p>
	<p>VICERRECTORADO</p>	<p>. A más de las funciones y atribuciones establecidas en el Art. 98 del reglamento a la ley de educación , las siguientes:</p> <p>a) Presidir las comisiones permanentes, coordinar las acciones de los Departamentos, Áreas y Juntas, aprobar las programaciones e informes anuales, recomendar y sugerir mecanismos tendientes a optimizar los recursos y actividades.</p> <p>b) Realizar el seguimiento, evaluación, control y aprobación de la planificación curricular de las diferentes áreas y/o asignaturas de la Educación Básica Terminal y el Bachillerato, e informar al Rector</p>

		<p>c) Ejercer el control de reuniones, planificaciones, proyectos, programas que desarrollen las áreas, comisiones, profesores guías, departamentos y secciones, y comunicar al rector sobre las novedades existentes.</p> <p>d) Aprobar en primera instancia los cuadros de distribución de trabajo anual, horarios quimestrales, de recuperación académica y suplencia, y remitirlos al Rector para su aprobación definitiva.</p> <p>e) Cumplir con las delegaciones que dispusiera el Rector o el Consejo Directivo, y presentar el informe correspondiente de las acciones desplegadas y novedades existentes.</p> <p>f) Participar en la elaboración del Programa Curricular Institucional de la Educación Básica, los Bachilleratos, y las innovaciones que se proyectaren en el transcurso del año lectivo, hacer el seguimiento y evaluación.</p> <p>g) Presentar al Consejo Directivo y la Junta General el plan anual de labores para su aprobación y ejecución; y</p> <p>h) Cumplir con las demás funciones determinadas en las leyes y reglamentos conexos.</p>
	INPECCIÓN	<p>A más de las funciones estipuladas en el Reglamento de Educación, el Inspector General,- Director de Recursos Humanos cumplirá las siguientes:</p> <p>a) Presentar al rector el informe de asistencia de todo el personal, hasta el 30 de cada mes, para efectos de justificación o descuentos en el rol de pagos correspondiente.</p> <p>b) Será responsabilidad del Inspector General en su calidad de Jefe de Recursos</p>

		<p>Humanos, el control disciplinario y de asistencia del personal docente, administrativo , de servicio, y alumnado e informar las novedades al Rector</p> <p>c) Notificar a los señores padres de familia de los alumnos que registren inasistencias superiores a dos días, y mantener reuniones conjuntamente con los padres de familia involucrados y el profesor guía para tratar: inasistencias, aprovechamiento, valores y actitudes. Y en general sobre el desempeño del estudiante..</p> <p>d) Intervenir en la solución de los problemas individuales y grupales del alumnado con absoluta imparcialidad y equidad.</p> <p>e) Brindar seguridad en su integridad física y psicológica a los alumnos dentro del plantel.</p> <p>f) Atender los reclamos de los alumnos y padres de familia y tomar las medidas para la solución de los mismos.</p> <p>g) Programar actividades conjuntamente con el DOBE y/o COBE, y la Junta de Profesores Guías, orientadas a crear un ambiente de disciplina, simpatía y confianza, así como hábitos de trabajo y buenos modales en los alumnos.</p> <p>h) Controlar y vigilar las labores docentes, administrativas y de servicios, y comunicar las novedades al Rector, a efecto de tomar las medidas más apropiadas para un correcto funcionamiento de las mismas.</p> <p>i) Las demás funciones que le asignen las autoridades del plantel, las leyes y reglamentos de la materia.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	SECRETARÍA	<p>Son funciones y atribuciones del departamento de secretaría, a más de las establecidas en el Art. 128 del reglamento de educación, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asistir normalmente a sus labores en el horario establecido por la ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones de los Servidores Públicos y por las autoridades del Colegio.. b) Registrar, supervisar y dirigir las matrículas ordinarias, extraordinarias y especiales, previa autorización del Rector, debiendo hacer por cursos , luego que se hayan cumplido con las formalidades de ley. c) Llevar en forma ordenada y correcta, los libros, registros, y el archivo general, según lo determinado en el Lit. b), del Art. 323 del Reglamento General a la Ley de Educación, y aquellos que se implementaren previa disposición del Rector. d) Responsabilizarse del manejo y custodio de todo el archivo bajo su responsabilidad e informar de las novedades al Rector. e) Prohíbese al personal de secretaría, extraer o sacar del archivo, documentos originales o suministrar información de resoluciones o asuntos administrativos a terceras personas, con las previsiones legales pertinentes estipuladas en la Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado, y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.. f) Remitir a las autoridades y departamentos correspondientes la información , al inicio, y finalizado el año lectivo para su legalización. g) Asistir a todos los actos programados por el Colegio. h) Informar oportunamente al Rector cualquier novedad.
--	-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"> i) Distribuir el trabajo interno y remitirlo al Rector para su aprobación. j) Llevar los libros de calificaciones quimestrales que serán entregados oportunamente al profesor guía k) Encuadernar los documentos de cada año lectivo l) Asistirá a las juntas de curso el secretario titular; y, m) Las demás funciones que le asigne las autoridades del Colegio-y las que consten en el manual de funciones dictadas por la OSCIDI y la SENRES.
	<p style="text-align: center;">COLECTURÍA</p>	<p>Son funciones de colecturía, a mas de las establecidas en el Art. 131 del Reglamento General a la Ley de Educación , las leyes y reglamentos en materia contable, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Programar la pro forma presupuestaria conjuntamente con el Rector y Consejo Directivo. b) Asesorar en materia económica a las autoridades del Colegio c) Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios. d) Supervisar el control del movimiento económico. e) Custodiar especies valoradas del establecimiento, enseres y activos fijos. f) Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles, activos fijos y suministros se encuentren actualizados. g) Participar en actas de entrega recepción. h) Recaudar dinero por concepto de impuestos, venta de especies valoradas, tasa y

		<p>otros, como de autogestión, y depositar en la cuenta del colegio.</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Vigilar el cumplimiento de leyes y reglamentos. j) Depositar al IESS, las multas por concepto de inasistencias del personal del Colegio. k) Las demás que el Rector le disponga l) Entregar mensualmente y en forma obligatoria el desglose del rol de pagos individual de cada funcionario del plantel. m) Mantener suficiente material de oficina, implementos de limpieza, deportivos, de laboratorio y otros para su registro correspondiente
COMISIONES	PLANEAMIENTO	<p>Son funciones de la comisión de Planeamiento las siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar el calendario académico de actividades y presentar al Rectorado para su aprobación. b) Coordinar todas las acciones de su competencia con el Rectorado, y Vicerrectorado c) Diseñar, coordinar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación curricular. d) Elaborar, ejecutar y evaluar los programas y proyectos que constan en el Proyecto Educativo Institucional. e) Buscar la participación de todos los estamentos del Colegio, a efecto de ejecutar la programación que consta en los Planes Operativos durante el quinquenio. f) Elaborar el proyecto de distribución anual de trabajo del personal docente y poner a consideración del Rector para su análisis, modificación o ratificación, . g) Coordinar y evaluar las actividades de las áreas en relación a la planificación y evaluación académica. h) Las demás funciones que le asignen las autoridades del colegio.

	DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> a) Investigar las denuncias de actos de mal comportamiento de los alumnos, hacer el seguimiento y encontrar la solución e informar al Rector de las medidas implementadas. b) Poner a consideración del Rector y/o Consejo Directivo, las faltas graves cometidas por funcionarios, profesores y alumnado, para que se de el tratamiento específico y se solucionen los problemas detectados. c) Desarrollar acciones conjuntas para preservar el orden, la disciplina, las buenas relaciones entre los diferentes estamentos d) Reunirse periódicamente en función al horario que establezca el Vicerrectorado para tratar sobre los temas de su incumbencia. e) Mantener buenas relaciones entre sus integrantes y los demás estamentos educativos. f) Presentar un informe quimestral sobre las novedades disciplinarias de toda la institución y sugerir mecanismos de solución. g) Las decisiones adoptadas por la comisión serán en primera instancia, luego pasarán en segunda y definitiva a conocimiento del Rector o Consejo Directivo según el caso a juzgarse. h) Elaborar y presentar el plan anual de actividades para que sea aprobado por el Consejo Directivo.
	SOCIO- CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar el plan anual de actividades y presentarlo al Consejo Directivo para su aprobación. b) Programar las actividades culturales, sociales y deportivas del Colegio ,

		<ul style="list-style-type: none"> c) Elaborar el calendario anual conferencias y periódico mural d) Fomentar la integración de todos los niveles de la comunidad educativa, propiciando encuentros sociales, culturales y deportivos. e) Estimular la participación de los alumnos en los diferentes actos programados por la institución. f) Coordinar con el área de cultura física las diferentes actividades para la ejecución de los juegos internos, fiestas de aniversario y juramento a la bandera. g) Coordinar y solicitar la colaboración a todas las áreas, departamentos, comisiones y personal del establecimiento para el desarrollo de las actividades programadas en el plan anual. h) Realizar actividades de beneficio social y comunitario
ÁREAS	MATEMÁTICAS	<p>En el colegio Abdón Calderón Muñoz se cuenta con 5 aéreas académicas las cuales cumplen con las siguientes funciones, cada una de ellas orientada a su especialidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planear, coordinar e instrumentar las actividades de las academias del plantel. b) Impulsar y promover la integración de las diferentes aéreas c) Solicitar y analizar los informes relativos a la actividad realizada por sus diferentes integrantes d) Canalizar a los directivos de la institución, los requerimientos y problemáticas expresadas en las reuniones de academias. e) Elaborar los planes o lineamientos de trabajo que servirán de guía a las academias
	CIENCIAS NATURALES	
	CIENCIAS SOCIALES	
	LENGUAJE	
	OPTATIVA, CULTURAESTÉTICA Y VALORES	

		<p>de profesores en el desarrollo de los proyectos académicos que a nivel institucional las involucren.</p> <ul style="list-style-type: none">f) Elaboración, revisión y aprobación del PCI de cada año de educacióng) Realizar acciones para promover la superación y actualización continua de sus integrantesh) Evaluar el proceso de Enseñanza-aprendizaje efectuado en cada una de sus áreas y tomar acciones correctivas de ser necesario
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

5.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.

Hace referencia a los fines y objetivos específicos de la institución, la metodología didáctica y el trabajo conjunto de los profesores para planificar, desarrollar y evaluar los *qué, cómo y cuándo* enseñar. Planificación curricular que debe incluir dentro de incluir un eje integrador basado en la aplicación y desarrollo de valores

Considerando la carencia de valores detectada en la sociedad actual y relacionado con los aspectos curriculares se comenzó a desarrollar en la institución investigada un enfoque educativo orientado al rescate y conocimiento de nuestras tradiciones y expresiones populares que hasta nuestros días representan el sello popular de este colegio.

En otros aspectos pedagógicos no se cuenta con una oficina especial para atender al alumnado y con especialistas como un psicopedagogo, un educador diferencial y un psicólogo para enfrentar problemáticas relacionadas con la integración escolar.

Es fundamental para el colegio mantener una buena disciplina en los alumnos para ello cuenta con apoyo permanente de inspección general, profesores jefes y de asignatura aplicando sanciones o citaciones a los apoderados, según amerite la situación. La no presentación del apoderado puede implicar la suspensión de clase del alumno. Se considera de suma importancia un clima de trabajo apropiado, un clima de respeto mutuo para lograr un aprendizaje de calidad.

Una de las metas fundamentales del colegio es proyectar a los alumnos a la Educación superior, que sus aspiraciones educativas trasciendan las fronteras del colegio, para ello ha implementado un alto nivel de exigencia suplementando permanentemente los contenidos mínimos de los diferentes subsectores sin

menoscabo de ninguno de ellos porque consideramos que el aprendizaje debe ser integral. Además se exige en concordancia con lo anterior que los alumnos tengan un rendimiento superior a la calificación básica (14 puntos).

El aprendizaje de los alumnos es controlado sistemáticamente por lo cual se considera de gran importancia la evolución inicial, de proceso y de termino de unidades, las evaluaciones se dividen en auto informes con un 15% de ponderación final; observación con 15% y pruebas escritas y/o lecturas complementarias o termino de unidades con un 70%, dicha evaluación se realiza en forma Quimestral, contando con dos reuniones (juntas de curso) por quimestre. A demás en estas reuniones se hace un análisis de la disciplina de los estudiantes, disciplina que es calificada en función del desarrollo de valores, ya que una de las metas de la institución es lograr el desarrollo y fomento de valores en la juventud que se educa en este plantel.

Se ha detectado que en nivel básico existe una mayor dificultad en el sector de educación matemática, por lo cual se ha implementado un taller de apoyo a los alumnos que presentan mayores problemas en un horario que no interfiera con sus actividades académicas.

5.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

Incluye tanto las condiciones y aspectos organizativo-operativos que afectan a la dimensión pedagógica, como también los mecanismos de toma de decisiones, basado en el desarrollo de valores.

En lo organizativo institucional la estructura académica esta bien delimitada y se desarrolla en un clima armónico y distendido. El Rector cumple una función netamente administrativa derivando los aspectos pedagógicos al Vicerrector y a la Comisión de Planeamiento de la institución. Quienes manejan una supervisión eficiente y orientación constante en su labor pedagógica de los profesores, con un

alto nivel de exigencias con la revisión constante de planificaciones. El Colegio “Abdón Calderón Muñoz” cuenta con una planta docente de 13 profesores que efectúan su labor educativa desde Octavo Básico a Tercero de Bachillerato, además contando con especialistas en el área informática, deportiva que también esta en todos los niveles. El colegio cuenta además una inspectora general encargada de atender a los representados y abordar problemas conductuales.

El colegio “Abdón Calderón Muñoz” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos (Rector, Vicerrector, Consejo Directo, Junta General de Directivos y Profesores), representantes de los profesores (Forman parte del consejo Directivos), representante de los alumnos (Consejo Estudiantil) y representación de los apoderados (Comité Central de Padres de familia).

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general y una vez a los menos por estamento.

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión se basa en la ética, el respeto y la responsabilidad, considerando estos aspectos, este equipo tiene como objetivo fundamental el mejorar los requerimientos de los alumnos en instancias educativas y de infraestructura para lograr ofrecer una educación de calidad y acorde a las exigencias de la sociedad actual.

5.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES.

Este tema hace referencia a la incorporación de los recursos disponibles y necesarios para la consecución de objetivos planteados por la institución educativa.

En lo que respecta a administración, se tiene especial cuidado en lo que atañe a la administración de los Recursos humanos con los que cuenta la institución quienes deben estar formados y capacitados adecuadamente para desarrollar la labor docente, en su gran mayoría los docentes poseen nombramientos del magisterio fiscal, quienes han llegado a formar parte de la institución luego de haber pasado por un concurso de meritos y oposición establecido por el Ministerio de Educación, La contratación del personal docente, administrativo o de servicio, en caso de ser necesario, esta rigurosamente a cargo del Rector y Consejo Directivo del establecimiento, quienes a través de entrevistas directas, donde el criterio fundamental es lo idóneos y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI del colegio y este dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientados por los valores cristianos y la valoración de nuestras relaciones culturales.

En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior del colegio se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección del colegio.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del colegio un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde la principal importancia es el apoyo informático, para lo cual se cuenta actualmente con un laboratorio de computación, supervisado por un profesor especialista que desarrolla su labor en los distintos niveles, próximamente este laboratorio poseerá conectividad, es decir tendremos a

disposición de los alumnos y docentes el servicio de internet, la biblioteca de consulta mas grande del mundo.

En términos financieros el colegio cuenta con el financiamiento anual otorgado por el Gobierno Nacional a través del ministerio de Finanzas, Cada profesor debe entregar a fin de año un listado de materiales que necesitara implementar en su subsector, para que así el colector de la institución, pueda elaborar el presupuesto requerido para el presente año y enviarlo para su consecuente aprobación.

5.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

Comprende la relación escuela-familias, la corresponsabilidad de ambas partes en el logro de los propósitos educativos, las expectativas, formas de participación de los padres, dentro y fuera de la escuela, para apoyar la formación de sus hijos.

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio además, se les invita a participar de ellas a través como por ejemplo de escuela para padres dirigidas por los profesores jefes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los jóvenes según su nivel e aprendizaje. El Rector de institución y el Comité Central de Padres de Familia, mediante una Asamblea General de Padres de Familia informa periódicamente a los representantes , aquellas actividades en las que pueden participar, tratando de lograr que su rol como parte de la trilogía educativa sea totalmente activo y participante. Lamentablemente hasta la fecha son muy pocos los padres de familia que asisten paulatinamente a la institución para conocer sobre el desenvolvimientos académico de sus hijos y para participar de las actividades programadas.

5.1.3. ANÁLISIS FODA

5.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Estos dos factores describen la situación interna de la institución y pueden ser controlables. Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la institución que ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Tanto las fortalezas como las debilidades se obtienen al realizar un diagnóstico minucioso de la organización, en función al diagnóstico institucional, realizado en los puntos anteriores del presente proyecto, se detallan las fortalezas y debilidades del Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz” mismas que se detallan en la Matriz FODA descrita en el punto **5.4.3.**

5.1.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Estos factores representan la situación externa a la institución, aquellos aspectos que ayudan a mejorar y cumplir con los objetivos o aquellos que pueden limitar el desarrollo del mismo. Por tanto, las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas; y las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Una vez realizado el respectivo diagnóstico institucional, se determinaron las oportunidades y amenazas que giran en torno a la institución, las que se detallan en la matriz FODA descrita en el punto **5.4.3.**

5.1.3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un PEI vigente hasta el año 2015, que busca mejorar la calidad de la Educación 2. Desarrollo anual de planes operativos (POA), en base al mapa de necesidades de la institución. 3. Personal Docente idóneo que cuentan con título académico en cada especialidad que garantiza el proceso educativo 4. Existe satisfacción en la comunidad respecto al desempeño profesional docente, ya que coadyuva al desarrollo cultural de la comunidad 5. Predisposición de autoridades y docentes en ejecutar nuevos proyectos curriculares que mejoren la imagen institucional y la oferta educativa. 6. La distribución del trabajo académico es en función al perfil académico y a la normativa existente. 7. La estructura académica y administrativa del colegio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un manual de organización que regule las actividades y funciones que debe cumplir cada persona según el puesto que ocupa 2. Falta de infraestructura y ambientes físicos, material didáctico, laboratorios, audiovisuales y Biblioteca para que se cumpla la planificación por áreas de estudio. 3. Limitada promoción de la oferta académica y los servicios educativos que brinda el plantel a la comunidad. 4. Falta de acciones en gestión y autogestión institucional. 5. Limitado presupuesto institucional para la ejecución de proyectos educativos y de mejoramiento académico y administrativo 6. Escaso desarrollo entre la docencia y la investigación educativa que permita

<p>permite un armónico cumplimiento de los objetivos y metas planificadas anualmente</p> <p>8. El proceso de evaluación se sustenta en el modelo de innovación renovado y su reglamento, lo que a servido para la unificación de criterios en esta materia.</p> <p>9. La relación maestro alumno es excelente, porque se conjuga la empatía y se trabaja en un ambiente abierto, flexible e integrador.</p> <p>10.La metodología implementada ha permitido mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje y de la evaluación</p> <p>11.Predisposición de docentes para involucrarse en procesos de investigación e innovación educativa</p> <p>12.Existe predisposición para acoger las sugerencias que permitan la implementación de innovaciones en todos los órdenes.</p> <p>13.Los recursos institucionales son utilizados en beneficio del alumnado y en función a sus</p>	<p>mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje</p> <p>7. Falta de implementación del DOBE, y equipamiento de los departamentos existentes para una mejor atención.</p> <p>8. Falta de recursos humanos docentes y administrativos en relación al crecimiento institucional</p> <p>9. Falta de un código de ética institucional que oriente la actuación de todos los miembros de una institución</p> <p>10.Falta de un plan estratégico en el que se identifiquen las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.</p> <p>11.Bajo rendimiento en el área de matemática</p> <p>12.La cancha de uso múltiple no cuenta con techo lo que impide el desarrollo de actividades al aire libre cuando llueve</p> <p>13.No contamos con centros</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>requerimientos.</p> <p>14.Coordinación entre el Colegio, la Junta Parroquial y autoridades locales tendiente a canalizar acciones de mejoramiento institucional y comunitario.</p> <p>15.Se cuenta con un manual de convivencia que fomenta en la juventud de la institución la construcción de valores para lograr la sana convivencia en la sociedad y de esta manera permitirle ser democrático e independiente.</p> <p>16.Invitación abierta a participar de actividades extra programáticas de los alumnos</p>	<p>médicos ni hospitales cerca.</p> <p>14.Baja asistencia de los padres a las Escuela para padres debido al trabajo de estos.</p> <p>15.Representantes poco comprometidos con la educación de sus hijos por falta de tiempo</p> <p>16.Falta de mayor cuidado y supervisión de alumnos durante el recreo.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZA</p>
<p>1. Existencia de Material bibliográfico actualizado</p> <p>2. Capacitación permanente de los docentes a través de los cursos ofrecidos por el MEC</p> <p>3. Proyecto para implementar el servicio de Internet en el laboratorio de computo del colegio</p> <p>4. Asignación de Partidas docentes por parte del MEC,</p>	<p>1. Bajo nivel académico de los padres y madres, que poco aporta al proceso educativo del alumnado.</p> <p>2. El bajo nivel económico de las familias de la comunidad</p> <p>3. El sistema educativo está orientado para acrecentar las diferencias sociales.</p> <p>4. La crisis económica sirve de coartada para eliminar</p>

<p>docentes calificados que ingresaran al colegio mediante el concurso de meritos y oposición establecido por el MEC.</p> <p>5. Incorporación de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>6. La crisis económica, que pondrá en valor la importancia de los servicios públicos, especialmente el de la educación.</p>	<p>derechos y reducir prestaciones y programas educativos.</p> <p>5. Partida presupuestaria económica asignado por el MEC al colegio es insuficiente para solventar sus requerimientos y necesidades</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, que es una institución de financiamiento fiscal, ubicada en la Parroquia Santiago del cantón y provincia de Loja, la sección en la que ofrece sus servicios de tipo matutino y de régimen sierra.

El proceso de aplicación de los instrumentos utilizados para llevar a cabo la presente investigación se realizó en las instalaciones de la institución objeto de este estudio, durante el transcurso del mes de enero en cinco sesiones diferentes, en cada una de las sesiones, se contó con la predisposición de la población investigada quienes colaboraron al máximo durante la ejecución del proceso de recolección de datos.

Para recolectar la información, se diseñó varios instrumentos, los cuales fueron aplicados en diferentes niveles, es así, que:

La entrevista se aplicó a las autoridades; Rectora, Vicerrectora, Inspector General, y miembros del consejo directivo, quienes se mostraron muy ajusto con el proceso realizado, y colaboraron en todo lo que estuvo a su alcance, esta entrevista tuvo la finalidad de recolectar información referente a los aspectos relacionados con el desarrollo del colegio (administración, clima institucional, liderazgo, aplicación de valores, normativas y otros aspectos) aspectos que me permiten evidenciar la gestión y el liderazgo a nivel institucional.

Las encuestas fueron diseñadas en tres formatos diferentes, ya que estas fueron aplicadas personal docente, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, sin embargo todas tenían la finalidad de recabar la información acerca de su concepción de la gestión, el liderazgo y los valores dentro del Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, sus resultados se muestran en los apartados siguientes a este punto.

5.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

TABLA 10

ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
El director (Rector) en una reunión general cada trimestre		
Coordinadores de áreas	3	100%
Por grupos de trabajo		
Trabajo individual		
No contesta		

Total	3	100%
-------	---	------

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Al consultar al personal directivo sobre la forma de organizar los equipos de trabajo en la institución, se puede observar que el 100% de la población investigada, manifiesta que este se organiza por coordinadores de áreas, lo cual es bastante conveniente para la entidad educativa pues las actividades se realizan a nivel de áreas, cada una de las cuales cuenta con un coordinado o director de área que es quien hace conocer el trabajo realizado al interior de cada área en las sesiones de directores de área.

TABLA 11
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN
USTED TOMA EN CUENTA:

ASPECTOS	f	%
El número de miembros de la institución	2	66,66%
Los resultados obtenidos en la institución	1	333%
El valor y el tiempo empleados en la institución		
Otros		
No contesta		
Total	3	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

En la tabla anterior, se puede evidenciar que los gestores educativos del colegio objeto de la presente investigación en un 67% consideran el número de miembros del ente educativo para determinar su tamaño, por otro lado el 33% manifiesta que los resultados obtenidos por la institución son el componente primordial para medir el tamaño de la institución. Al respecto puedo indicar que considerando el número de miembros de la institución esta sería considerada como pequeña, pero si consideramos los logros alcanzados durante los últimos años, podemos indicar que esta se encuentra en un proceso de constante crecimiento teniendo a consolidarse como una de las mejores instituciones de la zona.

TABLA 12

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
Si		
No	3	100%
Total	3	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

La interrogante planteada a los directivos del establecimiento educativo, en la que se consulta sobre el uso de un manual de normas, reglas y procedimiento para definir las tareas de los miembros de la organización, el 100% de ellos manifiesta que no se dispone de una manual de organización que norme las tareas de los miembros de la institución, lo cual se constituye en un aspecto que debilita la correcta funcionalidad de la entidad.

TABLA 13**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIGADO POR**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
Director		
Rector	3	100%
Consejo directivo		
Total	3	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

En lo que respecta al clima de respeto y consenso para la toma de decisiones, el 100% de los encuestados indican que está ligado por el señor rector, lo cual es un punto a favor en el liderazgo de esta entidad educativa pues el ejemplo debe partir desde la máxima autoridad.

TABLA 14**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	f	%
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS.

Al consultar a los directivos del colegio sobre la delación en la toma de decisiones para resolver conflictos, un 67% manifiesta que si se suelen hacer este tipo de delegaciones mientras que un 33% indica que no se delega la responsabilidad para la toma de decisiones. Al respecto considero que no se debe delegar la toma de decisiones para resolver conflictos a una comisión o grupo de colaboradores a menos que esto sea estrictamente necesario, ya que es la autoridad máxima quien debe coordinar con su grupo de colaboradores la elección de la decisión más adecuada en el momento de resolver conflictos u ofrecer soluciones.

TABLA 15
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO
PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	100%				
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	33%	2	67%		
c	La capacitación continua de los docentes	1	33%	2	67%		
d	Trabajo en equipo	2	67%	1	33%		
e	Vivencia en valore institucionales y personales	3	100%				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	100%				
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			2	67%	1	33%

FUENTE: Postgrados de la UTPL
AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Al consultar a la población encuestada sobre los aspectos que se promueven en la administración y liderazgo del colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se puede observar

que la excelencia académica, la vivencia en valores institucionales y personales, se halla presente con un 100%, el trabajo en equipo con 66%, factores que según las aseveraciones de los encuestados se promueven siempre. El desarrollo profesional, la capacitación continua y la delegación de autoridades a los grupos de gestión se dan con menos frecuencia.

TABLA 16
LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA DIRIGIR
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SON:

Orden	Opción	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	33%	1	33%	1	33%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33%	2	67%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	67%	1	33%		
d	Se desarrollan con el estudio en gerencia	2	67%	1	33%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	100%				

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Las habilidades requeridas para dirigir una institución educativa, según el 100% de los gestores educativos se centra en una capacitación continua que combine la práctica con la teoría y la reflexión, con lo cual personalmente estoy totalmente de acuerdo pues los conocimientos teóricos combinados con la práctica y la reflexión a segura la institución, aplicación y ejecución de un liderazgo transformador.

TABLA 17
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta	2	67%	1	33%		
b	La disminución del número de estudiantes por aula					3	100%
c	La mejora de los mecanismos de control	2	67%	1	33 %		
d	La existencia de los ambientes laborales de trabajo	1	33%	2	67%		

FUENTE: Postgrados de la UTPL
AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Según el 66% de los directivos, para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta y la mejora de mecanismos de control; el 33% restante indica que esto realiza a veces. Sin embargo el % más preocupante es aquel que haciende al 100% en el cual los directivos coinciden que nunca se considera la disminución del número de estudiantes por aula, lo cual a mi criterio debería ser un factor fundamental que debe tomarse en cuenta ya uno de los objetivos que la institución debe tener presente para mejorar su nivel de desempeño y progreso seria el disminuir significativamente o erradicar por completo la deserción estudiantil.

TABLA 18
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), consejo escolar, consejo académico etc.)	3	100%				
b	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica)	3	100%				
c	De coordinación (jefes de estudios, coordinadores)	3	100%				
d	Otros (cuáles)						

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

La institución educativa está integrada por organismos de dirección, gestión y coordinación según lo indicado por el 100% de los directivos, aunque no todos sus organismos están completamente integrados y funcionando adecuadamente.

TABLA 19
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO
Y JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se encarga de:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento grupo de alumnos	3	100%				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	67%	1	33%		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas	3	100%				

d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos	1	33%	2	67%		
---	-----------------------------------------------------------------------------------	---	-----	---	-----	--	--

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Las actividades a desempeñarse siempre por el equipo educativo, didáctico y junta de profesores, según el 100% de los encuestados es: llevar a cabo la evaluación o seguimiento al grupo de alumnos y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas. Aunque se halla hasta cierto punto relegada la Coordinar de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos, lo cual se constituye en una falencia al interior de la institución ya que para obtener una educación de calidad se deben coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje.

TABLA 20
LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanza propias de cada materia	2	67%	1	33%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución			3	100%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área compéete	3	100%		
d.	Mantener actualizada la metodología	2	67%	1	33%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			3	100%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			3	100%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se			3	100%

	valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos				
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	67%	1	33%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura	3	100%		
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	67%	1	33%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

El departamento didáctico de la institución se encarga de: organizar y desarrollar la enseñanza propia de cada materia, mantener actualizada la metodología y formular propuestas al equipo directivo, esto, según el criterio del 66% de los directivos, el 33% restante manifiesta que estas actividades no se realizan. El índice más preocupante es aquel que hace referencia al 100% pues todos los directivos coinciden en que no existe Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, y la inexistencia de Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenido.

TABLA 21
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico	2	67%	1	33%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANALISIS

Al preguntar a la población encuestada sobre el fomento de la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico, el 66% coincide que de alguna manera esta acción se realiza aunque no con la eficacia y efectividad requerida, mientras que el 33% remanente indican que esta actividad no se realiza nunca.

TABLA 22
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	2	67%	1	33%
b.	Plan estratégico			3	100%
c.	Plan operativo anual	3	100%		
d.	Proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes	1	67%	2	33%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

El 67% de los directivos institucionales indica que en la entidad educativa se ha realizado una reingeniería de proceso y proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes, mientras que el 33% restante indican que estas actividades no se han realizado. Por otro lado el 100% de directivos indican que en la institución durante el transcurso del año escolar se realizan los POA acorde a las necesidades del establecimiento. Lo realmente preocupante es lo que no se cuenta con un plan estratégico institucional según lo afirmado por el 100% de los encuestados, y lo evidenciado en la etapa diagnostica del presente proyecto.

5.2.2. DE LOS DOCENTES

TABLA 23
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	31%	6	46%	3	23%	13	100%
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	6	46%	3	23%	4	31%	13	100%
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	10	77%	3	23%			13	100%
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes-con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			5	38%	8	62%	13	100%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			2	15%	11	85%	13	100%
Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de las	4	31%	7	54%	2	15%	13	100%

metodología de enseñanza-aprendizaje									
En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral de los alumnos	13	100%						13	100%
Resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza			2	15%	11	85%		13	100%
Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros	2	15%	3	23%	8	62%		13	100%
Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo	3	23%	4	31%	6	46%		13	100%
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	4	31%	3	23%	6	46%		13	100%
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo	10	77%	2	15%	1	8%		13	100%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	46%	5	38%	2	15%		13	100%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	11	85%	2	15%				13	100%
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	12	92%	1	7%				13	100%
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	13	100%						13	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Al aplicar el instrumento investigativo a los docentes, se puede evidenciar que el 100% de los docentes consideran que los valores siempre predominan en las decisiones tomadas por los directivos y profesores, 92% ratifica que en la institución se realizan actividades tendientes a la integración de la comunidad educativa, esto dentro de los aspectos positivos que se dan al interior de la institución. Por otra parte y siendo bastante preocupante, el 62% de los docentes indican que nunca se promueven la investigación a nivel educativo; además un 46% de la población sostiene que nunca ha admirado el liderazgo y la gestión de las autoridades del establecimiento, lo cual es bastante preocupante ya que si los miembros de un equipo no admiran y no confían en el liderazgo ejercido por sus líderes, poco o nada colaboraran en las acciones que estos emprendan en beneficio de la organización.

5.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

TABLA 24
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	10	50%	5	25%	5	25			20	100%
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	5	25%	3	15%	12	60			20	100%
El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	15	75%	5	25%					20	100%
Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en clase	10	50%	6	30%	3	15	1	5%	20	100%

En clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	15	75%	3	15%	2	10				20	100%
Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario			2	10%			18	90%		20	100%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen	5	25%			5	25%	10	50%		20	100%
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes					2	10%	18	90%		20	100%
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			3	15%	10	50%	7	35%		20	100%
En la clase se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión	7	35%	6	30%	3	15%	4	20%		20	100%
Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	12	60%	3	15%	3	15%	2	10%		20	100%
Se realiza trabajos en grupo con instrucciones claras y participación de los docentes	15	75%	5	25%						20	100%
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	10	50%	2	10%	8	40%				20	100%
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75%	5	25%						20	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Una vez realizado el proceso de aplicación de encuestas a los estudiantes de la institución objeto del presente estudio, se pudo observar ciertos aspectos positivos, como aquellos en los que el 75% de los alumnos sostiene que la enseñanza la ética y los valores con el ejemplo, de la misma manera un 75% de ellos indica que se trabaja en equipo y que para esto las instrucciones y participación de docente es siempre muy clara. Por otro lado se evidencian ciertos aspectos negativos como que sea el profesor quien decide que se hace en esta clase, esto según el 60% de los encuestados, de la misma manera un 90% sostiene estar totalmente en desacuerdo con la afirmación en la que se menciona que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes que los métodos de enseñanza, lo que deja ver que los estudiantes consideran que la educación que se brinda en el colegio es monótona y tradicional casi sin ninguna variación en la aplicación metodológica. A más de lo descrito, un 75% menciona que en clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, lo cual es totalmente inaplicable ya que no todas las personas pueden ejecutar las mismas actividades en el mismo tiempo.

5.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA 25
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
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	10	25%	25	63%	5	12%	40	100%
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en	15	38%	20	50%	5	12%	40	100%

general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante								
Los directivos y docentes promueven integración adecuada de los padres de familia a las actividades educativas	18	45%	15	38%	7	17%	40	100%
Los directivos del establecimiento paulatinamente realizan actividades de gestión en beneficio de la institución			10	25%	30	75%	40	100%
En el proceso de enseñanza aprendizaje, se forma en valores a sus hijos	30	75%	8	20%	2	5%	40	100%
Las autoridades y docentes del establecimiento le brindan información oportuna acerca del estado académico de su representado	35	88%	5	12%			40	100%
Las autoridades y docentes del establecimiento le hacen conocer oportunamente si su hijo se halla implicado en actos indisciplinarios	38	95%	25	5%			40	100%
Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	15	38%	10	2%	15	38%	40	100%
Se siente comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo	5	12%	25	63%	10	25%	40	100%
Cree usted que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	20	50%	14	35%	6	15%	40	100%

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS

Luego de haber aplicado las encuestas a los padres de familia de la institución educativa investigada, se aprecian los siguientes criterios y valoraciones.

El 25% de los padres de familia consideran que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, un 50% estima que la gerencia educativa, estima que a veces se promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, por otro lado el 95% indica que las autoridades y docentes del establecimiento siempre le hacen conocer oportunamente si su hijo se halla implicado en actos indisciplinarios, así mismo un 25 % de los padres de familia indican que se siente poco comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.

5.2.5. DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS

MATRIZ 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No	Preguntas	Respuesta positiva	f	%	Respuesta débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia?	A través de la comunicación nos mantenemos informados, la comunicación es el pilar de las sociedades.	2	67	Acción y efecto de comunicarse. Poner en conocimiento las decisiones tomadas	1	33
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple, cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Son ejercidas por la rectora	1	33		2	67
3	¿Cómo actuaría	Dialogo	2	67	Poner en conocimiento	1	33

	frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Buscar las causas del conflicto Resolver el conflicto en forma democrática			de instancias superiores		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Comprometido con el cambio Democrático Proactivo Integro Honesto Luchador y emprendedor	3	100			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático	2	67	Autoritario Complaciente	1	33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad Respeto Identidad Libertad Solidaridad Honestidad	3	100			
7	¿Cuáles son los valores que predominan en el profesorado?	Responsabilidad Respeto solidaridad	2	67	Egoísmo	1	33
8	¿En el caso de existir antivalores cuáles son?				Irresponsabilidad Impuntualidad	6	100

FUENTE: Postgrados de la UTPL

AUTOR: Ober Iván Cueva Pintado

ANÁLISIS.

Luego de efectuar la entrevista a los directivos de la institución se procedió a la revisión de cada una de las respuestas a los interrogantes formulados, de los cuales se pudo extraer algunos criterios considerados como respuestas positivas y débiles.

El 67% de los directivos tienen clara la definición de comunicación y su diferencia con la información, ya que una cosa es comunicar y otra es informar; el 67% de los directivos en sus respuestas evidencian que la institución no cuenta con manual de organización y funciones, que norme las funciones en la institución aunque se cuenta con un reglamento interno, es necesario la formulación de un manual de organizaciones para regular las funciones que cada miembro debe de realizar según el puesto que ocupa; y en el cual se especifique claramente quien es el encargado de realizar las funciones de liderazgo en la institución; cuando hay conflictos entre la dirección y los profesores, las respuestas son tanto positivas como débiles, es decir que no existe firmeza en la actitud que asumen los directivos; ya que el 67% de ellos busca la manera de resolver el conflicto a nivel interno en base al dialogo mientras que el 33% restante prefiere ponerlo a conocimiento de autoridades superiores, en cuanto a las características de líder el 100% de directivos están claros en las cualidades que deben reunir un líder; así mismo un 67% confirman que predomina un liderazgo democrático, aunque el 33% restante dice que este liderazgo es autoritario y en ocasiones complaciente; sobre los valores el 100% afirman que se ponen en práctica los valores sobre los cuales se fundamenta el accionar directivo y docente, y es así que el 83% de los directivos indica que en los docentes predominan los valores de responsabilidad, respeto y solidaridad, del mismo modo el 100% de los directivos indica que en algunos estudiantes se evidencia antivalores como la impuntualidad y la irresponsabilidad.

5.2.6. MATRIZ DE PROBLEMAS

En este apartado, se pretende puntualizar los principales problemas evidenciados en la Gestión, Liderazgo y Valores en Colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, los datos en los que se fundamenta la matriz que se muestra a continuación. Estos datos han sido obtenidos del diagnóstico institucional realizado y de las tablas

estadísticas producto de las encuestas aplicadas tanto al personal directivos, como a los docentes, docentes y padres de familia.

Matriz 3

PROBLEMÁTICA (CAUSA-EFECTO)

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSA	EFFECTOS
Falta de un código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidad de los directivos al elaborar este manual • Falta de asesoría legal • Descuido de los directivos de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorden en actividades internas • Limitada promoción de los estándares de conducta a fin de perseverar la integridad y la adopción y la adopción de principios éticos
Limitada ejecución de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de formación docente en el campo de elaboración de proyectos educativos • Planteamiento de proyectos inejecutables 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca trascendencia en el contexto social • Estancamiento de la institución.
Inexistencia de un manual de organización y funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidad de los directivos a • Escasa coordinación entre autoridades, personal administrativo y personal docentes • Falta de apoyo al manual de organización y funciones desarrollado en la administración del vicerrectorado del Lic. Fabricio Ojeda Sarango 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprecisión en las funciones del personal que conforman la estructura organizativa de la institución • Limitación en la correcta funcionalidad de la institución en lo relacionado con el ámbito administrativo y educativo • Desorientación en el personal que forma parte de la organización en la ejecución de las labores

		asignadas a cada órgano administrativo
Menoscabo en la gestión y autogestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Descuido de los directivos • Falta de iniciativa directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto institucional restringido • Limitada infraestructura en ambientes físicos • Escases de material didáctico acorde a las NTIC's
Falta del DOBE	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un profesional en Psicología y Orientación Vocacional • Falta de gestión ante el MEC para obtener una partida para un docente de Psicología • Falta de un proyecto que sustente la necesidad y la importancia de crear el DOBE en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de orientación vocacional en los alumnos del colegio • Escasez de apoyo profesional en la prevención y detección de problemas de aprendizaje • No se puede brindar un apoyo profesional adecuado cuando existan casos de desórdenes de personalidad en los alumnos
No existe un Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • El plan estratégico no es un documento exigido por el MEC • Desconocimiento de los componentes que intervienen en su elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una planificación adecuada tendiente a convertir a la institución en un ente proactivo • Indecisión en los recursos y presupuestos a emplearse durante un cierto periodo. • Paulatinamente la institución se convierte en un ente reactivo
Inexistencia de proyectos de capacitación docente	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre autoridades y docentes • Escaso presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización profesional • Actividad docente con falencias

	económico	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de enseñanza-aprendizaje con estrategias metodológicas tradicionales
<p>El escaso involucramiento de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos</p>	<ul style="list-style-type: none"> No se ha desarrollado planes estratégicos que permitan el involucramiento masivo de la padres de familia en el proceso de E-A Las actividades realizadas hasta el momento con la finalidad de involucrar a padres de familia no han tenido los resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación significativamente en el alcance de una la convivencia escolar comunitaria adecuada

6. DISCUSIÓN

El presente apartado constituye una parte medular dentro del desarrollo del proyecto de investigación descrito en este documento, ya que en esta sección se hace una contrastación entre los resultados obtenidos de la investigación de campo versus los conceptos teóricos sobre los cuales se fundamenta la gestión, liderazgo y valores en la administración de instituciones educativas, teniendo en mente este criterio y centrándonos en los datos obtenidos en la investigación de campo efectuada en el Colegio “Abdón Calderón Muñoz” me permito indicar lo siguiente:

En el colegio “Abdón Calderón Muñoz” de la parroquia Santiago, cantón y provincia de Loja, el 100% de los directivos sostiene que los equipos de trabajo dentro de la institución educativa se hallan organizados por áreas, cada una de las cuáles se halla dirigida por un coordinador o director de área, lo cual resulta ser idóneo si consideramos que para lograr un liderazgo efectivo se requiere no solo trabajo en grupo sino más bien trabajo en equipo un equipo compuesto en su primera fase por los docentes que integran cada área, y en su segunda fase por los directores y coordinadores de cada área quienes hacen extensiva la coordinación de las diferentes actividades académicas con los docentes a los directivos de la institución, las mismas que son ejecutadas en el transcurso del año lectivo.

Por otro lado, los gestores educativos del colegio objeto de la presente investigación en un 67% consideran el número de miembros del ente educativo para determinar su tamaño, lo cual resulta ser adecuado considerando las opiniones vertidas por expertos en la materia, por ende el Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, está catalogado como una entidad pequeña debido al limitado número de integrantes que posee.

Es necesario hacer hincapié en las tareas que efectúa cada uno de los miembros de la organización pues según el 100% de los directivos encuestados, estas tareas no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimiento, lo que concuerda con lo evidenciado en uno de los instrumentos de gestión educativa analizados en la etapa del diagnóstico, lamentablemente la falta de este documento regulatorio se convierte en una fuerte debilidad que limita en cierta manera el accionar directivo en la institución, pues es bien conocido por todos la importancia

que tiene el manual de organización al constituirse como un instrumento de trabajo sumamente necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa de la institución, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

En lo relacionado con el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones, el 100% de los directivos manifiestan que este es liderado por la rectora, que es la máxima autoridad dentro del establecimiento, lo que a mi criterio deja ver que el tipo de liderazgo ejercido por la Lic. Marlene Loaiza Freyre, es un tipo de liderazgo democrático que acoge las ideas vertidas de todo el grupo, valora la participación y respeta las opiniones de los demás, lo que la convierte no solo en una autoridad respaldada por la entidad nominadora sino en una líder inmersa en un proceso de formación y mejora continua. Por otra parte es necesario mencionar que un 67% de la población investigada, sostiene que si se suele delegar a un grupo de colaboradores la toma de decisiones para la resolución de conflictos y la promoción de soluciones pertinentes y oportunas, lo cual es otro rasgo importante en la clase de liderazgo ejercido por la autoridad institucional, pues el alcanzar un liderazgo efectivo requiere de trabajo en equipo ya que no siempre la mejor decisión es la que toma una sola persona. Por otra parte un 67% indica que solamente a veces se promueve el desarrollo profesional y la capacitación de los docentes, lo cual se convierte en una limitante para alcanzar un liderazgo efectivo pues un verdadero líder debe tener presente que la capacitación y el desarrollo profesional son la única forma de avanzar y crecer como personas y profesionales.

Es importante mencionar que 100% de los directivos sostiene que siempre se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas, pero que hasta la actualidad no se ha logrado involucrar al 100% de los padres de familia por lo que es urgente planificar y ejecutar un proyecto encaminado a lograr un incremento significativo en la participación de los padres de familia en las actividades programadas por el colegio.

Un 67% de los informantes indican que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como

referencia para saber que les falta, lo que sin duda alguna es una importante herramienta en el momento de tomar decisiones, sin embargo se debería prestar mayor atención a los resultados de desempeño obtenidos pues estos son parte del eje central sobre el que debe girar la toma de decisiones dentro de la administración, gestión y liderazgo educativo.

El Colegio “Abdón Calderón Muñoz” está organizado a través de organismos de dirección (Rectorado, Consejo Directivo); de gestión (Secretaría, Vicerrectorado, Comisiones); Técnica (Departamentos: Planeamiento, Inspección, Colecturía, Equipo de profesores), lo es confirmado por 100% de los encuestados Si consideramos lo descrito en ciertas fuentes teorías, la correcta estructura organizativa de toda institución es de vital importancia para cumplir con su misión y alcanzar paulatinamente su visión, por tanto me permito indicar que en la institución investigada esta organización se halla mediamente implementada pues no existen algunos departamentos como el DOBE, Investigación, entre otros, lo que de cierta manera limita el accionar de la organización.

En lo referente a las funciones y acciones que cumplen los departamentos didácticos, un 67% de la población investigada, indica que estos departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, a sí mismo un 100% menciona que se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área compéete, estos son los dos aspectos en el que se centra el accionar de los departamentos didácticos, sin embargo, el 100% de los encuestados manifiestan que estos departamentos no se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (no existe DOBE) , elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, y un 67% manifiesta que los departamentos didácticos no se encargan de mantienen actualizada la metodología. Lo descrito anteriormente se constituye en un factor negativo para el desarrollo de acciones de los equipos didácticos y sus acciones, lo que repercute directamente en el accionar directivo ante su intento por alcanzar la calidad educativa deseada, pues es bien conocido por todos que una

parte medular de las instituciones educativas son los departamentos didácticos, pues entorno a ellos gira la calidad de la educación que el establecimiento ofrece.

Al consultar a los encuestados sobre la gestión pedagógica, diagnóstica y sus soluciones, un 67% de los directivos manifiestan que si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, mientras que, el 33% de los directivos no realizan estas acciones, por lo que existe un marcado desinterés en algunos directivos. La Gestión Educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente, por tanto la gestión educativa consiste en: presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, y definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización, esto únicamente se logrará comprometiendo a todos los actores institucionales, para que participen de manera colectiva, en la producción de diagnósticos y soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, que luego de ser debidamente analizadas, estas tengan el consenso necesario para su aprobación y ejecución, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

Al abordar los temas referentes a la planificación educativa, por un lado es gratificante observar que según el 67% de los encuestados se ha emprendido en una reingeniería de procesos, y según 100% se realizan planes operativos anuales los que son ejecutados en su gran mayoría, mismo que se encuentran detallados en el PEI de la institución, por otro lado es preocupante el observar que según el 67% de los directivos no se han realizados proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes, lo cual estanca el proceso de mejora la calidad educativa que el colegio ofrece, además el 100% de los encuestados manifiestan que no existe un plan estratégico, lo cual es realmente preocupante ya que un plan estratégico es un proceso metódico, inter y multidisciplinario, un permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones y de búsqueda de alternativas para satisfacerlas.

De las encuestas aplicadas al personal docente, del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se desprenden los siguientes resultados.

Según las respuestas obtenidas por el 62% de los investigados, se evidencia que los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo. Lo que se convierte en una debilidad al interior de la organización, pues es evidente que la investigación educativa es un proceso de desarrollo del conocimiento orientado a la identificación del problema, realización de estudios empíricos, recopilación de los estudios, síntesis de la investigación, y puesta en práctica de la evaluación, su práctica constante asegura que la institución se proyecte como una entidad proactiva inmersa en un continuo proceso de cambio.

El 85% de los docentes estiman que nunca hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, mientras que el 15 % restante considera que si se presenta resistencia o escepticismo en los padres de familia, lo que cual resulta ser un % mínimo pero igual requiere de mucha atención, y es deber de las autoridades hacer que este pequeño % de padres de familia comprendan que los métodos y técnicas tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje, y por tanto todo cambio adecuado es beneficioso para los educandos.

El 100% de los docentes confirman que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores siempre son el eje transversal de la formación integral de los alumnos, lo que es una gran ventaja para la institución pues actualmente los establecimientos educativos no deben formar únicamente en conocimiento sino también en valores lo que asegura que los individuos que forman parte de la sociedad actual y futura sean hombres y mujeres con principios éticos y morales.

El 15% indica que a veces presentan resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 23% que siempre hay desacuerdos continuos en las relaciones con el rector del centro educativo y el 33% a veces, el 92% manifiestan que siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, pero hasta el momento no se ha logrado

involucrar al 100% de padres de familia pues es un número limitado el que asiste a estos eventos.

Es necesario y de vital importancia el continuar vigorizando los espacios de participación en el colegio y en la localidad para la formulación y el seguimiento de la política educativa, la relación escuela-familias, la corresponsabilidad de ambas partes en el logro de los propósitos educativos, las expectativas, formas de participación de los padres, dentro y fuera de la escuela, para apoyar la formación de sus hijos, para así consolidar los escenarios de organización de los diferentes estamentos educativos y brindar los mecanismos de información y formación para realizar una mejor participación en los temas educativos.

De la encuesta aplicada a los estudiantes del Colegio Nacional “Abdón Calderón Muñoz” se puede establecer los siguientes resultados:

El proceso de aplicación de encuestas a los señores estudiantes de la institución objeto del presente estudio, se pudo observar ciertos aspectos positivos como aquellos en los que el 75% de los alumnos sostiene que se enseña ética y valores con el ejemplo, de la misma manera un 75% de ellos indica que se trabaja en equipo y que para esto las instrucciones y participación de docente es siempre muy clara. Por otro lado se evidencian ciertos aspectos negativos como que solamente el 50% de los educandos creen que la rectora toma en cuenta sus opiniones, el 50% restantes se divide entre el a veces y el nunca, por otro lado el profesor es quien decide que se hace en esta clase, esto según el 60% de los encuestados, de la misma manera un 90% sostiene estar totalmente en desacuerdo con la afirmación en la que se menciona que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, lo que deja ver que los estudiantes consideran que la educación que se brinda en el colegio es monótona y tradicional casi sin ninguna variación en la aplicación metodológica. A más de lo descrito, un 75% menciona que en clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, lo cual es totalmente inaplicable ya que no todas las personas pueden ejecutar las mismas actividades en el mismo tiempo. Estos %s permiten establecer que en el colegio investigado, a pesar de que su PEI se fundamenta en el modelo constructivista, impera un modelo de tipo tradicional, en vista que las decisiones se

las tomen en orden jerárquico, y que prevalezca el criterio de la autoridad, como también el profesor es quien toma las decisiones, sin considerar la opinión y criterio de los estudiantes, aspecto que se torna negativo para la institución, pues el liderazgo democrático que intenta ejercer el rector de la institución debe estar respaldado por acciones que incluyan no solamente al personal docente sino también al personal docente y padres de familia, esto en cuanto a la toma de decisiones. En lo referente al aspecto curricular y a la forma de llevarse a cabo las clases, estas deben cambiar radicalmente pues estamos inmersos en un nuevo mundo en el que los roles antagónicos que ejercían profesores y alumnos han cambiado para dar paso a tutores y educandos que dejen de ser sujetos pasivos para convertirse en sujetos activos de su propio aprendizaje.

De la encuesta aplicada a los padres de familia del Colegio Nacional “Abdón Calderón Muñoz” se puede establecer los siguientes resultados:

El 25% de los padres de familia consideran que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, un 50% estima que la gerencia educativa, a veces promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, por otro lado el 95% indica que las autoridades y docentes del establecimiento siempre le hacen conocer oportunamente si su hijo se halla implicado en actos indisciplinarios, así mismo un 25 % de los padres de familia indican que se siente poco comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.

Considerando los datos obtenidos, es necesario diseñar y ejecutar proyectos tendientes a inmiscuir y comprometer a los padres de familia con el centro educativo, de la misma manera se los debe concientizar de la importancia de su rol como padres dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Un limitado % consideran que 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, lo que deja entre dicho el accionar directivo ante la apreciación de los padres de familia.

Finalmente, me permito indicar que el Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se ha detectado un sinnúmero de falencias que limitan significativamente el accionar directivo en lo referente a la gestión, liderazgo y valores dentro su administración, pero de la misma manera se cuenta con ciertas fortalezas que junto a las oportunidades existentes deberían ser explotadas y aprovechadas para lograr inmiscuir al establecimientos en un proceso de cambio continuo que le permita consolidarse como una organización de carácter proactivo en busca de la excelencia académica, basada en una administración, con una gestión liderazgo y valores efectiva.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente trabajo investigativo, me permito emitir las siguientes conclusiones:

- La gestión y el liderazgo en la administración del colegio “Econ. Abdón Calderón Muñoz”, atraviesa por un momento crítico, esto según lo evidenciado en la etapa de diagnóstico y la investigación de campo efectuados en la institución.
- En lo relacionado a los instrumentos en los que se evidencia la de gestión, el liderazgo y valores, la institución no dispone de: un manual de organización, un código de ética, y un plan estratégico, lo que limita significativamente el accionar de los directivos ya que estos instrumentos son indispensables para alcanzar un desenvolvimiento eficiente y eficaz de los diferentes estamentos educativos.
- El tipo de liderazgo ejercido por la Lic. Marlene Loayza Freyre, actual rectora del establecimiento, tiende a ser democrático, sin embargo existen ciertas falencias en su accionar según lo indicado por los docentes, estudiantes, y padres de familia.
- Hasta el momento no se ha logrado involucrar al 100% de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos, y mucho menos se ha logrado comprometerlos con las actividades que programan los directivos de la institución.
- Limitadas acciones de gestión y autogestión, lo que se evidencia en la falta de infraestructura y ambientes físicos, material didáctico, laboratorios,

audiovisuales y Biblioteca, lo que influye en el incumplimiento de lo planificación por áreas de estudio.

- Coordinación entre autoridades y docentes restringida en lo referente a la planificación curricular, al seguimiento y evaluación de los procesos, lo que ocasiona una escasa promoción de la oferta académica y los servicios educativos que brinda el plantel a la comunidad.
- Hay preocupación de autoridades y docentes por lograr cambios e innovaciones en el ámbito educativo existiendo la predisposición de gran parte de los estamentos educativos para ejecutar nuevos proyectos curriculares que mejoren la imagen institucional y la oferta educativa

7.2. RECOMENDACIONES

Una vez culminado el presente trabajo de investigación, me permito recomendar o siguiente

- El Colegio Nacional “Abdón Calderón Muñoz” deberá delinear, modular, implementar y ejecutar un plan de mejora que afiance y modernice la gestión, el liderazgo y valores, en la perspectiva de encaminar a la institución educativa hacia un proceso dinámico y continuo, que le proporcione su carácter de organización proactiva.
- Es necesario un mejor liderazgo institucional que posibilite la integración de los estamentos educativos en la ejecución de acciones de desarrollo del plantel.
- Mejorar el accionar de los directivos de la institución a través de la instalación de un modelo de gestión coherente con la realidad y necesidades del establecimiento.
- Se debe mejorar los canales de comunicación entre los estamentos de la Comunidad Educativa a través de reuniones, circulares, diario mural, boletines, correos Institucionales, etc. Con la finalidad de optimizar significativamente el clima escolar en el que se generen espacios de encuentro e intercambio tendientes a emprender en el desarrollo de estrategias conducentes al mejoramiento de las relaciones entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia que contribuyan al seguimiento y evaluación de los procesos para el logro de los aprendizajes significativos.
- Diseño y formulación de un proyecto de gestión y autogestión encaminado al desarrollo y mantención de la infraestructura, recuperando espacios físicos para ofrecer un servicio educativo con un campus acorde a las necesidades de la sociedad actual.

- Diseñar una propuesta de mejora tendiente a aprovechar las fortalezas y erradicar las debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas evidenciadas en el Colegio “Abdón Calderón Muñoz” a través de la presente investigación, logrando que a corto plazo la institución se convierta en una entidad multifuncional constituida en un entorno de enseñanza-aprendizaje que ofrece verdaderas posibilidades para hacer frente a los cambios pedagógicos y socioculturales futuros.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. TITULO

“PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN, EL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL “ABDÓN CALDEDRÓN MUÑOZ”, AÑO LECTIVO 2011-2012”

8.2. JUSTIFICACIÓN

El plan de acción para mejorar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional “Abdón Calderón Muñoz” responde a la necesidad evidenciada por los resultados arrojados en la investigación diagnóstica y de campo efectuada en la entidad educativa en mención, ubicada en la parroquia Santiago del cantón Loja, en la cual aflora la necesidad de mejorar significativamente el accionar directivo.

Durante el desarrollo de la presente investigación, se han detectado ciertas falencias en la gestión liderazgo y valores presentes en la institución investigada, a las cuales se debe dar solución de manera urgente y oportuna, para mejorar los niveles de efectividad de la institución y lograr alcanzar la excelencia académica deseada, además de que la época actual lo exige así.

Los problemas más relevantes evidenciados durante el proceso de diagnóstico institucional e investigación de campo son:

- Falta de un código de ética
- Limitada ejecución de proyecto
- Inexistencia de un manual de organización y funciones
- Menoscabo en la gestión y autogestión institucional
- Falta del DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil)

- No existe un Plan Estratégico.
- Inexistencia de proyectos de capacitación docente.
- El escaso involucramiento de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos lo que limita significativamente el alcance de una la convivencia escolar comunitaria adecuada.
- Desconocimiento por parte de los padres de familia acerca de las acciones legales que se deben realizar en ciertos casos particulares.

Ante esta realidad la institución debe iniciarse con un plan de acción de mejoras enfocado a desarrollar programas de capacitación sistemática y continua en los distintos aspectos puntualizados, todo esto con la finalidad de encaminar a la institución educativa hacia un proceso dinámico y perpetuo, que le proporciona su carácter de organización proactiva capaz de presentar permanentemente a la comunidad a la cual pertenece, procesos verdaderamente significativos, que produzcan mejores resultados en la formación de los jóvenes.

Expuesto en otros términos el plan de acción de mejorar propuesto en este apartado tiene la finalidad de implementar acciones correctivas ante los problemas evidenciados con la finalidad de alcanzar la eficiencia y la eficacia en la gestión, liderazgo y valores dentro del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, con lo que consecuentemente se alcanzará la tan anhelada calidad educativa convirtiendo paulatinamente al institución en una entidad con carácter proactivo y en constante evolución.

Finalmente la propuesta en mención es totalmente factible y viable, puesto que se dispone de los recursos económicos suficientes y necesarios para su implementación y ejecución, además se cuenta con el apoyo y la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, quienes serán los beneficiarios directos del proyecto en mención.

8.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8. 3.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar la gestión, el liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Abdón Calderón Muñoz”, en la perspectiva de encaminar a la institución educativa hacia un proceso dinámico y continuo, que le proporciona su carácter de organización proactiva.

8. 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar el accionar de los directivos de la institución a través de la instalación de un modelo de gestión coherente con la realidad y necesidades del establecimiento.
- Optimizar significativamente clima escolar en el que se generen espacios de encuentro e intercambio propicios para el logro de los aprendizajes.
- Incrementar los niveles de logro del establecimiento tomando como referencias las fortalezas que posee la institución, tratando de convertir las debilidades en acciones positivas, aprovechando las oportunidades presentes en el medio externo y neutralizando las amenazas que puedan debilitar el accionar institucional

8.4. ACTIVIDADES

Dentro de este apartado, se hace mención a las actividades que se pretende desarrollar al interior de la institución educativa objeto de esta investigación, estas actividades han sido seleccionadas considerando las falencias evidenciadas en la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”.

Las actividades a base de las cuales se formula el presente Plan de Acción de Mejoras, se detallan en la siguiente tabla:

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO
<p>Instalar prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportunas y fundamentadas.</p>	<p>Esta actividad pretende mejorar los canales de comunicación entre los estamentos de la Comunidad Educativa a través de reuniones, circulares, diario mural, boletines, correos Institucionales, etc. Y el establecimiento de reuniones periódicas por niveles para analizar la información de los resultados de aprendizaje logrados de manera que se logre implementar las remediales requeridas</p>	<p>Humanos Tecnológicos Materiales Económicos</p>	<p>Fortalecer y mejorar los canales de comunicación entre los estamentos de la Comunidad Educativa e implementar acciones remediales en el momento requerido</p>
<p>Establecer prácticas para asegurar el involucramiento de los Padres y/o familia en el aprendizaje de su hijos</p>	<p>Esta actividad pretende definir jornadas de análisis y discusión con los tres estamentos de la trilogía educativa, de tal forma que se fortalezca la vida en</p>	<p>Humanos Materiales Económicos</p>	<p>Actualizar el Manual De Convivencia Escolar, logrando que todos los estamentos de la comunidad educativa se hallen comprometidos con él.</p>

	comunidad compartiendo metas y objetivos que se alcancen a través de la implementación de un plan de eventos, reuniones, actos y actividades en común.		
Implementación de prácticas que aseguren la formación continua del personal docentes	Con esta actividad se pretende establecer jornadas de perfeccionamiento y Auto perfeccionamiento para docentes de educación mediante las cuales se logre definir perfiles, roles y funciones de docentes en coherencia con el PEI y las necesidades del Establecimiento.	Humanos Materiales Tecnológicos Económicos	Docentes inmiscuidos en un proceso de capacitación continua, lo que asegurara un mejor desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la aplicación de estrategias metodológicas que permitan que los alumnos logren aprendizajes significativos
Diseño y formulación de un proyecto de gestión y autogestión encaminado al	Esta actividad busca obtener los recursos económicos necesarios para asegurar que los espacios	Humanos Materiales Económicos	Obtener recursos de financiamiento a base de gestión y autogestión para

<p>desarrollo y mantención de la infraestructura, recuperando espacios físicos para ofrecer un servicio educativo con un campus acorde a las necesidades de las sociedad actual.</p>	<p>físicos y la infraestructura de la institución se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI.</p>		<p>ampliar el campus educativo</p>
<p>Diseñar e implementar un manual de funciones de los Docentes, Directivos, Administrativos, Personal de servicio y Técnicos de modo de afianzar su labor empoderándolos para fortalecer su gestión</p>	<p>Esta actividad pretende analizar las tareas y funciones que actualmente asumen los docentes directivos, técnicos y personal de servicio de la institución con la finalidad de redefinir y establecer las funciones y tareas que cada uno debe cumplir según documentación oficial referida a la materia y con forme a las necesidades y requerimientos del establecimiento.</p>	<p>Humanos Materiales Tecnológicos Económicos</p>	<p>Conocer con claridad y precisión cuales son las funciones y tareas de los todos los miembros de la institución educativa, según el cargo y la función que desempeñan.</p>

<p>Diseñar y formular un proyecto que sustente la creación del DOBE</p>	<p>Esta actividad se enfoca a diseñar un proyecto que sustente la necesidad de crear el DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) en la institución para orientar psicológica y vocacionalmente a los educandos de la institución</p>	<p>Humanos Materiales Tecnológicos Económicos</p>	<p>Obtener el acuerdo de la Dirección Provincial de Educación que autorice la creación del DOBE</p>
<p>Institucionalizar un ciclo regular de escuelas para Padres que atiendan a las necesidades de las familias y que se planteen relevantes para el establecimiento de modo de fortalecer su labor en la educación de sus hijos.</p>	<p>Esta actividad pretende diagnosticar las necesidades de los Padres de familia y representantes de los señores estudiantes, través de las reuniones sostenidas entre directivos y padres de familia con la finalidad de ofrecer alternativas de solución a los problemas evidenciados.</p>	<p>Humanos Materiales Tecnológicos Económicos</p>	<p>Organizar Escuelas para Padres que respondan a las necesidades investigadas, ofreciendo alternativas de solución y logrando que los padres de familia y representantes se inmiscuyan en el proceso de formación de sus representados, con lo que mejoraríamos significativamente la relación de convivencia escolar.</p>

Implementar un taller de capacitación docente orientado al uso de la tecnología educativa	Actividad que pretende capacitar a los docentes del establecimiento educativo en el uso y manejo de las TIC's como recursos metodológicos dentro del PE-A	Humanos Técnicos Materiales Económicos	Los docentes apliquen las TIC's como herramientas metodológicas en el proceso de E-A., enfocados a mejorar la calidad de los procesos educativos ofrecidos en la institución
Diseñar e implementar el código de ética institucional	Esta actividad se enfoca a definir los estándares de conducta sobre los cuales basarán su accionar los miembros de la entidad educativa investigada.	Humanos Materiales Económicos	Establecer los estándares de conducta a fin de perseverar la integridad y la adopción y de principios éticos
Impartir un seminario taller de asesoramiento legal a padres de familia	Esta actividad tendrá como fin primordial asesorar legalmente a los padres de familia y representantes de los señores estudiantes de tal manera que conozcan las acciones a seguir en caso de presentarse ciertas situaciones que requieran realizar	Humanos Materiales Tecnológicos Económicos	Los padres de familia y representantes conocerán las acciones legales a ejecutarse en ciertos casos y de ser necesario

	trámites legales. Por ejemplo. exonerar a un alumno en la asignatura de cultura física por cuestiones de salud		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

8.5. LOCALIDAD Y COBERTURA ESPACIAL

El Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se halla ubicado en el sector norte del cantón Loja, a 33Kms, de la ciudad, concretamente en la parroquia Santiago, es un centro educativo de carácter fiscal, cuya sección es de tipo matutina, y su régimen es sierra.

A este establecimiento educativo, asisten alumnos de todos los sitios y comunidades de la parroquia y sectores aledaños como: La Chorrera, El Carmelo, Cachipirca, Challipaccha, El Gallo, Pucala, El Lirio, Las Minas, Manzano, Sayo, San José, Pogllo, Cenen Alto, Cenen Bajo, El Naranja, La Floresta y Paquisha, que han comprobado que en este centro educativo se les brinda una oportunidad y alternativa en la formación integral de los jóvenes a través de la Educación Básica Terminal y el Bachillerato como mecanismo idóneo para asistir a las universidades del país y así poder acezar al mercado laboral, constituyéndose en entes proactivos de la sociedad lojana y el país.

8.6. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo en la que se centra la ejecución del Plan de acción para mejorar la Gestión, el Liderazgo y los Valores en la administración del Colegio “Abdón Calderón Muñoz” se halla conformada por los tres estamentos de la comunidad educativa, siendo los más beneficiados los señores estudiantes de la institución en mención.

Actualmente la población que conforman la trilogía educativa del Colegio “Abdón Calderón Muñoz”, se halla compuesta de la siguiente manera:



GRÁFICA 2 "POBLACIÓN OBJETIVO"

En conclusión la población objetivo, que será beneficiada con la ejecución de la presente propuesta desarrollada en la institución investigada asciende a 207 beneficiarios.

8.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para que la presente propuesta tenga carácter de sostenibilidad, es necesario detallar, los recursos que serán necesarios para su ejecución.

Teniendo presente esta consigna, en el siguiente cuadro se detallan los recursos que permitirán ejecutar con eficiencia y eficacia la propuesta mencionada.

TIPO DE RECURSOS	RECURSO ESPECÍFICO
HUMANOS	Personal Directivos Personal Docentes Personal administrativo y de servicio Personal Dicentes Padres de familia Asesores externos
TECNOLÓGICOS	Computadores Impresoras Infocus Medios de almacenamiento digital (Flash memory, cd-rom) Internet
MATERIALES	Material de oficina Libros Revistas Ley de Educación Pizarras de tiza líquida Tiza líquida
FÍSICOS	Infraestructura física del establecimiento (aulas, canchas de uso múltiple, salón social, laboratorio de cómputo etc.)
ECÓNICOS	Presupuestos de la institución Autogestión Aporte padres de familia
ORGANIZACIONALES	Asociación de Profesores Dirección Nacional de Educación MEC

8.8. PRESUPUESTO

RECURSOS	COSTO	FINANCIAMIENTO
Asesoría externa	400,00	Autogestión
Capacitadores externos	350,00	Aporte personal de la institución
Material de oficina	300,00	Presupuesto institucional
Bibliográfica	250,00	Autogestión
Instalación del servicio de internet (paquete anual)	200,00	Aporte padres de familia
Recursos tecnológicos y Medios de almacenamiento digital (Flash memory, cd-rom)	300,00	Presupuesto institucional
Subtotal	1800,00	
Imprevisto 5%	90,00	Arriendo del bar de la institución
Total	1890,00	

8.9. CORONOGRAMA

TEMATICAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
La toma de decisiones oportunas y Fundamentadas.	■	■	■	■																																		
Asesoramiento legal a padres de familia					■	■																																
Los padres y su importancia en el aprendizaje de su hijos						■	■	■																														
Las tics como herramientas metodológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje									■	■	■	■																										
Estructura del DOBE										■	■	■																										
Cómo desarrollar proyectos de autogestión														■	■	■	■																					
El manual de organización y funciones(definición, elaboración, estructuración)																		■	■	■	■																	
El código de ética institucional (definición, reglamentos, forma de elaborar)																						■	■	■	■	■												
Evaluación de la efectividad del plan de acción de mejoras																																	■	■	■	■		

9. BIBLIOGRAFIA

- ARANDA, A. (2000). *Planificación Estratégica Educativa*
- CORREA, C. (2009), *Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación*, Editorial UTPL, Loja-Ecuador
- GARCÍA, M. (1999) *Familia, escuela y democracia: Los pilares de la participación de los niños y adolescentes*, en *Derecho a Tener Derechos*, Montevideo. Disponible en <http://www.oei.es/valores2/samaniego.htm>. Consultado (16-12-2010)
- GARCÍA, L. Gestión Educativa, disponible en <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>. Consultado el (15-01-2011)
- GRANADOS (1999) *Liderazgo en el contexto escolar (en línea)* Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar2.shtml>. Consultado (16-12-2010)
- GESTIÓN Y LIDERAZGO EN EDUCACIÓN, Centro Lasallista de Formación Disponible en <http://lasalle.edu.mx/index.php/Centro-Lasallista-de-Formaci%C3%B3n/Diplomado-%E2%80%9CLiderazgo-en-lainstit%C3%B3n-educativa-lasallista%E2%80%9D.html>. Consultado(15-12-2010)
- GÓMEZ, G. (1988), *Organización Escolar y Acción Directiva*, Ed.
- LIDERAZGO, disponible en www.conorg.com/pa/liderazgo.htm *Liderazgo*. Consultado el (19-01-2011)

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, (2000), *Gestión Educativa*, compilador, Guillo Reinoso, Quito-Ecuador
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, (2003), *Currículo de Educación en la Práctica de Valores para la Educación Básica Ecuatoriana*, Programa Nacional de Educación en Valores, Quito-Ecuador.
- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO “ECON. ABDÓN CALDERÓN MUÑOZ (PEI 2005-2010)

10. APÉNDICES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr(a). Gestores Educativos

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a usted. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para llevar a cabo mi investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A SU REALIDAD.

1. Tipo de establecimiento

- Fiscal () • Particular laico ()
- Fiscomisional () • Particular religioso ()
- Municipal ()

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

- El director (Rector) en una reunión general cada trimestre ()
- Coordinadores de áreas ()
- Por grupos de trabajo ()
- Trabajo individual ()
- Otros (indique cuales)

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

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

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

Si () No ()

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

- Director ()
- Rector ()
- Consejo directivo ()
-

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

Si () No ()

7. **Su administración y liderazgo en el centro educativo promueve:**

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

8. **Las habilidades requeridas para dirigir una institución educativa son :**

Orden	Opción	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con el estudio en gerencia			

e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			
---	-------------------------------------------------------------------------	--	--	--

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director (a), consejo escolar, consejo académico etc.)			
b	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica)			
c	De coordinación (jefes de estudios, coordinadores)			

d	Otros (cuáles)			
---	-----------------	--	--	--

11. **El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es la encargada de:**

Orden	Se encarga de:	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento 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 resolverlas			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos			

Responda si o no a las siguientes interrogantes

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

k. ()	Organizar y desarrollar las enseñanza propias de cada materia
l. ()	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución

m. ()	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área compéete
n. ()	Mantener actualizada la metodología
o. ()	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
p. ()	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
q. ()	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la practica docente y los resultados obtenidos
r. ()	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
s. ()	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura
t. ()	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

13. 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 entorno geográfico

Si () No ()

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

- Una reingeniería de procesos ()
- Plan estratégico ()
- Plan operativo anual ()
- Proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes ()

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DOCENTES

Sr(a). Profesor:

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

Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. Siempre**
- 2. A veces**
- 3. Nunca**

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

Gracias por su colaboración.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
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			
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes-con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
Trabajo en equipo para tomar decisiones de			

cambio de las metodología de enseñanza-aprendizaje			
En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral de los alumnos			
Resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr(a). Padre de familia

Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda según su propia considere pertinente

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. Siempre**
- 5. A veces**
- 6. Nunca**

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

Gracias por su colaboración.

3. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
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			
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
Los directivos y docentes promueven integración adecuada de los padres de familia a las actividades educativas			
Los directivos del establecimiento paulatinamente realizan actividades de gestión en beneficio de la institución			
En el proceso de enseñanza aprendizaje, se forma en valores a sus hijos			
Las autoridades y docentes del establecimiento le brindan información oportuna acerca del estado académico de su representado			
Las autoridades y docentes del establecimiento le			

hacen conocer oportunamente si su hijo se halla implicado en actos indisciplinarios			
Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
Se siente comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo			
Cree usted que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor/Señorita: Estudiante

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

Le pedimos que lea atentamente, cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- **CA** si esta **completamente de acuerdo** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores
- **A** si esta **de acuerdo** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores
- **D** si esta en **desacuerdo** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores
- **CD** si esta en **completamente en desacuerdo** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Gracias por su colaboración.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: **Cantón:**

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
Las autoridades hablan mas que escuchan los problemas de los estudiantes				
El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en clase				
En clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
El profesor propone actividades innovadores para que los estudiantes desarrollen				
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
En la clase se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión				

Es el profesor quien decide que se hace en esta clase				
Se realiza trabajos en grupo con instrucciones claras y participación de los docentes				
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

