



**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 nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, durante el año lectivo 2010-2011.

Tesis de Grado

**AUTOR:**

Armijos Castro, María Teodolinda.

**DIRECTORA:**

Zuín Ramírez, María Mercedes, Mg

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**  
**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, Enero del 2012

**Mgs.**

María Mercedes Zuín.

**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. María Mercedes Zuín.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

.....

**Lic. María T. Armijos Castro.**

**CI: 1900432905**

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

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo María Teodolinda Armijos Castro, 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, noviembre del 2011

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta nueva etapa de formación académica-profesional, quiero expresar mis sentimientos de gratitud a las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia; y, a los docentes del Nivel de Postgrado; Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Gratitud particular a la Magíster. María Mercedes Zuín. Directora de Tesis, por haberme orientado adecuadamente en el desarrollo de la investigación.

De igual manera, un especial agradecimiento a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno "Doctor Benjamín Carrión" de la ciudad de Loja, por su colaboración en el presente estudio.

**LA AUTORA.**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con mucho cariño a las personas más importantes que le dan sentido a mi vida, mis padres, y a mis familiares; lo que soy se los debo a ellos que son mi apoyo y mi impulso.

**MARÍA**

# **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

## INDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG.</b>
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL(autorización)	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
<b>RESUMEN</b>	1
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	5
2.1 La Gestión Educativa	5
2.2 Liderazgo Educativo	13
2.3 Diferencia entre directivo y líder	21
2.4 Los valores y la educación	23
<b>3. METODOLOGÍA</b>	35
3.1. Participantes	35
Personal directivo por sexo y edad	35
Personal docente por sexo y edad	36
Personal administrativo y de servicio por sexo y edad	36
Población estudiantil	37
3.2. Materiales e instrumentos	38
3.3. Métodos y procedimientos	39
<b>4. RESULTADOS</b>	41
<b>4.1. DIAGNOSTICO</b>	41
4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se	41
	41



<b>evidencia la gestión en liderazgo y valores</b>	41
4.1.1.1. El manual de organización	42
4.1.1.2. El código de Ética	43
4.1.1.3. El Plan estratégico	44
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	45
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	47
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	48
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa</b>	48
4.1.2.1. Misión y Visión	50
4.1.2.2. El organigrama	51
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	67
4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con valores	67
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	70
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	71
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	72
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	73
<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	76
4.1.3. 3. Matriz FODA	77
<b>4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	78
4.2.1. De los Directivos	86
4.2.2. De los Docentes	88
4.2.3. De los Estudiantes	90
4.2.4. De los Padres de Familia	91
4.2.5. Entrevista a directivos	93
4.2.6. Matriz de problemáticas	97
<b>5. DISCUSIÓN</b>	104
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	106
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	116
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	117
<b>9. APÉNDICES</b>	

**ÍNDICE DE CUADROS Y FUGURAS****PÁGINAS**

Tabla 1	35
Tabla 2	36
Tabla 3	36
Tabla 4	37
Tabla 5	37
Organigrama	50
Matriz FODA	76
Tabla 6	78
Tabla 7	79
Tabla 8	79
Tabla 9	80
Tabla 10	80
Tabla 11	81
Tabla 12	81
Tabla 13	82
Tabla 14	82
Tabla 15	83
Tabla 16	83
Tabla 17	84
Tabla 18	85
Tabla 19	86
Tabla 20	88
Tabla 21	90
Matriz 2	91



## **RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación comprende la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, en el período 2010-2011, el trabajo se inicia con la recolección de datos, donde se utilizó las técnicas de la encuesta y la observación, las cuales fueron aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Considerando los resultados de mayor relevancia y significación, obtenidos como producto de la aplicación de encuestas, exposición y discusión de datos, se logró exponer varias conclusiones, en base a las cuales se plantea una propuesta denominada capacitación continua a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión, siendo imprescindible que la institución integre los diferentes ámbitos del quehacer educativo para que de este modo enrumbar a la institución hacia una educación de calidad.

## **1. INTRODUCCION.**

El estudio y análisis de la función directiva desplegada en la Institución Educativa, hoy en día, cobra una gran importancia puesto que posibilita introducir cambios para alcanzar la tan ansiada calidad educativa. Este aspecto se vuelve más urgente aún, cuando desde el Ministerio de Educación, se ha puesto en vigencia la evaluación en los diferentes niveles, en donde la función directiva será evaluada como parte de la gestión de las instituciones educativas, y a su vez el desempeño de autoridades, organismos directivos, departamentos, comisiones y actores involucrados en la elaboración y ejecución de los planes operativos y estratégicos de la institución.

Las razones fundamentales que me motivaron a la realización de la investigación están relacionadas a la necesidad de tener presente elementos básicos como: gestión, liderazgo y valores, para emprender su desarrollo y llegar a la excelencia académica con la aplicación o introducción de una concepción científica de la administración, así mismo impulsar mejores acciones en el equipo directivo que beneficie a los estamentos educativos del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” direccionado al diseño del diagnóstico institucional fundamentado en la gestión, el liderazgo y los valores.

Desde este contexto, 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.

El desarrollo de la investigación ha tenido especial connotación en vista de la importancia que reviste la gerencia, el liderazgo y los valores en la administración del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” por ello la gestión educativa, cumple un papel muy importante en el desarrollo de las instituciones educativas, en vista que contribuye a mejorar la calidad de servicios que se ofrecen; el liderazgo es un factor esencial en todas las funciones de la administración: planeación,

organización, dirección y control, por lo tanto al liderazgo no debe confundirse con dirección, ya que si bien es cierto un buen directivo debe ser un buen líder, no siempre un buen líder es un buen directivo. Y en cuanto a los valores, se trata de la formación en valores que rijan el comportamiento general de la juventud que se educa en el colegio, los que orienten su conducta y determinen sus actitudes, sus formas de actuar; todo ello resultaría incompleto, si primero no formamos su mente, su voluntad y su espiritualidad para que sean ante todo, “seres humanos y no recursos humanos”.

En el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” no se ha realizado ninguna investigación relacionada a la gestión, el liderazgo y los valores, aspecto que ha sido confirmado por sus autoridades, quienes manifiestan que no han previsto este tipo de investigaciones dentro de la planificación institucional .

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 del liderazgo y 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 por la importancia de la temática, las facilidades logísticas y operativas que brindaron las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, al mismo tiempo por la asesoría y orientación recibida por los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja y la Directora de Tesis.

Los objetivos formulados al inicio de la investigación se han cumplido en su totalidad, toda vez que se ha determinado la real situación del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, en lo concerniente a la gestión, el liderazgo y los valores.

Finalmente invito a estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general a leer el contenido de este trabajo de investigación, en él encontrarán todo el proceso metodológico seguido en la investigación; un referente teórico que hace referencia a la gestión, el liderazgo y los valores; el diagnóstico institucional que aborda los instrumentos de gestión, la estructura organizativa, el clima escolar y la matriz FODA; los resultados de la aplicación de la encuesta y entrevista; las conclusiones y recomendaciones; y, la propuesta de capacitación continua a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”.

## **2. MARCO TEÓRICO.-**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

#### **2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN.**

Es el proceso emprendido por una o más personas para 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 (MEC, 2000;53).

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (MEC, 2000; 60).

Analizando los conceptos que preceden, se puede concluir que la gestión Educativa, cumple un papel muy importante en el desarrollo de las instituciones educativas, en vista que contribuye a mejorar la calidad de servicios que se ofrecen.

#### **2.1.2. CONSIDERACIONES PREVIAS**

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el



concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española (2010; 325), presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Otros autores, no hacen la distinción entre administración y gestión, prefieren identificar ambos términos, pues consideran que gestionar y administrar son

sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en especial cuando se habla de gestión educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de este con los demás sujetos, es lo que transfiere especificidad a la gestión, y si se admite que en educación, el sujeto es quien ejecuta las acciones para transformar a otros sujetos; aceptar la discusión es aconsejable.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a

transformar a los individuos y la sociedad. En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito: La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Los directivos de las instituciones educativas también denominados, colectivo educativo, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

### **2.1.3. LA GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA.**

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, 2005).

Es bueno reflexionar cada uno de nosotros, que tanto hemos asimilado en ello y que tanto hemos aplicado en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y país. Personalmente creo que solo hemos aumentado nuestra verborrea diaria, aunque algunos más duros que el granito, demorarán más tiempo aún en asimilarlo y otro tanto en aplicarlo.

“Creo firmemente, a pesar de la aparente incongruencia, que primero hay que tomar la *decisión de cambiar*, antes que sugerir ideas de mejora dado que aquí hay miles, luego *diagnosticar* para que con la ayuda de la creatividad *proponer* alternativas viables y sostenibles, para volver a *tomar la decisión* eligiendo las más convenientes a nuestra realidad, para luego trazar un *planeamiento*, no dejando de lado el *control*, mediante la vigilancia de indicadores, *retroalimentándonos* con ellos, y realizando las correcciones oportunamente”(Terry,1998;198).

Sabemos que no es una cuestión de no avanzar, ni de avanzar a la lenta velocidad que queremos, ni de avanzar por avanzar, ni de resistir por resistir. El veloz avance de la ciencia y de la tecnología nos obliga a acelerar nuestros pasos so pena de quedarnos cada día más atrasados, por lo que es necesario aplicar herramientas concretas, efectivas y eficaces, uno de ellas puede ser el PLANEAMIENTO ESTRATEGICO, pero aplicándolo de manera sistémica y participativa. Pero ahora también sabemos, que dentro de cualquier intento de cambio, tenemos que considerar a todos los participantes, y dentro de ellos a los “*haraganes*”, (Rogers, 1983), y que si no hemos venido gestionando acertadamente estos podrían ser la mayoría. Pero esta palabra no la debemos entender textualmente, dado que aquellas personas estarían fuera y como vulgarmente se dice: “en la calle”, sino como aquellas personas puedan estar al algunas de las siguientes categorías:

- Personas que no aportan nada,
- Personas que trabajan muy lento,
- Personas que son burócratas,
- Personas sin visión,
- Personas que no quieren innovar,
- Personas que no tienen creatividad,
- Personas que hacen “argollas” para beneficiarse entre ellos,

- Personas que trabajan para fines muy personales,
- Personas que cosechan donde no “han sembrado”,
- Personas que manipulan.
- Personas que ya se sienten cansadas por la edad,
- Personas que tienen viejo el espíritu, siendo jóvenes,
- Personas que no saben corresponder al cargo ocupado,
- Personas que no saben que no saben lo que es gestión,

#### 2.1.4. TIPOS DE GESTIÓN:

- **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 Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar

funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

- **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.

#### **2.1.5. 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.

#### **2.1.6. MODELO DE GESTIÓN.**

El modelo de gestión es una respuesta importante para Iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo. Si queremos obtener una educación de calidad, necesariamente se debe desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Este modelo plantea un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación. Propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, reflexivo, democrático y participativo que compromete a la institución, la familia y la comunidad.

Así definido el modelo de gestión, merece destacarse los siguientes aspectos: Afirmación de una dinámica propia en las instituciones educativas que le permitan desarrollar con autonomía una educación de calidad. Asimilación y manejo de modalidades actuales de planificación como instrumento indispensable para direccionar los procesos de las instituciones. El fortalecimiento de acciones de cada uno de los niveles de la estructura de los planteles. La intensificación de interrelaciones entre instituciones educativas.

Para ello, es necesario utilizar una metodología operativa que posibilite el manejo de nuevas modalidades de intervención.

“El modelo de gestión se constituye en un sistema de construcción, seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrolla con la participación consciente y activa de todos los actores de la institución. Tiene como propósito fortalecer esta nueva estructura y elevar la calidad de la educación”(García Leiva, 2002; 134).

Por estas consideraciones la aspiración es lograr cambios cualitativos sin que la normatividad vigente constituya un obstáculo para ello; a futuro se harán los ajustes legales en concordancia con las nuevas exigencias de la organización.

### **2.1.7. ESTRUCTURA DEL MODELO.**

Las características planteadas sustentan la parte teórica y práctica del modelo; es necesario superar los problemas y definiciones actuales, introduciendo cambios en la concepción, enfoque y desarrollo de la Gestión Educativa, desarrollar procesos de previsión, ejecución, verificación y capacitación; en este contexto el modelo de gestión incluye los siguientes sistemas:

1. Dirección Estratégica
2. Evaluación del Desempeño
3. Mejoramiento Continuo

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.1. GENERALIDADES.**

Para que en una institución u organización produzca resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras, entre las que sobresale el liderazgo ya que es un factor esencial en todas las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo no debe confundirse con dirección, ya



que si bien es cierto un buen directivo debe ser un buen líder, no siempre un buen líder es un buen directivo.

No existe una definición exacta de liderazgo, sin embargo algunos autores lo consideran como la influencia ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana y otros como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Los elementos claves de la definición de liderazgo son:

- **Líderes y seguidores.-** Los *líderes* son las personas capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa y los *seguidores* son personas que reciben la influencia de los líderes, y pueden ser administrador o subordinado.
- **Influencia.-** Proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo.
- **Objetivos organizacionales.-** Propósitos compartidos que motivan a alcanzar un resultado en función de la organización y no de sus propios intereses.
- **Cambio.-** Proceso de mejora continua que se adapta al ambiente global para ser líderes y seguidores competentes.

### 2.2.2. TIPOS DE LÍDERES

Según Gómez Dacal, existen cuatro estilos de líder.

**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 (Gómez, 1988: 126-127).

La corriente seguidora del alemán **Max Weber**, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

- **Líder carismático**, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.

El liderazgo carismático hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Los estudios de Likert y la Universidad de Michigan, definen los siguientes tipos de líderes:

- **Explotador** - autoritario: poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, lleva la alta dirección.
- **Benevolente** - autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- **Consultivo**: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.
- **Participativo**: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la dirección es en grupo.

### 2.2.3. FUNCIONES DE LIDERAZGO

Los roles que, según Mintzberg, corresponden a un trabajo directivo:

- **INFORMATIVOS:**

**Cabeza visible.** Figura simbólica obligada a cumplir una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.

**Líder.** Responsable de la motivación y del estímulo de los subordinados, de crear equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones relacionadas.

**Monitor.** Busca y recibe una gran variedad de información para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno, revelándose como centro neurálgico de la información interna y externa.

**Difusor.** Transmite la información recibida de las personas externas o de otros subordinados a los miembros de la organización; parte de esta información se basa en hechos, mientras que otra parte concierne a la integración de distintas posturas y criterios de las personas más influyentes de la organización.

**Portavoz.** Transmite información sobre planes, de las políticas, las acciones, los resultados y exterior; tiene la función propia del experto en el sector.

- **DE DECISIÓN:**

**Empresario.** Busca en la organización y su entorno oportunidades, iniciando proyectos de mejora para provocar cambios. Supervisa la concepción de determinados proyectos.

**Gestor de anomalías.** Responsable de la acción correctiva cuando la organización se encuentra ante anomalías de importancia previstas

**Asignador de recursos.** Responsable de asignar todo tipo de recursos de la organización; de hecho, la toma o aprobación de todas las decisiones significativas.

**Negociador.** Responsable de representar a la organización en toda negociación importante.

Estos papeles están en relación con las tres dimensiones de la organización.

## 2.2.4. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Las teorías y las investigaciones en relación al liderazgo, se formulan en base a tres niveles de análisis. Estos son: nivel de análisis individual, de grupo y organizacional. La interrelación de estos niveles de análisis se encuentra en el nivel individual puesto que el desempeño del grupo y de la organización se basa en el individuo. A continuación analizaremos algunas teorías del liderazgo significativas.

**a). Teoría de rasgos del liderazgo.-** Los primeros estudios sobre liderazgo se basaron en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, por lo que los investigadores deseaban identificar rasgos que distingan a los buenos líderes de los ineficientes. Sin embargo, nadie logro encontrar una lista común de características que asegure el triunfo del liderazgo, pero se logro identificar ciertas características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Estas son:

- **Ímpetu.** Los líderes siempre hacen un gran esfuerzo. Tienen un deseo relativamente grande de obtener logros, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables y persistentes en sus actividades y tienen iniciativa.
- **Deseo de Líder.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otros y liderarlos. Manifiestan una clara disposición a aceptar responsabilidad.
- **Honradez e integridad.** Los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores porque dicen la verdad, no engañan y demuestran gran congruencia entre lo que hacen y lo que dicen.
- **Confianza en sí mismo.** Los seguidores buscan que sus líderes no duden de sí mismos. Por consiguiente, los líderes deben exhibir confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que las metas y las decisiones son correctas.
- **Inteligencia.** Los líderes deben ser lo bastante inteligentes como para reunir, resumir e interpretar cantidades colosales de información y también para crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas

- **Conocimientos relativos al trabajo.** Los buenos líderes tienen gran conocimiento de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Sus conocimientos profundos les permitan tomar decisiones bien informadas y entender las repercusiones.

No obstante, el hecho de poseer estos rasgos no es garantía de que exista liderazgo, porque no podemos pasar por alto los factores situacionales.

**b). Teorías conductuales del liderazgo.-** También denominadas teorías del comportamiento y tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, de definir la naturaleza de su labor, en función de sus rasgos y destrezas.

**c). Teorías por contingencia de liderazgo.** Las teorías del liderazgo por contingencia (dependencia) que analizaremos a continuación, cuentan con modelos y tratan de explicar qué estilo de liderazgo resulta conveniente según el líder, los seguidores y la circunstancia.

- **Modelo de las contingencias del liderazgo de Fiedler.-** Parte de la idea de que el estilo básico de una persona para liderar es un factor central en el éxito del Líder. Para determinar el estilo básico de una persona, Fiedler creó el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CMP), el cual contiene 16 antónimos calificativos.

El modelo de las contingencias de Fiedler identifica tres variables situacionales: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea, y la posición de poder. En situaciones que son sumamente favorables o desfavorables, los líderes orientados a las tareas se suelen desempeñar mejor. Cabe resaltar que el modelo de Fiedler es similar al modelo de la Universidad de Michigan, en cuanto a que se basa sólo a dos estilos: uno orientado a la tarea (liderazgo concentrado en el trabajo) y el otro a las relaciones (enfocado en los empleados).

- **Modelo del liderazgo trayectoria - meta.-** Determina el estilo de liderazgo adecuado a la situación para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en

el trabajo, es decir que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores para que éstos alcancen las metas, así como de brindarles la dirección y el apoyo que necesiten. Esta teoría fue desarrollada por Robert House.

El modelo de la trayectoria – meta, propone dos categorías de variables contingentes, las del entorno y las que forman parte de las características personales del subordinado. Los líderes eligen un tipo específico del comportamiento – dirigente, solidario, participativo y orientado a los logros que resulte congruente con las demandas del entorno y las características del subordinado.

- **Modelo de liderazgo normativo.-** Teoría del liderazgo que presenta una secuencia de reglas, para determinar la forma y la cantidad de participación, que un líder debería aplicar al tomar decisiones de acuerdo con distintos tipos de circunstancias.
- **Modelo de liderazgo situacional.-** Modelo del comportamiento del líder que refleja cómo debería adaptar su estilo para liderar (decir, convencer, participar y delegar), sujeto a la disposición que manifiesten sus seguidores.

La teoría del liderazgo situacional, fue desarrollada por (Hersey y Blanchard), propone cuatro estilos de liderazgo: informador, vendedor, participativo y delegador. El estilo que decida usar el líder dependerá de la disposición que manifiesten los seguidores, es decir de su voluntad y capacidad para cumplir con el trabajo. Conforme los seguidores van llegando a grados más altos de disposición, el líder responde reduciendo el control sobre el empleado y se involucra menos con él.

### 2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, es impuesto, por designación directa o mediante concurso</li> <li>• Autoridad como mando, siempre dispone las cosas para que se cumplan</li> <li>• Inspira miedo, imprime su autoridad mediante amenazas de aplicación de sanciones</li> <li>• Sabe cómo hacer las cosas, se cree que conoce todos los procedimientos</li> <li>• Ordena ¡vayan!, no aplica la cortesía y la cordialidad para disponer una cosa</li> <li>• Maneja a las personas como fichas, y no como seres humanos</li> <li>• Llega a tiempo, para observar la asistencia.</li> <li>• Asigna tareas, de acuerdo a las normas internas.</li> <li>• No hay mayor muestra de autoridad que el poder recurrir a ella y hacerlo renunciar voluntariamente al empleo del poder a favor de la persuasión</li> <li>• Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.</li> <li>• Cuando se tienen responsabilidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe por voluntad, es designado por los integrantes del grupo</li> <li>• Enseña cómo hacer las cosas, da orientaciones</li> <li>• Dice ¡vamos!, integra a los miembros del grupo en las actividades</li> <li>• No trata a las personas como cosa u objetos, sino como seres humanos</li> <li>• Llega antes, para dar ejemplo de cumplimiento</li> <li>• Da el ejemplo, para exigir cumplimiento al grupo</li> <li>• El líder es capaz de utilizar su autoridad y tiene capacidad de utilizar la persuasión</li> <li>• Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”</li> <li>• Cuando se crea algo de valor que antes no existía</li> <li>• Cuando se hace gala de energía positiva</li> <li>• Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad</li> <li>• Cuando se acepta el cambio</li> <li>• Los capacita, para que haya mayor rendimiento</li> <li>• Depende la buena voluntad</li> <li>• Inspira entusiasmo, para mejorar el clima.</li> <li>• Siempre dice “nosotros” habla de</li> </ul>



<p>contratación, despido, formación y disciplina de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza</li> <li>• Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior</li> <li>• Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso</li> <li>• Maneja a sus trabajadores</li> <li>• Depende de la autoridad</li> <li>• Inspira temor, para que cumplan las actividades</li> <li>• Siempre dice “yo”, propio de un egocentrismo</li> <li>• Arregla la culpa por el fracaso</li> <li>• Sabe cómo se hace</li> <li>• Se ocupa de manejar la complejidad</li> <li>• Impone orden y congruencia al planear de manera formal</li> <li>• Diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.</li> <li>• Ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.</li> </ul>	<p>todos y no de uno solo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arregla el fracaso, encuentra soluciones</li> <li>• Muestra cómo se hace, mediante orientaciones acertadas</li> <li>• El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio</li> <li>• Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro</li> <li>• Comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.</li> <li>• Un líder tiene la capacidad de formular estrategias.</li> <li>• Un líder fomenta la cultura de servicio tanto a clientes como a trabajadores.</li> <li>• Un líder entiende las tendencias políticas y económicas de su entorno y en base a eso toma decisiones.</li> </ul>
--	---

Muchas personas consideran que el líder de la organización es el jefe, y eso no siempre es cierto por ejemplo: un jefe existe por la autoridad y un líder por la buena voluntad, un jefe considera la autoridad como un privilegio de mando y un líder considera la autoridad como un privilegio de servicio, un jefe inspira miedo y un líder confianza, un jefe sabe cómo se hacen las cosas y un líder enseña cómo se hacen las cosas, un jefe llega a tiempo mientras que un líder llega antes, un jefe asigna tareas y un líder da el ejemplo(MEC-1997,Administración educativa).

En conclusión, un líder debe contar con características fundamentales para poderse llamar líder. Algunas de las características son que el líder debe tener el carácter de los miembros del equipo o por lo menos algo en común tal como la cultura o distintos tipos de intereses. Un líder no se puede juzgar de ninguna manera por su físico. Un líder dentro de una empresa nace, cuando la persona sobresale en su trabajo, le interesan los demás y es brillante. Un líder inconscientemente crea oportunidades para dar a notar sus dotes. Un líder tiene la capacidad de formular estrategias. Un líder fomenta la cultura de servicio tanto a clientes como a trabajadores. Un líder entiende las tendencias políticas y económicas de su entorno y en base a eso toma decisiones.

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

*Los valores son siempre una relación sujeto-objeto, son el resultado de las valoraciones de un proceso de reflejo específico de la conciencia. Ellos expresan la importancia, la significación de la realidad, o de determinados fenómenos para los hombres; esta posición es muy importante para el trabajo pedagógico*

**G. Scholz.**

### **2.4.1. ANTECEDENTES**

La sociedad actual está en crisis, los centros educativos tienen la obligación moral de asumir el reto de la formación axiológica de los educandos y, desde esta realidad, debe tomar decisiones para salir adelante y recuperarse en los ámbitos social, político, económico, educativo y cultural.

La Reforma Curricular 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 práctica 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 desarrollado 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.

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.

La educación en valores se justifica por la necesidad que tenemos los individuos de comprometernos con principios éticos y morales que nos permitan evaluar nuestros actos y los de los demás, que nos dé la pauta para incorporar en el proceso de enseñanza aprendizaje, valores morales que permitan moldear un estilo de vida ético personal.

Es preciso fortalecer la formación de los nuevos valores en la juventud por medio de un sólido proceso de asimilación, en el que incidan tanto lo cognoscitivo como lo afectivo que hacen que se eleve la importancia de la tarea educativa encomendada a los centros educativos.

La formación y desarrollo de valores, tiene gran importancia para el desarrollo de la personalidad de los estudiantes, lograr que los jóvenes asuman una participación correcta dentro de la lucha de construcción de una nueva sociedad, se trata de la formación en valores que rijan el comportamiento general de la juventud que se educa en el colegio, los que orienten su conducta y determinen sus actitudes, sus formas de actuar; todo ello resultaría incompleto, si primero no formamos su mente, su voluntad y su espiritualidad para que sean ante todo, “ seres humanos y no recursos humanos”

Otro aspecto que reviste importancia es la “**la urbanidad**”, partiendo de diferentes acepciones, “la urbanidad es una ciencia y es el arte de vivir bien y de ser dichosos en comunidad; prepara a la persona a vivir y a convivir en armonía”(Leyton, 2006;32).

El ser humano es eminentemente un ser social que requiere de la aceptación y la aprobación del otro para realizarse, crecer, aprehender, en fin, para que se dé el proceso de humanización.

Las relaciones humanas no son fáciles, puesto que cada ser humano es un ser único e irrepetible, lo que significa que piensa, reacciona, siente, actúa de manera muy propia y por tanto diferente. La urbanidad, nos ofrece la oportunidad de hacer uso de las estrategias o mecanismos para aceptar al otro, tolerar, respetar. También nos sugiere ganarnos el afecto de nuestros congéneres a través de prácticas y actitudes que nos cuestan únicamente el deseo, la buena voluntad de ser agradables, cordiales, atentos, amorosos con familiares, amigos, compañeros y vecinos.

La base conceptual nos da la oportunidad de operativizar las estrategias docentes como guía de acción flexible para que los estudiantes valoren de manera objetiva lo que tienen y sienten como parte de su formación integral

## LOS VALORES

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

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

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

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

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

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

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

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

#### **2.4.2. IMPORTANCIA.**

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población , se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática – neoliberal en nuestro país?, y ¿Qué hay de la situación "moral"? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Nos parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, *en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.*

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

### 2.4.3. CLASES.-

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

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

- a) **Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los



animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

- b) **Valores humanos inframORAles.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- c) **Valores Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados
- d) **Valores Terminales.**- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

#### **2.4.4. CARACTERISTICAS.-**

Cuando hemos referido líneas arriba cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

- a) **Necesidades primarias.**- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.
- b) **Valores económicos.**- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c) **Necesidades de seguridad.**- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.
- d) **Necesidades sociales.**- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)
- e) **Necesidades de autorrealización.**- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a) **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- b) **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c) **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d) **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es

necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

- e) **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

#### **2.4.5. LOS VALORES SON ASUNTO DE LA EDUCACIÓN**

La formación valoral aparece como una clara exigencia de la sociedad, la escuela y la familia al sistema educativo. Adquiere diversas formulaciones según las épocas y los contextos geográficos. Algunas de las razones más representativas que se aducen para plantear la necesidad de una formación valoral o ética se relacionan directamente con la temática de esta publicación, y en concreto con la perplejidad humana ante los rápidos cambios de la sociedad global. Son, entre otras, las siguientes:

En términos generales, se ubica la presencia de un fenómeno de cambio de valores a nivel mundial. Los analistas que participan de esta opinión señalan el hecho de que los valores anteriores se están derrumbando y todavía no se han construido nuevos valores, o éstos son aún más individualistas. Esta situación afecta de manera especial a la población joven, Algunas de las circunstancias de ésta que se podría denominar "crisis" valoral son: la influencia debilitadora de la televisión; el cambio de la estructura familiar, el rompimiento de las relaciones entre la escuela y la comunidad.

Hay una preocupación generalizada por los nuevos problemas éticos que surgen debido al desarrollo de la ciencia y la tecnología (la bioética, la geoética, por ejemplo). Ello debiera encontrarse incorporado en la educación, de manera que tanto los niños como los adultos sean informados de los nuevos descubrimientos y tengan también la oportunidad de considerar las consecuencias de estos desarrollos desde un punto de vista ético. Ambos aspectos tiene que ver con la calidad de vida actual e inclusive con el futuro de la humanidad.

Conforme las sociedades se van haciendo cada vez más internacionales y multiculturales, es necesario desarrollar formas para que esta diversidad se convierta en una fuente de riqueza en lugar de una fuente de tensión y conflicto. El respeto universal a los demás, especialmente ahí donde existe diversidad cultural, debe incorporarse a la actividad educativa de todo niño y adulto.

Se considera que la educación es un arma poderosa para luchar contra la discriminación sexual, racial y religiosa que sigue existiendo de facto en nuestras sociedades, la que a su vez es causa de serios conflictos en diversas partes del mundo. Las actitudes de intolerancia, la xenofobia y el racismo han aumentado en los últimos años. Más recientemente, se constata el surgimiento de un ataque renovado a la universalidad de los derechos humanos que amenaza con destruir los esfuerzos de las últimas décadas por construir una sociedad internacional Informe sobre la base de valores comunes.

Existe, se señala, una ética universal en pleno desarrollo, plasmada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en las sucesivas generaciones de derechos inscrita en los Pactos (de derechos sociales y económicos, de derechos políticos y culturales) y en proceso de elaboración (como los derechos de los pueblos indígenas, el derecho a la salud ambiental, etc.). Esta ética universal debe ser conocida y respetada por todos. Es necesario explicitar en la actividad educativa los principios éticos que subyacen en los instrumentos universales de los derechos humanos.

Un argumento fuerte y consensuado a nivel internacional, incluyendo a América Latina, es el que toma su inspiración del preámbulo de la Constitución de la UNESCO: "Puesto que las guerras nacen en las mentes de los hombres, es en las mentes de los hombres que deben erigirse baluartes de paz." Así también, se considera que las situaciones violatorias de los derechos humanos se deben a situaciones des educativas que se gestan en las mentes de aquellos hombres que mayor responsabilidad tienen de resguardarlos, pero también de los individuos y de

los pueblos que los toleran, lo que manifiesta nuestra pérdida de la capacidad de asombro, de crítica, de denuncia. En síntesis, se trata de una pérdida de valores. Para recuperarlos, se indica, hay que volver a las mentes y a los corazones de los hombres para fincar principios y valores que auguren una convivencia justa y fraternal.

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1. PARTICIPANTES.

La investigación se la realizó en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, ubicado en el barrio La Tebaida, calles Pío Jaramillo Alvarado y Cuba, es un centro educativo que viene funcionando por el lapso de 24 años, pero por la falta de apoyo gubernamental no dispone de un local propio, funcionando en la Escuela “Alonso de Mercadillo” y la administración en un local arrendado.

El universo que forma parte de la investigación está conformado por 4 autoridades, 18 docentes, 249 estudiantes y 258 padres de familia, de este universo se trabajó con la siguiente muestra: 4 autoridades, 18 profesores, 20 estudiantes y 15 padres de familia que se describe en los siguientes cuadros:

#### 3.1.1. Personal directivo por sexo y edad del Colegio Nocturno Dr. Benjamín Carrión

Tabla 1.

GÉNERO						EDAD							
Femenino		Masculino		total		50-55		55-60		60-65		total	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
4	100	0	0	4	100	3	75	0	0	1	25	4	100

FUENTE: Archivo del Colegio  
INVESTIGADORA: María Armijos.

Se evidencia que el 100% de los directivos corresponde al sexo femenino, lo que significa que existe predominando en el establecimiento educativo investigado del género femenino y no masculino.

En lo relacionada a la edad, el 75% de los directivos su edad oscila entre 50 y 55 años, y el 25% de 60 a 65 años, demostrándose con ello que disponen de una amplia trayectoria en el Magisterio

### 3.1.2. Personal docente por sexo y edad del Colegio Dr. Benjamín Carrión

Tabla 2.

GÉNERO						EDAD							
Femenino		Masculino		total		30-45		45-55		55-65		total	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	61	7	39	18	100	2	11	8	44	8	44	18	100

FUENTE: Archivo del Colegio  
 INVESTIGADORA: María Armijos

El 61% de los docentes pertenecen al sexo femenino, y el 39% al sexo masculino, al igual que la tabla de directivos, en el personal docente predomina el género femenino, por lo que se puede concluir que en este caso no hay equidad de género en lo que tienen que ver al número de docentes.

La edad de los docentes se ubica en los rangos desde los 45 años hasta los 60 y 65 años y tan solo el 11% está en los 30 y 35 años, lo cual se puede demostrar que en este centro educativo los docentes disponen de experiencia y además son relativamente jóvenes.

### 3.1.3. Personal administrativo y de servicio por sexo y edad

Tabla 3.

GÉNERO						EDAD							
Femenino		Masculino		total		35-45		45-55		55-65		total	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	75	1	25	4	100	2	50	0	0	2	50	4	100

FUENTE: Archivo del Colegio  
 INVESTIGADORA: María Armijos.

El personal administrativo y de servicio está representado por el 75% del sexo femenino y el 25% por el sexo masculino, por lo tanto existe mayor cantidad de mujeres que hombres. Y la edad va desde los 35 a los 65 años, lo cual demuestra que el personal administrativo dispone de experiencia en sus diferentes áreas.

### 3.1.4. Población estudiantil por sexo, edad y especialidad.

Tabla 4.  
ESTUDIANTES POR GÉNERO

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	101	41
<b>Masculino</b>	148	59
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>	<b>100</b>

FUENTE: Archivo del Colegio  
INVESTIGADORA: María Armijos.

Tabla 5.

<b>EDAD DE LOS ENCUESTADOS</b>							
15-20		20-25		25-30		total	
f	%	f	%	f	%	f	%
45	18	130	52	30	12	<b>249</b>	<b>100</b>

FUENTE: Archivo del Colegio  
INVESTIGADORA: María Armijos.

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>EDADES</b>									
	10-15		15-20		20-25		25-30		<b>TOTAL</b>	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	
EDUCACIÓN BÁSICA	44	35	45	36	37	29			126	249
BACHILLERATO CIENCIAS			11	19	32	54	19	32	59	
BACHILLERATO SISTEMAS			9	14	33	52	22	34	64	



En los señores estudiantes se determina que el 41% corresponde al sexo femenino y el 59% al sexo masculino, por lo tanto se concluye que en el personal que labora en la institución predomina en mayor porcentaje el género femenino, en cambio en los estudiantes mayor porcentaje existe en el sexo masculino.

## **PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Para el trabajo de investigación se consideró a todo el universo del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, pero para la aplicación de los instrumentos se consideró algunos criterios como por ejemplo, a los directivos y profesores se aplicó a toda la población, mientras que a los estudiantes se obtuvo una muestra, la misma que se detalla a continuación

- 4 Directivos
- 18 Docentes
- 20 estudiantes
- 15 padres de familia.

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

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron las siguientes técnicas: la entrevista, la encuesta y la observación.

La técnica de la entrevista fue utilizada para recabar información y conocer de qué manera se desarrolla la gestión, el liderazgo y los valores dentro de la función directiva y los diferentes estamentos para un eficiente desarrollo institucional. Esta entrevista consistió en un diálogo formal con autoridades, docentes y administrativos con el objeto de conocer varios aspectos relacionados con el desarrollo del colegio en cuanto tienen que ver con la administración, clima institucional, liderazgo, aplicación de valores, normativas y otros aspectos del convivir entre los estamentos educativos.

La técnica de la encuesta fue dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, para su aplicación fue necesaria la construcción de un cuestionario de preguntas, con el ánimo de recuperar los datos de los informantes se realizaron reuniones para la aplicación de la encuestas. A los docentes se les aplicó una encuesta con la finalidad de conocer acerca de la gestión que se desarrolla en el colegio por parte de los directivos, temáticas sobre liderazgo, el rol del profesor, tipos de líderes, vinculación de la institución con la comunidad, el clima institucional y la aplicación de valores. A los estudiantes se les preguntó lo relacionado a cómo observan la gestión, el liderazgo y los valores en el ámbito institucional, y si ello incide en su formación y por ende en el prestigio institucional. En cuanto a los padres de familia la encuesta tuvo como propósito recabar información acerca de su percepción de la administración del colegio en lo atinente a la gestión, liderazgo y valores desarrollados por las autoridades, docentes y administrativo.

La técnica de la observación se la aplicó sobre la información necesaria, en relación con la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” y desde este conocimiento se pudo describir y sostener el tema de investigación. Para la observación se utilizó una guía de observación en la que constó: instrumentos administrativos, curriculares, clima institucional, organización, dirección, que permitan confrontar con la gestión, liderazgo y valores y a su vez determinar las fortalezas y debilidades con el único propósito de mantener y mejorar la fortalezas y las debilidades en un corto tiempo convertirlas en fortalezas institucionales en base a una propuesta direccionada a la gestión, liderazgo y valores que propendan a mejorar la calidad de la educación que se imparte en .la institución objeto de estudio.

### **3.3. METODOS Y PROCEDIMIENTOS.**

El proceso metodológico utilizado en la presente investigación permitió cumplir con los objetivos propuestos con miras a mejorar sustantivamente la función directiva relacionada a la gestión, liderazgo y valores en el colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”. En la presente investigación, se tomaron algunos métodos que

servieron para alcanzar los propósitos planteados. Por otro lado, la investigación es de tipo descriptiva.

**El método deductivo**, que desde la formulación del proyecto, posibilitó bajar de lo abstracto a lo concreto, esto es, desde ideas generales y sin conexión, ir priorizando y sistematizando problemáticas para llegar a concretar el problema de investigación. Así mismo, este método fue utilizado para desde el marco teórico, concretar las variables, e instrumentos de investigación; y, finalmente, para concretar las conclusiones, a partir de la información de campo recabada.

**El método inductivo**, por su parte ayudó a auscultar el objeto de investigación, haciendo uso de los instrumentos de investigación, conocer sus particularidades empíricas para luego mediante la búsqueda de las relaciones dadas entre ellas, integrarlas en la totalidad del fenómeno, esto es, mediante un proceso que fue de lo particular a lo general, cuya información fue agrupada en cuadros y gráficos, lista para ser descrita, analizada e interpretada.

**El método descriptivo**, permitió hacer una primera lectura de los datos empíricos representados en los cuadros y gráficos; a partir de lo cual, haciendo uso del método analítico sintético, fue posible interrelacionar tales datos e ir explicando el fenómeno alrededor de cada una de las variables, con lo cual, se definieron las conclusiones.

**El método explicativo**, ayudó a confrontar la teoría con los datos empíricos y así poder explicar la realidad investigada, sus relaciones causales y determinantes de los aspectos concretos de la gestión, liderazgo y valores.

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

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

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.

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

El centro educativo objeto de la presente investigación, actualmente no cuenta con un manual de organización diseñado y estructura para determinar las necesidades y requerimientos de la institución educativa.

Para conocer los deberes, derechos y obligaciones de los diferentes funcionarios de la institución, se está haciendo uso del Manual General de Funciones dictado por las SENRES, la Ley de Educación y la Ley del Servidor Público, 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 está desarrollado en forma muy general y no se adapta a los requerimientos y necesidades de cada centro educativo.

Se entiende que el manual de organización es un documento indispensable que permite el control administrativo, orienta al personal respecto a sus responsabilidades, tareas a cumplir, atribuciones, deberes y derechos dentro de la institución; además sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales,

Por lo expuesto se hace imprescindible que en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, proceda a la elaboración del Manual de Organización, donde se haga constar las diferentes funciones de los organismos y estamentos educativos; por lo tanto, al no disponer de este instrumento de gestión se constituye en una debilidad.

#### **4.1.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA**

El Código de Ética contiene principios y normas para orientar y fortalecer el comportamiento personal, laboral y público de las servidoras y servidores

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

En el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” no se ha elaborado el Código de Ética, como es común en los centros educativos lo que existe es el reglamento interno y el manual de convivencia, en los cuales de alguna manera se hace constar alguna normativa relacionada a valores, principios, responsabilidades, funciones, deberes y prohibiciones, por lo que se hace necesario que las autoridades reciban asesoramiento a efecto que puedan trabajar en la elaboración del código de ética, que regule el accionar y comportamiento de todos sus integrantes.

Al verificarse que en el colegio objeto de estudio, no dispone del Código de Ética, estamos evidenciando una debilidad institucional, ya que el Manual de Convivencia de ninguna manera suple la necesidad del código de ética, porque éste sirve

exclusivamente para normar la actuación de sus integrantes, mejorar el clima institucional, las relaciones interpersonales, la actuación de las personas, y en fin establecer los principios éticos que identifiquen el tipo de centro educativo y el tipo de persona. En tal virtud, se hace imperiosa la necesidad que las autoridades del Colegio reciban el asesoramiento pertinente a efecto que puedan en el menor tiempo posible diseñar el Código de Ética.

#### **4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO.**

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

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 (Aranda, 2000; 123).

Lamentablemente en el Colegio investigado no existe el Plan Estratégico, que es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Al no existir el Plan Estratégico, se evidencia que la institución educativa, no tiene trazado un rumbo fijo, no se han delineado que acciones se desarrollarán en los próximos años, por ello se hace necesario emprender en su elaboración para que esta debilidad institucional se convierta en una fortaleza.

#### **4.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL-POA.**

El Plan Operativo Anual es una planificación a corto plazo. Cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional PEI, surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias programados en la matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

A diferencia del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual centra su atención en lo táctico, en la adecuación de la coyuntura con los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios, el POA viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del PEI a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos (MEC-DINAMEP, 2000; 62).

En el Colegio investigado, el POA, se encuentra formando parte del PEI, el cual tiene vigencia para 5 años, en este proyecto se elabora un POA por cada año, el cual se viene ejecutando normalmente según las necesidades del establecimiento.

Al inicio de cada año lectivo, el Consejo Directivo conjuntamente con el Vicerrectorado, son los encargados de analizar el POA planteado para este año y reestructurarlo según sea necesario, se designa a los responsables de su ejecución durante el transcurso del año lectivo, este POA es sujeto a una evaluación permanente con la finalidad de tomar acciones que permitan ejecutar correctamente el POA y cumplir con los objetivos planteados.

Finalmente, me permito exponer que el POA del Colegio “Doctor Benjamín Carrión”, es un programa institucional a corto plazo, emanado de PEI, proyecto a largo plazo, lo que permite establecer los talentos humanos y recursos materiales necesarios para ejecutar las acciones propuestas, logrando así el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución, lo cual se constituye en una fortaleza de la institución.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-PEI.**

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes (Calero, 1988; 45).

En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro (DINAMEP, 2000; 10).

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

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

El PEI propicia una resignificación del ser humano y de la institución educativa. El Proyecto Educativo Institucional nos permite:



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

El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” con el concurso de todos sus integrantes elaboró el Proyecto Educativo Institucional, para el quinquenio 2007-2012, el mismo que luego de su aprobación a nivel interno ( según acta de compromiso suscrita por directivos, docentes, administrativos, consejo estudiantil y comité de padres de familia, de fecha 19 de abril del 2007), fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación de Loja, mediante Acuerdo No. 0017-DPEL- de fecha 19 de junio del 2007.

El Proyecto Educativo Institucional está estructurado por cuatro componentes: Diagnóstico, Identidad, Diseño Curricular y Gestión Institucional.

En el Diagnóstico comprende el análisis situacional del medio interno y externo mediante la matriz FODA, en el medio interno se identifican las fortalezas y debilidades (F-D), en el medio externo se identifican las oportunidades y aliados (O-A), las amenazas y los oponentes (A-Op).

En la Identidad Institucional se evidencia la carta de presentación del colegio a través del Modelo pedagógico (Cognitivo-Constructivista), la visión, misión, perfiles, objetivos, políticas y estrategias.

El Currículo Institucional se fundamenta la teoría y la práctica sobre el sustento filosófico, sociológico, pedagógico, psicológico y axiológico que guía el diseño curricular de la educación básica y los bachilleratos en ciencias y técnico.

El Componente de Gestión Institucional se incluye los proyectos a desarrollarse en los cinco años, el orgánico estructural y funcional, el código de convivencia y el modelo de evaluación de los aprendizajes.

Por lo tanto, es importante señalar que el Colegio investigado si cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, el mismo que se encuentra en vigencia, siendo esto una fortaleza de la institución educativa.

#### **4.1.1.6. EL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN Y OTRAS REGULACIONES**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Así, debe contener a lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

El Ministerio de Educación mediante Acuerdo Ministerial No 19-62 de julio del 2003 dispone que en todos los centros educativos del país realicen un proceso de análisis y reflexión sobre los Reglamentos Internos, ambiente escolar, aspectos pedagógicos y disciplinarios, conflictos internos, niveles de maltrato, deserción

escolar y su incidencia en el convivir diario de la institución educativa con carácter de obligatorio. Por otro lado, el Ministerio de Educación con Acuerdo Ministerial No, 182 de mayo del 2007, dispone la institucionalización del Código de Convivencia, instrumento que debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente en todos los planteles educativos del país, como un instrumento de construcción colectiva que fundamente las normas del reglamento interno.

En tal virtud con estas disposiciones ministeriales las instituciones educativas y particularmente el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, reformuló el reglamento interno y en su reemplazo elaboró el Código de Convivencia, tomando como base los derechos y responsabilidades tipificadas en la Constitución de la República y el Código de la Niñez y la Adolescencia, empleando los procesos de concertación y consensos con todos los integrantes de la comunidad educativa, éste documentos está incluido en el Proyecto Educativo Institucional que tienen vigencia en el quinquenio 2007-2012.

#### **4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO NOCTURNO“DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN”**

##### **5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN**

###### **MISIÓN**

“El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, tiene como compromiso ofertar a la sociedad, Educación Básica y Bachillerato en Ciencias y Técnico, que facilite que los alumnos se inserten al mercado laboral y a la educación superior, con sólidos conocimientos científicos y competencias que respondan a los requerimientos y exigencias del medio, con mentalidad triunfadora orientados al fortalecimiento de valores personales e institucionales”.

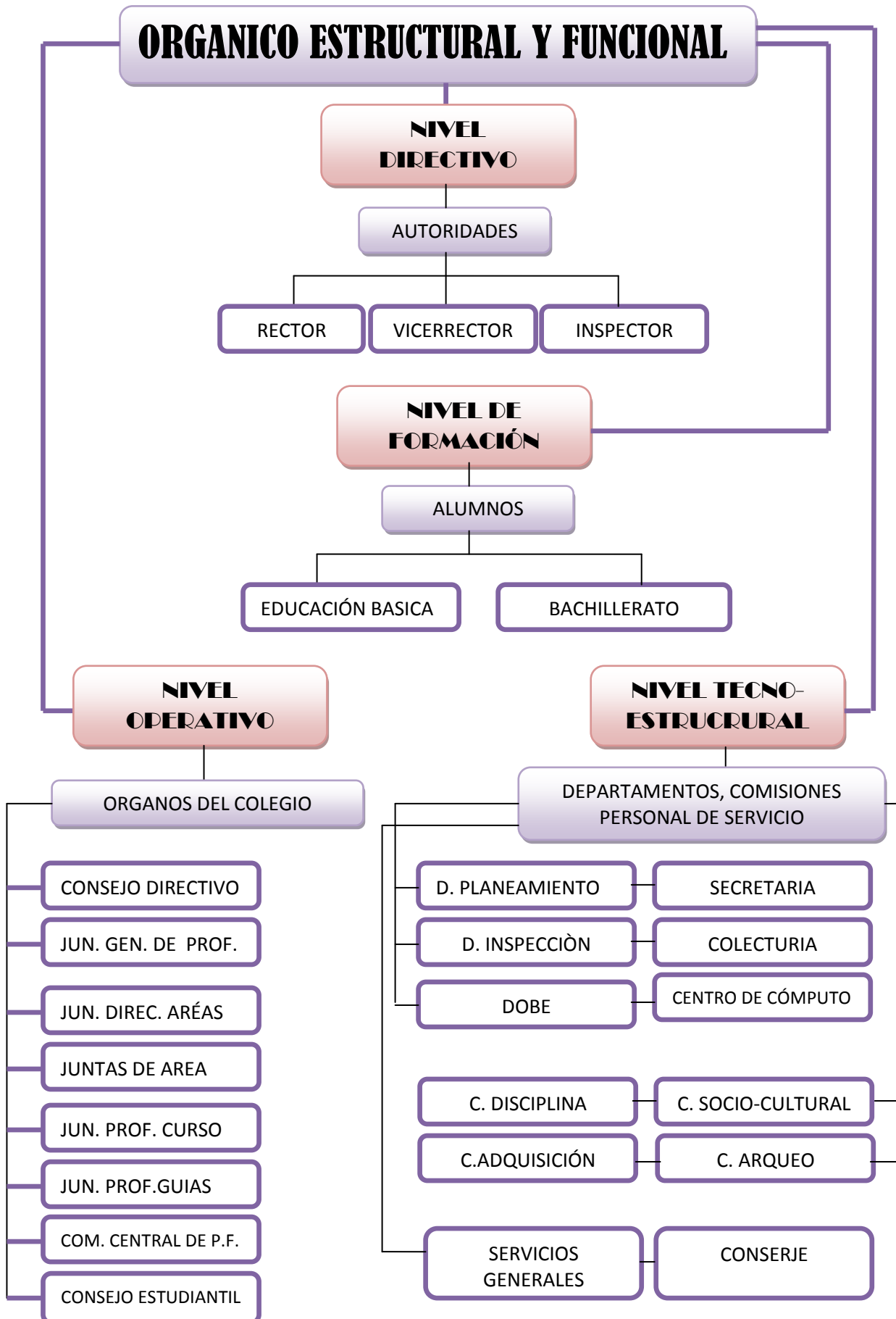
La Misión del Colegio investigado hace relación en primer lugar a la oferta académica, el rol que cumple ante la sociedad, la inserción de los estudiantes al trabajo y la continuación de sus estudios superiores, así mismo hace hincapié a los conocimientos impartidos y a los valores que se desarrollan en los estudiantes.

## **VISIÓN**

“El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, es un establecimiento de nivel medio de calidad, líder frente a sus similares de la ciudad y provincia de Loja en la formación de jóvenes y personas adultas, con mentalidad abierta a las innovaciones, comprometido con el cambio social y su accionar se fundamenta en la solidaridad, honestidad y ética profesional, con la convicción de servicio a las clases sociales menos favorecidas encaminadas hacia la excelencia académica”.

La Visión del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” recoge las aspiraciones que tiene la institución en el futuro mediano e inmediato, plasmado en el liderazgo como centro de educación nocturno, que siempre está atento a las innovaciones, propendiendo a la práctica de los valores y al servicio de las clases sociales menos favorecidas, todas estas aspiraciones son proyectadas en el quinquenio que tiene vigencia el PEI.

#### 4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA



El Organigrama Estructural y Funcional del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, es de orientación vertical considerando cuatro niveles jerárquicos que muestra el nivel de autoridad (Mintzbert 1991). El primer nivel directivo se ubican las autoridades de la institución, en el segundo nivel de formación están los estudiantes, en el tercer nivel operativo se ubican los diferentes organismos, en el cuarto nivel tecno-estructural están los departamentos, comisiones, personal administrativo y de servicio.

Las funciones y atribuciones de cada uno de los niveles del orgánico estructural y funcional constan en el Manual de Convivencia, el mismo que es parte del PEI y en la actualidad está en vigencia, pero es necesario que se realice algunos cambios luego que la institución elabore el manual de organización, el reglamento interno, el nuevo PEI, y otros instrumentos legales que consten en la ley de educación intercultural bilingüe.

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

##### **ÁREA ADMINISTRATIVA.**

##### **DEPARTAMENTO DEL RECTORADO.**

- a.** El rector(a) es la máxima autoridad del colegio, es mismo que será designado mediante concurso de merecimientos y oposición en caso de existir vacante.
- b.** Autoevaluarse y evaluar conjuntamente con el Vicerrector la labor docente y la actuación general de profesores, personal administrativo y de servicio y sugerir las recomendaciones para el mejor desempeño y actuación
- c.** Delegar al Vicerrector(a) la supervisión académica y otras funciones administrativas en su ausencia, delegación que será por escrito, a efecto de tener el control general de las labores del colegio, en su efecto se delegará la supervisión académica intra aula al coordinador del área.

- d. Previo informe mensual presentado por el Jefe de Recursos Humanos, se remitirá a colectoría el detalle de las faltas de todo el personal del colegio, para efectos de descuento, valores que ingresarán mediante planilla al IESS.
- e. Analizar, ratificar, rectificar y ejecutar las resoluciones adoptadas por los organismos colegiados, departamentos y comisiones, decisión final que será en beneficio del establecimiento.
- f. Designar secretario ad-hoc, en ausencia del secretario titular, cuando las circunstancias lo ameriten.
- g. Delegar a los órganos colegiados, departamentos, comisiones y profesores, la elaboración y ejecución de los proyectos que constan en el PEI y brindar la asesoría técnica correspondiente
- h. Aprobar y sugerir cambios en la distribución de trabajo y horarios elaborados por el Departamento de Planeamiento, hasta la segunda semana del mes de julio, teniendo en cuenta el beneficio a los educandos
- i. Participar en la elaboración de la pro-forma presupuestaria, su ejecución y control y vigilar la entrega de los informes financieros en forma oportuna.
- j. Velar porque se mantenga una adecuada organización administrativa y financiera y que exista armonía dentro de las relaciones con el personal y estamentos del colegio.
- k. Lograr que exista armonía dentro de las relaciones con el personal y estamentos educativos.
- l. Conocer, analizar y aprobar los informes del movimiento económico del colegio, de los departamentos y comisiones, y sugerir alternativas en caso de ser necesario.

Las funciones del Rector están establecidas en el Manual de Convivencia que forma parte del PEI, es la primera autoridad del establecimiento, por tanto es el representante legal y bajo su responsabilidad está el buen funcionamiento de la institución, quien se ampara en la ley de educación, su reglamento y otras leyes de la materia.

## **DEPARTAMENTO DEL VICERRECTORADO.**

- a.** El Vicerrector(a) es la segunda autoridad del colegio, quien tendrá a su cargo la parte académica y pedagógica del establecimiento.
- b.** Presidir las áreas y juntas, coordinar las acciones de los departamentos, aprobar las programaciones e informes anuales, recomendar y sugerir mecanismos tendientes a optimizar los recursos y actividades de acuerdo a la ley y reglamento de educación.
- c.** Realizar el seguimiento, evaluación, control y aprobación de las planificaciones curriculares de las diferentes áreas y/o asignaturas de la educación básica y los bachilleratos, e informar al rector.
- d.** Ejercer el control de reuniones, planificaciones, proyectos, programas que desarrollen las áreas, comisiones, profesores guías, departamentos, secciones y comunicar al rector sobre las novedades existentes
- e.** Aprobar en primera instancia los cuadros de distribución de trabajo anual. Horarios trimestrales, y remitirlos al rector para su aprobación definitiva.
- f.** Cumplir con las delegaciones que dispusiera el rector o el consejo directivo, y presentar el informe correspondiente de las acciones desplegadas y novedades existentes.
- g.** Vigilar el cumplimiento de la programación del proyecto educativo institucional y los planes operativos anuales buscando los mecanismos más idóneos para su ejecución. Así mismo, se pondrá especial énfasis en la aplicación del Modelo Alternativo de Evaluación de los aprendizajes.
- h.** Participar en la elaboración del programa curricular institucional de la educación básica y los bachilleratos, como de las innovaciones que se proyectaren en el transcurso del año lectivo, hacer el seguimiento y evaluación.
- i.** Coordinar la programación, preparación y ejecución de los proyectos de actividades científicas, académicas, artísticas, culturales y deportivas cumplirse



dentro del plantel, o en intercambio con planteles o instituciones locales, provinciales y nacionales.

- j. Promover y coordinar cursos, talleres o eventos de actualización y capacitación docente y administrativa, con la colaboración del departamento de Planeamiento y la Junta de Directores de Área.

El Vicerrector, en la segunda autoridad de la institución, tiene a su cargo la parte académica y pedagógica, como también preside las juntas y comisiones, evaluar y hacer seguimientos a los diferentes estamentos educativos, sus funciones están delimitadas en el Manual de Convivencia y en las leyes de educación.

## **DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN GENERAL - JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- a. El Inspector General, Jefe de Recursos Humanos, es la tercera autoridad del colegio, que tendrá bajo su responsabilidad el control de la asistencia de todo el personal del colegio, su disciplina, armonía y buenas relaciones entre los diferentes estamentos educativos y la comunidad.
- b. Establecer programas y proyectos de gestión organizacional y desarrollo de recursos humanos, con el propósito de entregar servicios de calidad a nuestros usuarios, en la solución de problemas individuales y grupales del estudiante.
- c. Presentar al rector del colegio el informe de asistencia de todo el personal, hasta 24 horas antes de cada mes, para efectos de justificación o descuentos en el rol de pagos correspondiente.
- d. Coordinar con la Inspectora Administrativa de Educación, en la investigación, análisis y emisión de criterios profesionales y conceptos técnicos administrativo que tengan relación con la administración de recursos humanos.
- e. Establecer estrategias que garanticen la integridad el alumnado y orienten el mejoramiento de aspectos actitudinales de los educandos.

- f. Será responsabilidad del inspector general en su calidad de jefe de recursos humanos el control disciplinario y de asistencia del personal docente, administrativo, de servicio y estudiantes e informar las novedades al rector.
- g. Notificar oportunamente a los señores padres de familia de los estudiantes 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 y disciplina.
- h. Orientar el comportamiento de los estudiantes durante la jornada de clases.
- i. Intervenir en la solución de los problemas individuales y grupales del estudiantado.
- j. Brindar seguridad e integridad a los estudiantes dentro del plantel
- k. Atender los reclamos de los estudiantes y padres de familia y tomar las medidas para su solución
- l. Programar actividades conjuntamente con el DOBE, orientadas a crear un ambiente de disciplina, simpatía y confianza, así como hábitos de trabajo y buenos modales en los alumnos.
- m. Colaborar con la organización y ejecutar conjuntamente con la comisión de asuntos sociales, los profesores guías, directores de áreas y comisiones, eventos cívicos, sociales, deportivos y culturales.
- n. Controlar las labores docentes, administrativas y de servicio y comunicar las novedades al rector, a efecto de tomar las medidas más apropiadas para su correcto funcionamiento.
- o. Verificar que tanto profesores, administrativos y alumnado, permanezcan desde el inicio hasta el final, en todos los actos programados por el establecimiento e informar al rector.
- p. Controlar que los estudiantes asistan con el uniforme diario , sin excepción alguna salvo casos especiales.

- q. Responsabilizarse por el cumplimiento de las investigaciones, acciones y estrategias desarrolladas por la comisión de disciplina y coordinar su labor con el DOBE.
- r. Llevar un registro individual documentado y actualizado de la asistencia, faltas, estímulos, sanciones, separaciones y deserciones de los alumnos, y en forma obligatoria aplicará lo estipulado en el Código de la Niñez y la Adolescencia sobre los derechos de los estudiantes.
- s. Promover y practicar la paz, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación.
- t. Ejercer, defender, promover y difundir los derechos de los estudiantes.

El Inspector General, es la tercera autoridad de la institución, encargado del manejo de todos los talentos humanos, su responsabilidad es el control de la asistencia de todo el personal del colegio, su disciplina, armonía y buenas relaciones entre los diferentes estamentos educativos y la comunidad, está regido por las leyes de educación y el Manual de Convivencia.

#### **DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO.**

El Departamento de Planeamiento es el encargado de la planificación, coordinación, dirección, ejecución y evaluación de las innovaciones curriculares, pedagógicas, didácticas y tecnificación metodológicas del proceso educativo que lleve el colegio, y receptorá todas las iniciativas y proyecto que presenten los profesores, autoridades, departamentos y comisiones, estará a cargo de:

- a. Elaborar el plan anual 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, como los POA,
- 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. Establecer líneas de acción académicas y proponer reformas para mejorar el desarrollo institucional
- g. Detectar e investigar las causas de la problemática educativa del establecimiento y proponer los correctivos que fueren necesarios.
- h. Elaborar el proyecto de distribución anual de trabajo del personal docente y poner a consideración del Rector para su análisis, modificación o ratificación.
- i. Elaborar el horario general de clases por trimestres y escritos de grado y someterlos a consideración del rectorado.
- j. Estudiar y analizar los informes de las juntas de curso del trimestre, de las diferentes áreas de estudio, cuadros de rendimiento y disciplina de los alumnos y sugerir mecanismos que permitan mejorar los aprendizajes.
- k. Coordinar y evaluar las actividades de las áreas en relación a la planificación y evaluación académica.
- l. Elaborar el calendario anual de actividades del colegio en el mes de junio, el mismo que entrará en funcionamiento en el año lectivo siguiente y ponerlo a consideración del rector.
- m. Colaborar con los pedidos y sugerencias del rector, vicerrector, consejo directivo y departamentos.
- n. Elaborar y presentar proyectos de innovación que propendan al desarrollo y mejoramiento académico, con la buena marcha y adelanto del colegio.
- o. Mantener buenas relaciones entre los diferentes estamentos del colegio
- p. Estimular conjuntamente con las autoridades del colegio a los profesores y personal que presenten proyectos de innovación en cualquier área del sistema

educativo, entregándoles acuerdos, placas recordatorias o medallas, en reconocimiento a su mérito profesional.

- q. Evaluar el rendimiento académico en las distintas áreas o asignaturas, conjuntamente con el vicerrectorado y los profesores responsables de las cátedras, al finalizar cada trimestre con el único propósito de verificar el cumplimiento de los planes y programas, unidades didácticas y contenidos, a su vez detectar deficiencias didáctico-pedagógicas y sugerir mecanismos tendientes mejorar el nivel académico.
- r. Asesorar en caso de ser necesario a las juntas de áreas, juntas de directores de áreas, juntas de curso, profesores guías y comisiones.

#### **DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL.**

- a. Elaborar el plan de actividades del departamento, presentarlo al vicerrectorado para su aprobación.
- b. Contribuir para la mejor adaptación de los alumnos nuevos al ambiente escolar, sus buenas relaciones con los docentes que propicien a mejorar los índices de rendimiento académico y disciplinario
- c. Realizar seguimiento sistemático de los alumnos con dificultades de aprovechamiento y disciplina, sugiriendo estrategias que permitan la solución del problema
- d. Llevar registros de orientación individual de los alumnos por cursos con el fin de disponer de la estadística actualizada de los estudiantes, que permitan efectuar el seguimiento correspondiente durante todo el proceso educativo y en el año lectivo
- e. Organizar conjuntamente con el vicerrectorado, inspección, departamento de planeamiento y los profesores guías, charlas, conferencias, mesas redondas, paneles y otras técnicas grupales dirigidas a los padres de familia y alumnos con temas diversos.

- f. Realizar visitas domiciliarias cuando las circunstancias lo ameriten, en casos especiales de alumnos con problemas de aprovechamiento o en disciplina
- g. Coordinar con instituciones benéficas y ONG's, para lograr becas estudiantiles a alumnos de escasos recursos económicos.
- h. Orientar a los alumnos en sus diferentes actividades escolares, prestando la confianza necesaria para que el alumno encuentre apoyo moral y pueda sincerarse con sus múltiples problemas y encontrar la solución a sus dificultades.

El Departamento de orientación y Bienestar Estudiantil, DOBE, tiene a su cargo la orientación de los estudiantes en cuanto a la selección de la especialidad tanto en el colegio como en la universidad, sugiere, orienta, propone, el accionar da como resultado el aumento de la calidad moral, intelectual y social. La mejor manera de guiar y conducir a un adolescente es mediante el código de convivencia; código de la niñez y adolescencia y la familia.

#### **DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA GENERAL.**

- a. Asistir normalmente a sus labores en el horario establecido por la ley y las autoridades del colegio
- b. Desarrollar, ejecutar, controlar y evaluar los procesos, proyectos y programas de la secretaría general del plantel, a través del establecimiento de métodos y procedimientos que permitan generar actos técnicos, administrativos y jurídicos respecto a sus actuaciones.
- c. Inducir al personal y alumnado sobre las normas y procedimientos que tengan relación a los procesos de ingreso, matrículas, exámenes, grados, reuniones, suscripciones, actas, notificaciones, convocatorias, libros, trámites y registros, a fin de que sean gestionados con transparencia, eficiencia y compromiso.

- d. Registrar, supervisar y dirigir las matrículas ordinarias, extraordinarias y especiales, previa autorización del rector, debiendo hacer por cursos y especialidades, luego que se hayan cumplido con las formalidades de ley.
- e. Llevar en forma ordenada y correcta, los libros, registros, y el archivo general, según lo determinado en el I Reglamento General a la Ley de Educación, y aquellos que se implementaren previa disposición del Rector.
- f. Responsabilizarse del manejo y custodio de todo el archivo bajo su responsabilidad según el nivel o sección e informar de las novedades al Rector.
- g. Toda certificación o copia certificada que se extienda por secretaría de cualquier documento del archivo, se lo hará únicamente con autorización del rector del colegio.
- h. 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
- i. Remitir a las autoridades y departamentos correspondientes la información, al inicio y finalizado el año lectivo para su legalización.
- j. Hacer conocer al rector los casos de alteración de calificaciones, actas o registros bajo su responsabilidad
- k. Asistir a todos los actos programados por el Colegio.
- l. Informar oportunamente al Rector cualquier novedad.
- m. Organizar las actividades de secretaría general
- n. Notificar y controlar la asistencia a reuniones de consejo directivo, junta general, comité central de padres de familia.

La Secretaría del Colegio, es el departamento encargado del manejo de todo el archivo de la institución, responsable de las certificaciones de los diferentes actos administrativos, titulaciones, actas, contratos, y documentos que emite y recibe la institución.

## **DEPARTAMENTO DE COLECTURÍA.**

- a. Asistir normalmente a sus labores en el horario establecido por la ley y por las autoridades del colegio
- b. Desarrollar propuestas, proyectos, planes y programas técnicos de gestión financiera, integrando y armonizando las normas y procedimientos para su operatividad.
- c. Programar la pro forma presupuestaria conjuntamente con el Rector y Consejo Directivo.
- d. Participar con dinamismo y ética profesional en acciones financieras orientado e incluyendo políticas y directrices para consolidar procesos presupuestarios contables, bienes muebles e inmuebles, optimización de los recursos materiales a fin de mantener actualizado los registros.
- e. Asesorar en materia económica a las autoridades del Colegio
- f. Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios.
- g. Supervisar el control del movimiento económico.
- h. Custodiar especies valoradas del establecimiento, enseres y activos fijos.
- i. Suscribir conjuntamente con el rector, comprobantes de egreso
- j. Presentar informes financieros cuando le sean solicitados y de acuerdo a las normas establecidas
- k. Entregar a los miembros del consejo directivo el balance anual económico en forma oportuna, detallando los activos fijos, servicios y suministros y otros ingresos.
- l. Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles, activos fijos y suministros se encuentren actualizados.
- m. Participar en actas de entrega recepción.



- n. Recaudar dinero por concepto de impuestos, venta de especies valoradas, tasa y otros, como de autogestión, y depositar en la cuenta del colegio de manera inmediata
- o. Ejecutar depósitos bancarios
- p. Vigilar el cumplimiento de leyes y reglamentos en el aspecto financiero
- q. Depositar al IESS, las multas por concepto de inasistencias del personal del Colegio.
- r. Evaluar periódicamente las acciones determinadas en el proceso de gestión del colegio

La Colecturía es un departamento encargado de la parte financiera y presupuestaria de la institución, su responsabilidad es administrar los recursos de la institución, tener en custodia todos los bienes y rendir cuentas ante los organismos de la institución y la Contraloría General del Estado.

#### **BIBLIOTECA Y AUDIOVISUALES.**

- a. Programar, organizar y ejecutar las actividades propias de su cargo
- b. Administrar la biblioteca y audiovisuales del establecimiento que recibirá por inventario entregado por colecturía
- c. Reglamentar el funcionamiento de su dependencia en coordinación con el rector
- d. Orientar a profesores, alumnos y demás personal que requieran los servicios y el correcto uso del material
- e. Velar por la conservación y buen uso de todos los elementos confiados a su cargo e informar al rector sobre cualquier de que se presente
- f. Cumplir y hacer cumplir el reglamento para el movimiento y prestación de libros, audiovisuales, material didáctico y otros implementos que estén bajo su responsabilidad

- g. Coordinar con los diferentes departamentos las actividades propias de biblioteca
- h. Coordinar con los diferentes departamentos las actividades propias de biblioteca
- i. Laborar la jornada reguladas para la atención del alumnado y público en general
- j. Organizar actividades inherentes su función y que conlleven a la promoción bibliográfica
- k. Elaborar ficheros bibliográficos de autores, materiales y títulos que permitan actualizar la biblioteca e informar al rector
- l. Coordinar acciones de ejecución, organización, control y evaluación de los procesos de investigación, atención, promoción, difusión y verificación de manera óptima y oportuna

La biblioteca es un espacio en donde los niños se acercan a los libros y tanto ellos como los jóvenes y los adultos aprenden a querer la lectura. De esta manera deja de ser sólo una colección de libros que puede ayudar a resolver un problema escolar y se convierte en una posibilidad de desarrollo, en el caso del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, la biblioteca no presta las facilidades necesarias en virtud que existen poquísimos libros y no están actualizados, haciéndose necesario mu inmediata ampliación y actualización.

## **COMISIONES PERMANENTES**

### **COMISIÓN DE DISCIPLINA.**

- a. La comisión de disciplina tiene como objeto principal el diagnosticar, investigar y conocer los actos indisciplinarios de los estudiantes, por sus propios medios o por información e terceros, canalizar el proceso y encontrar las soluciones más idóneas.
- b. Aplicar el Código de la Niñez y la Adolescencia y hacer prevalecer los derechos de los estudiantes

- c. 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
- d. Poner a consideración del rector o consejo directivo, las faltas graves cometidas por el alumnado, para que se de el tratamiento específico y se solucionen los problemas detectados
- e. Desarrollar acciones conjuntas para preservar el orden, la disciplina, las buenas relaciones entre los diferentes estamentos y conservar el mantenimiento de edificios, muebles y bienes de la institución, cualquier trasgresión deberán informar al rector
- f. Reunirse cuando el caso lo amerite para tratar sobre casos presentados y que son de su incumbencia
- g. Mantener buenas relaciones entre sus integrantes y los demás estamentos educativos
- h. Presentar el informe trimestral sobre las novedades disciplinarias de toda la institución y sugerir mecanismos de solución
- i. Velar por que todos los integrantes del colegio mantengan una disciplina ejemplar
- j. 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

Esta Comisión es la encargada de tratar todos los actos indisciplinarios de los estudiantes y ponerlos a consideración de las autoridades del establecimiento, en aplicación a las leyes de educación y al Manual de Convivencia.

## COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

- a. Elaborar el plan anual de actividades y presentarlo al vicerrectorado para su aprobación
- b. Programar actividades culturales, sociales, deportivas del Colegio a través del plan de trabajo o proyecto que presentarán al vicerrectorado
- c. Elaborar el calendario anual de actividades correspondientes
- d. Fomentar la integración de todos los estamentos de la comunidad educativa, propiciando encuentros sociales, y culturales.
- e. Estimular la participación de los alumnos en los diferentes actos programados por la institución.
- f. Coordinar, programar y ejecutar las diferentes actividades relacionadas a las fiestas de aniversario del colegio
- g. Comprometer a los diferentes estamentos del establecimiento en la participación de los actos programados
- h. Evaluar en forma trimestral las actividades planificadas para verificar el cumplimiento del cronograma e informar de los logros alcanzados al rector
- i. Realizar actividades de carácter económico y de autogestión que permitan solucionar gastos ocasionados por los eventos propuestos
- j. Coordinar y solicitar la colaboración de todas las áreas, departamentos, comisiones y personal del establecimiento para el desarrollo de las actividades programadas en el plan anual
- k. Según las circunstancias y acuerdos mutuos con el personal, organizar reuniones, actos sociales de integración.

## **COMISIÓN DE ARQUEO Y FISCALIZACIÓN**

- a. La comisión de arqueo y fiscalización estará integrada por un delegado del consejo directivo, un delegado del personal docente del área de matemática o contabilidad y un delegado del personal administrativo
- b. Son funciones de la comisión de arqueo y fiscalización las estipuladas en la ley orgánica de la Contraloría General del Estado, referente a arqueos de cuentas, partidas, ingresos, egresos, adquisiciones, etc.

## **COMISIÓN DE ADQUISICIONES Y LICITACIONES**

- a. La comisión de adquisiciones y licitaciones estará integrada por la colectora, un delegado del consejo directivo y un delegado de los profesores
- b. Son funciones de la comisión de adquisiciones y licitaciones las designadas en la ley correspondiente sobre adquisiciones de bienes y licitaciones para adquirir algún bien.

Las diferentes funciones de organismos, comisiones, departamentos, están normadas en el Manual de Convivencia dentro del PEI, el cual debe ser reestructurado considerando la nueva ley de educación intercultural bilingüe vigente y las disposiciones del Ministerio de Educación.

### **4.1.2.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA EN VALORES**

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

En este apartado se realiza un proceso colectivo de análisis reflexión, discusión y recolección de información sobre las actividades escolares que forman parte de la gestión pedagógica del colegio, es un espacio para construir competencias de lo que Directivos y Docentes hacen para entender y mejorar los procesos de enseñanza

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

La educación que se imparte en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” considera las diferencias individuales de los alumnos, por ello flexibiliza los ritmos de aprendizaje, en un marco de una educación socializada, dándole especial atención a la transferencia del aprendizaje, es decir, a la generalización de los procesos de aprendizaje que contribuye al desarrollo integral el estudiante.

Los maestros de las distintas áreas elaboran los planes de estudio y sus contenidos tanto para las disciplinas de formación como para las disciplinas básicas logrando coherencia, secuencia e integración entre cada uno de ellos.

La investigación científica se incorpora como un componente fundamental de la formación del estudiante, por la importancia que el enfoque pedagógico común da al desarrollo del pensamiento hipotético deductivo a la resolución de problemas y a la posibilidad de impulsar propuestas de investigación una escala apropiada para el estudiante.

Para que cada disciplina pueda generar procesos válidos de enseñanza aprendizaje el tratamiento de sus contenidos queda sometido a un mismo proceso pedagógico que garantiza la consecución de competencias básicas en el marco de las particularidades disciplinarias.

La formación de valores impregna cada una de las asignaturas a través del componente actitudinal-valorativo que ellas necesariamente abordan. Se podría hablar de una suerte de transversalidad en el manejo de los valores, pero con la característica de que está curricularmente integrada al tratamiento de cada una de las materias y no aparece como un eje externo que, a fin de cuentas, resulta de difícil manejo en términos de administración curricular y de proyecto institucional. El tema transversal de tipo valorativo consiste en el fundamento ético explicativo planteado en los contenidos de cada una de las disciplinas.

El diseño curricular del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” se sustenta en políticas, planes y programas que se ejecutan de acuerdo a la educación básica y a los bachilleratos en Ciencias y Técnico en Administración de Sistemas, se sustenta en el modelo pedagógico Cognitivo-Constructivista, tiene como características las siguientes: Priorizar el trabajo interdisciplinario, organizar el currículo por asignaturas y áreas integradas, integración de asignaturas con enfoque científico, sistémico y dialéctico, la planificación curricular se hace por equipos de trabajo según las áreas quienes organizarán los P. C. I.

Las características de este diseño se especifican en los siguientes aspectos:

1. Descentralización del proceso de enseñanza aprendizaje
2. Recuperación de conocimientos.
3. Priorización del aspecto social a través de la solución de problemas.
4. La investigación como meta de producción y recreación de conocimientos.
5. Desarrollo de aprendizajes significativos
6. Desarrollo de una razón crítica, al estructurar los contenidos con dimensiones histórica, epistemológica, filosófica y sociológica

7. Definición del Modelo Curricular del Bachillerato con una propuesta macro y micro que permita obtener los conocimientos pedagógicos, técnicos, investigativos, científicos y sociales.

Los diferentes contenidos suponen detectar los elementos fundamentales que permitan al alumno seguir avanzando en el conocimiento de manera significativa y autónoma. Los contenidos a desarrollarse en el nuevo currículo despiertan los procesos mentales que sirven para descubrir los procesos metodológicos de las ciencias.

Una vez seleccionados los contenidos se los organizará de acuerdo al sistema integrado de asignaturas y áreas, los que serán selectivos, priorizados, excogitados, actualizados, no repetitivos, e importantes.

Las asignaturas facilitan una comprensión global de la realidad al establecer una relación directa con la investigación, a efecto de conectar los contenidos con los intereses de los alumnos y facilitar los aprendizajes significativos.

El tratamiento pedagógico que se dará a las asignaturas es de carácter participativo, por cuanto los estudiantes serán los actores directos de su propia formación, asimilando los contenidos científicos de las asignaturas y generando nuevas formas de aprendizaje.

La función central del docente consiste en orientar y guiar la actividad mental constructiva del estudiante a quienes proporcionará una ayuda pedagógica ajustada a su competencia, tomando en cuenta los objetivos formulados en los planes y programas de estudios de cada curso.

Es el trasmisor de conocimientos, el animador, el supervisor, el guía del proceso de enseñanza aprendizaje, y el investigador educativo, es el vínculo entre el alumno y la cultura por la significación que tiene el currículo y el conocimiento que trasmite.



En este modelo pedagógico la función del profesor no es únicamente proporcionar información, sino ayudar a aprender, a que el alumno construya su propio conocimiento,

El alumno juega un papel importante en el proceso educativo al convertirse en actores directos de su propia formación, por cuanto son sujeto y objeto de la educación. El aprendizaje debe implicar una reestructuración activa de las percepciones, ideas, conceptos, esquemas que los alumnos poseen en su estructura cognitiva.

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

Se refiere a la organicidad interna de la Institución Educativa, comprendiendo subsistemas, tales como: equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; asociación de padres de familia; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro.

Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que en colectivo se toman buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia.

La estructura organizativa del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” está delineada en el Orgánico Estructural y Funcional del cuarto componente del PEI, compuesto por cuatro niveles en su orden, cada uno especificado sus funciones en el Manual de Convivencia. El Nivel de Formación lo componen los estudiantes distribuidos en la educación básica y los bachilleratos. El Nivel Directivo está constituido por la Rectora, Vicerrectora y la Inspectora General. El Nivel Operativo lo integran el consejo directivo, la junta general de profesores, la junta de directores de áreas, la junta de áreas académicas, la junta de profesores guías, el comité central de padres de familia y el consejo estudiantil. El Nivel de Técnico-Estructura lo forman los departamentos de planeamiento, departamento de orientación y bienestar estudiantil, departamento de inspección, secretaría, colecturía, servicios generales; y, comisiones de disciplina, socio-cultural, deportes, arqueología y fiscalización, adquisiciones y licitaciones.

La planta docente la integran 22 profesores y la planta administrativa está constituida por 4 funcionarios, conforme está establecido en el distributivo del personal.

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

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

La administración hace referencia al conjunto de acciones que facilitan la conducción y funcionamiento de la institución educativa, la motivación, compromiso y desarrollo del talento humano; el fortalecimiento y desarrollo físico y financiero de la institución y la proyección, ejecución, seguimiento y control de las actividades

orientadas al logro de los resultados que plantea la acción educativa explicitada en el proyecto institucional.

La nueva institución educativa que se busca constituir, requiere de un estilo de administración que supere las posiciones rígidas y verticales, que integre en equipos de trabajo a los profesores, que incorpore la participación a la comunidad educativa y utilice la concertación como estrategia para superar las diferencias y conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, con el fin de crear ambientes agradables de trabajo y propiciar el mejoramiento de las condiciones físicas y los espacios académicos, lúdicos y culturales en los procesos de formación y aprendizaje de los alumnos.

En lo administrativo el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” cuenta con 20 profesores con nombramiento fiscal y 2 profesores contratados, 4 administrativos con nombramiento, con título de tercero y cuarto nivel, cada uno cumple funciones específicas estipuladas en la ley de educación y del sector público, hoy en día para acceder al cargo tanto docente como administrativo deben acceder a la página Web del Ministerio de Educación y someterse a las pruebas de merecimientos y oposición.

En el aspecto financiero el colegio dispone de un presupuesto anual asignado por el Ministerio de Finanzas que son las rentas fiscales que tiene el colegio, ya que los padres de familia ya no aportan económicamente a la institución por que el Estado subsidia la educación hasta el tercer nivel según la Constitución Política.

#### **4.1.2.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.**

Alude a las relaciones que establece la institución con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras.

Está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre sí, administrativos

entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menos jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con alumnos, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona de la institución educativa con los padres o apoderados.

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la institución.

Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del colegio, principalmente en aquéllas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes

Esta dimensión se operativiza a través de las diferentes acciones que cumple el colegio como vínculo con la comunidad, las reuniones con los padres de familia para informar sobre el rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes, mingas, actos sociales, deportivos, culturales desarrollado por el colegio en el transcurso del año lectivo.

En síntesis, la gestión educativa integral implica hacer confluir las miradas desde estas distintas dimensiones de la realidad escolar, e integrarlas en torno a un Proyecto Educativo Institucional, una gestión institucional integral participativa solo es posible si se ponen en práctica, equipos de trabajo que lo desarrollen con la participación de toda la comunidad escolar.

#### **4.1.3. ANÁLISIS FODA.**

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

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su institución y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que dice y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxitos apropiados a utilizar.

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativos con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

En síntesis: las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse

#### 4.1.3.1. MATRIZ FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Proyecto Educativo Institucional actualizado.	1. No existe un Manual de Funciones.
2. Creación del bachillerato técnico en Sistemas.	2. Limitada coordinación entre autoridades y docentes.
3. Ejecución de los proyectos.	3. Falta del Código de Ética
4. Personal docentes y administrativo con título de tercero y cuarto nivel	4. No se ha diseñado el Plan Estratégico del Colegio,
5. Satisfacción en la comunidad educativa	5. No existe el reglamento Interno
6. Adecuada distribución del tiempo en el trabajo	6. Limitada coordinación entre autoridades y docentes
7. Aplica políticas, misión. Visión y objetivos estratégicos	8. Falta de infraestructura,
9. Existe el Manual de Convivencia	9. Limitada promoción de la oferta académica.
10. Capacitación docente	11. Falta un liderazgo de las autoridades.
12. Cumplimiento de objetivos y metas institucionales	13. Falta de integración de los padres de familia
12. Recursos financieros optimizados	14. El DOBE no cumple su rol
14. Existe orgánico estructural.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Incremento de partidas docentes	1. No contar con un local propio
2. Capacitación docente y evaluación del desempeño	2. El funcionar las aulas en la escuela "Alonso de Mercadillo"
3. Uso de las TIC's en el proceso educativo	3. Limitada participación de los padres de familia
4. Revalorización de la educación con la nueva ley de Educación.	4. La crisis económica limita el acceso a la educación
5. Subsidio de la educación.	5. Unificación del bachillerato limita la oferta académica de los colegios

6. Mejor calidad de la educación	7. Supresión de la oferta de octavo, noveno y décimo año de educación básica
8. A través del PEI se implementa una estructura organizativa.	8. En la nueva ley de educación no se menciona la educación nocturna
9. Mejorar el perfil de salida de los estudiantes	9. Bajo nivel académico de los padres de familia,

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El proyecto de investigación se desarrolló en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, ubicado en las calles: Pío Jaramillo Alvarado y Cuba, barrio la Tebaida, en la ciudad de Loja, es una institución fiscal por recibir subvención del Estado, ofrece educación básica y bachillerato.

El procedimiento utilizado para la aplicación de los instrumentos de investigación fue a través de cuatro reuniones con los diferentes informantes, estas reuniones se desarrollaron en el mes de febrero del 2011, en las aulas del Colegio previa autorización de las autoridades, evidenciándose en este proceso el ánimo de colaborar con la investigación.

La entrevista se aplicó a las autoridades; Rectora, Vicerrectora, Inspectora General, con la finalidad de recabar información sobre aspectos relacionados con el desarrollo del colegio, en cuanto tienen que ver con la administración, clima institucional, liderazgo, aplicación de valores, normativas y otros aspectos del convivir entre los estamentos educativos.

La encuesta se aplicó a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, para su aplicación fue necesaria la construcción de un cuestionario de preguntas. A los docentes se les aplicó una encuesta con la finalidad de conocer acerca de la gestión que se desarrolla en el colegio por parte de los directivos, temáticas sobre liderazgo, el rol del profesor, tipos de líderes, vinculación de la institución con la comunidad, el clima institucional y la aplicación de valores. A los estudiantes se les preguntó lo



relacionado a cómo observan la gestión, el liderazgo y los valores en el ámbito institucional, y si ello incide en su formación y por ende en el prestigio institucional. En cuanto a los padres de familia la encuesta tuvo como propósito recabar información acerca de su percepción de la administración del colegio en lo atinente a la gestión, liderazgo y valores desarrollados por las autoridades, docentes y administrativo, los resultados se presentan en cuadros estadísticos.

#### 4.2.1. De la encuesta a Directivos.

Tabla 6.

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. La rectora organiza las tareas en reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de áreas	4	100
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajo individual	0	0
e. No contesta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta a Directivos  
**INVESTIGADORA:** María Armijos

Analizando la tabla 6, se evidencia que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, según el 100% de los directivos lo hacen a través de los Coordinadores de Área, que realizan la planificación de las actividades al inicio del año lectivo.

Tabla 7.

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	3	75
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	25
c. El valor y el tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contesta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta a Directivos  
**INVESTIGADORA:** María Armijos

Los aspectos que se consideran para medir el tamaño de la organización a criterio del 75% de los directivos es el número de los miembros de la institución, por otra parte el 25% estiman que se consideran los resultados obtenidos por la institución,

Tabla 8.

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

	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	0	0
b. No	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta a Directivos  
**INVESTIGADORA:** María Armijos

El 100% de los directivos manifiestan que las tareas de los miembros de la institución no se toman en cuenta, en vista de carecer de este instrumento legal que permita reglamentar las tareas y obligaciones de sus integrantes, lo que constituye una debilidad.

Tabla 9.

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Rector(a)	4	100
b. Consejo directivo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta a Directivos  
**INVESTIGADORA:** María Armijos

El 100% de los directivos aseveran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la Rectora, aspecto que es considerado como una características del liderazgo asumido por la primera autoridad del Colegio.

Tabla 10

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	3	75
b. No	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta a Directivos  
**INVESTIGADORA:** María Armijos

En lo concerniente a la delegación de funciones en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, el 75% de las autoridades manifiestan que si proceden a la delegación en la toma de decisiones para resolver un conflicto, sin embargo el 25% sostiene que no se delega a comisión alguna.

Tabla 11.

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	75	1	25		
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	100				
c	La capacitación continua de los docentes	3	75	1	25		
d	Trabajo en equipo	2	50	2	50		
e	Vivencia en valores institucionales y personales	3	75	1	25		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			3	75	1	25
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			3	75	1	25

**FUENTE: Encuesta a Directivos  
INVESTIGADORA: María Armijos**

Analizando los resultados respecto a la administración y liderazgo que promueve la institución educativa, se evidencia en un 100% que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes; y en un 75% la excelencia académica, la capacitación continua y la vivencia en valores institucionales y personales; y que a veces se promueve la participación de los padres de familia, y la delegación de funciones, en un 75%.

Tabla 12.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas			3	75	1	25
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50	2	50		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100				
d	Se desarrollan con el estudio en gerencia	3	75	1	25		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	100				

**FUENTE: Encuesta a Directivos  
INVESTIGADORA: María Armijos**

A criterio de los directivos, entre las habilidades de liderazgo que siempre se requieren para dirigir una institución en un 100% está las que se adquieren a partir

de la experiencia, y la capacitación continua que combine la práctica-teoría y reflexión, y en un 75% se desarrollan con el estudio en gerencia. En conclusión diríamos que hoy más que nunca necesitamos en nuestras organizaciones, líderes comprometidos con un proyecto y con las personas.

Tabla 13.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula			3	75	1	25
c	La mejora de los mecanismos de control	3	75	1	25		
d	La existencia de los ambientes cordiales de trabajo			3	75	1	25

FUENTE: Encuesta a Directivos  
 INVESTIGADORA: María Armijos

Al consultarles a los directivos que hacen para mejorar el desempeño y progreso institucional, el 100% manifiestan que se basan en la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos, y en 75% la mejora de los mecanismos de control; por otro lado el 75% de los investigados afirman que a veces consideran la disminución del número de estudiantes por aula, y los ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 14.

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), consejo escolar, consejo académico etc.)	4	100				
b	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica)	4	100				
c	De coordinación (jefes de estudios, coordinadores)						
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	4	100				
e	Otros (cuáles )						

FUENTE: Encuesta a Directivos  
 INVESTIGADORA: María Armijos

El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” está organizado a través de organismos de dirección (Rectorado, Consejo Directivo); de gestión (Secretaría, Vicerrectorado, Comisiones); Técnica (Departamentos: planeamiento, DOBE, inspección, colecturía, equipo de profesores), que lo confirman el 100% de los investigados. Toda la estructura organizativa del Colegio consta en el orgánico estructural y funcional y está normado a través del Manual de Convivencia.

Tabla 15

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	75	1	25		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas	3	75	1	25		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100				

FUENTE: Encuesta a Directivos  
 INVESTIGADORA: María Armijos

Los equipos directivo, didáctico y junta de profesores en un 100%, siempre realizan actividades que permitan llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; y, en un 75% establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.

Tabla 16.

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanza propias de cada materia	3	75	1	25
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución	1	25	3	75

c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área competente	4	100		
d.	Mantener actualizada la metodología	3	75	1	25
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	25	3	75
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	25	3	75
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	25	3	75
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75	1	25
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura	4	100		
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75	1	25

FUENTE: Encuesta a Directivos  
 INVESTIGADORA: María Armijos

El 100% de los equipos didácticos si realizan la programación didáctica en su área de competencia y el 25% no lo hacen; en cambio el 75% no formula propuestas al equipo directivo, la investigación educativa, no colabora con el departamento de orientación en casos de problemas de aprendizaje, y las memorias periódicas de los resultados obtenidos, todo ello es negativo para el desarrollo de acciones de los equipos didácticos.

Tabla 17.

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	75	1	25

FUENTE: Encuesta a Directivos  
 INVESTIGADORA: María Armijos

Al consultarse a los directivos del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” acerca de la gestión pedagógica, diagnósticas y sus soluciones, el 75% manifiestan que si realizan el fomento a la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en tanto que, el 25% de los directivos no realizan estas acciones, por lo que existe un cierto quemeimportismo de ciertos directivos.

Tabla 18.

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos			4	100
b.	Plan estratégico			4	100
c.	Plan operativo anual	4	100		
d.	Proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes	3	75	1	25

**FUENTE: Encuesta a Directivos**  
**INVESTIGADORA: María Armijos**

El 100% de los directivos investigados afirman que en materia de planificación educativa si han organizado los POA desglosados del PEI, y el 75%% se ha planificado la capacitación a directivos y docentes; En tal virtud lo que llama la atención es que el 100% de los directivos sostienen que no se ha realizado una reingeniería en los procesos y que aún no se ha diseñado el plan estratégico, aspecto que está limitando su desarrollo institucional.



#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19.

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.	5	23	11	50	6	27	22	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	13	59	6	27	3	14	22	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	15	68	7	32			22	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-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			9	41	13	59	22	100
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	14	64	8	36			22	100
Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de las metodología de enseñanza-aprendizaje	17	77	5	23			22	100
En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral de los alumnos	19	86	3	14			22	100
Resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza			13	59	9	41	22	100
Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros			6	27	16	73	22	100
Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo	5	23	14	63	3	14	22	100
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	7	32	10	45	5	23	22	100
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo	13	59	3	14	6	27	22	100
Los directivos mantienen liderazgo y	11	50	7	32	4	18	22	100

gestión en el área académica								
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	16	73	6	27			22	100
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			5	23	17	77	22	100
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	18	82	4	18			22	100

**FUENTE: Encuesta a Docentes**  
**INVESTIGADORA: María Armijos**

Como resultado de la aplicación de las encuestas a los docentes del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” se evidencian las siguientes apreciaciones relacionadas al inventario de situaciones de enseñanza del docente, referentes con la Gestión, Liderazgo y Valores institucionales.

El 50% a veces el rol de docente como líder cuestiona las ordenes existentes, y el 27% nunca lo hacen; El 59% siempre el liderazgo está íntimamente ligada a la búsqueda de la innovación, el 68% que la gerencia educativa promueve en la comunidad educativa un ambiente de aprendizaje agradable; El 59% sostienen que los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo, el 64% que siempre hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 59% que a veces presentan resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, y el 41% que nunca ponen resistencia; el 63% que a veces hay desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, el 23% que nunca admiran el liderazgo y la gestión de los directivos; El 59% que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomados por el rector; el 77% manifiestan que no realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

De estos resultados se desprende que es necesario desarrollar eventos de capacitación continua dirigida a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, lo cual permitirá mejorar la gestión, el liderazgo y los valores en el colegio investigado.

### 4.2.3. De las encuestas a los estudiantes

TABLA 20

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			12	60	8	40	<b>20</b>	<b>100</b>
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	7	35	10	50	3	15	<b>20</b>	<b>100</b>
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	8	40	10	50	2	10	<b>20</b>	<b>100</b>
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en clase	4	20	11	55	5	25	<b>20</b>	<b>100</b>
5. En clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo			8	40	12	60	<b>20</b>	<b>100</b>
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	6	30	9	45	5	25	<b>20</b>	<b>100</b>
7. El profesor propone actividades innovadores para que los estudiantes desarrollen	7	35	13	65			<b>20</b>	<b>100</b>
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			8	40	12	60	<b>20</b>	<b>100</b>
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	5	25	6	30	7	35	<b>20</b>	<b>100</b>
10. En la clase se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión	3	15	11	55	6	30	<b>20</b>	<b>100</b>
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	17	85	3	15			<b>20</b>	<b>100</b>

12. Se realiza trabajos en grupo con instrucciones claras y participación de los docentes	10	50	10	50			<b>20</b>	<b>100</b>
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas			11	55	9	45	<b>20</b>	<b>100</b>
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	8	40	10	50	2	10	<b>20</b>	<b>100</b>

**FUENTE: Encuesta a Estudiantes**  
**INVESTIGADORA: María Armijos**

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” se pueden apreciar los siguientes criterios.

El 60% manifiesta que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, y el 40% que nunca considera sus opiniones; El 50% que a veces las autoridades hablan más que escuchan; por otro lado el mismo porcentaje el liderazgo conductual observa en el ambiente escolar.

El 50% que a veces las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes; el 55% que rara vez se llevan a clase nuevas ideas; el 60% que nunca en clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; el 45% a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes; El 65% a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen; el 60% nunca los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el 30% los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y el 35% nunca lo hacen; el 55% dicen que en la clase se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión y el 30% nunca lo permiten; el 85% manifiestan que el profesor es quien decide lo que se haga en clase, el 50% que a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras; el 55% a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Estos porcentajes permiten establecer que en el colegio investigado, impera un modelo de tipo tradicional, en vista que las decisiones se las toman en orden

jerárquico, y que impera el criterio de la autoridad, como también el profesor es quien toma las decisiones, sin considerar la opinión y criterio de los estudiantes.

#### 4.2.4. De las encuestas a padres de familia

TABLA 21

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El rector(a) toma en cuenta las opiniones de los padres de familia	4	27	9	60	2	13	15	100
2. Las autoridades del colegio escuchan los problemas de sus hijos.	7	47	8	53			15	100
3. Se evidencia liderazgo en las autoridades del colegio	3	20	8	53	4	27	15	100
4. Usted estima que existe gestión de parte de las autoridades del colegio			4	27	11	73	15	100
5. Las autoridades y docentes practican valores y demuestran en la practica	12	80	3	20			15	100
6. Sus hijos practican valores aprendidos en el colegio	10	67	5	33			15	100
7. Las autoridades hacen participar a los padres de familia en actividades programadas	13	87	2	13			15	100
8. Existe el ambiente adecuado en el colegio para que sus hijos desarrollen todas sus capacidades.	11	73	4	27			15	100
9. Entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia existen relaciones cordiales y de afecto	13	87	2	13			15	100
10. La gestión de las autoridades se demuestran en obras y en el adelanto de la institución			4	27	11	73	15	100
11. Cuando existen problemas disciplinarios se resuelven en forma justa y equitativa	11	73	4	27			15	100
12. Ha participado en la elaboración del código de convivencia del colegio	3	20	5	33	7	47	15	100

FUENTE: Encuesta a Padres de Familia  
 INVESTIGADORA: María Armijos

Luego de haber aplicado las encuestas a los padres de familia de Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” se aprecian los siguientes criterios y valoraciones.

El 60% de los padres de familia confirman que la rectora a veces considera las opiniones e los padres de familia, ya que las decisiones las toma la autoridad, el 53% estiman que a veces las autoridades escuchan los problemas de sus hijos, ya

que estos son tratados y analizados en inspección o el DOBE; el 80% siempre las autoridades y docentes practican valores; el 87% que siempre las autoridades hacen participar a los padres de familia en actividades programadas; el 73% que el ambiente es el adecuado para que sus hijos desarrollen sus capacidades; por otro lado el 73% confirman que no existe gestión por parte de las autoridades ya que funcionan en las aulas de la Escuela “Alonso de Mercadillo” y las oficinas en un edificio arrendado; en el mismo porcentaje se evidencia que la gestión no se demuestra en obras; el 73% que siempre los problemas disciplinarios se resuelven en forma justa y equitativa; así mismo en un 47% los padres de familia manifiestan que no han participado en la elaboración del código de convivencia.

#### 4.2.5. De las entrevistas a los directivos

**MATRIZ 2**

No	Preguntas	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.</li> <li>• La información aumenta el conocimiento, comunica novedades.</li> <li>• La información completa la comunicación, ya que lo que nos comunica es información en los mensajes.</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse.</li> <li>• Información: Acción y efecto de informar</li> </ul>	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo lo ejerce la primera autoridad</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha diseñado el manual o reglamento interno en la institución, no se ha normado el liderazgo</li> </ul>	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar a los docentes para conocer sus exigencias</li> <li>• A través del diálogo solucionar los conflictos</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer conocer a la Dirección de Educación</li> <li>• Que la supervisión se encargue de la solución</li> </ul>	3

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gusta ayudar a los demás.</li> <li>• Sabe escuchar y comunicar adecuadamente.</li> <li>• Siempre está disponible.</li> <li>• Comprende y se preocupa por hacer comprender.</li> <li>• Es justo y equitativo.</li> <li>• Es humilde y no arrogante.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda persona puede ser educada para ser un buen líder cuando se aprovechan sus capacidades y mejores cualidades</li> </ul>	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder autoritario</li> <li>• Líder complaciente</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencian varios tipos de liderazgo en la institución como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar.</li> </ul>	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Identidad</li> <li>• Libertad</li> <li>• Criticidad-autonomía</li> </ul>	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>	6		
8	En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de tareas</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inasistencias</li> <li>• Quemeimportismo en las tareas</li> <li>• Desinterés por el estudio</li> </ul>	4

**FUENTE:** Entrevista a Directivos  
**INVESTIGADORA:** María Armijos

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.

Todos los directivos tienen clara la definición de comunicación y su diferencia con la información, ya que una cosa es comunicar y otra es informar; sus respuestas evidencian que la institución no cuenta con un reglamento interno que norme el 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; en cuanto a las características de líder los

directivos están claros en las cualidades que deben reunir un líder; así mismo confirman que predomina un liderazgo autoritario y complaciente; sobre los valores afirmar que si ponen en práctica algunos valores institucionales que constan en el PEI.

#### 4.2.6. Matriz de Problemáticas.

En la presente matriz se insertan los principales problemas detectados en el transcurso de la investigación desarrollada en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, problemas extraídos del diagnóstico institucional y del análisis estadístico de las diferentes tablas que arrojan los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución objeto de estudio.

Al haberse evidenciado algunos problemas que vienen a constituir nudos críticos al interior del plantel educativo, se han determinado sus causas y efectos, para en base al análisis comparativo, la discusión de los resultados y contrastación con los fundamentos teóricos, llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones, las mismas que orientarán hacia la propuesta de mejora.

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFECTOS</b>
<b>1. No existe el Manual de Organización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las autoridades acerca de normas legales</li> <li>• Despreocupación en asesoría legal</li> <li>• Quemeimportismo de las autoridades sobre normativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización en las actividades de la institución</li> <li>• Incumplimiento de obligaciones de parte de los actores educativos</li> <li>• Desorden en las actividades específicas que deben cumplir los estamentos educativos</li> </ul>
<b>2. Falta de un Código de Ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades no conocer legislación educativa</li> <li>• Ignoran las normas que conforman la responsabilidad del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada aplicación de las normas generales de conducta en la práctica diaria</li> <li>• No se ofrecen mayores</li> </ul>



	profesional frente a la sociedad.	garantías de solvencia moral y normas de actuación profesional
<b>3. No dispone del Plan Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de consenso para concretar las grandes decisiones que orienten la marcha hacia la gestión.</li> <li>• Limitada coordinación entre los estamentos educativos para organizarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprecisión en las funciones del personal que conforman la estructura organizativa de la institución</li> <li>• Limitación en la correcta funcionalidad de la institución en lo relacionado con el ámbito administrativo y educativo</li> </ul>
<b>4. Carencia de diseño y ejecución de los POA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las autoridades</li> <li>• Falta de proyección institucional</li> <li>• Carencia del plan estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumplimiento de los objetivos del PEI</li> <li>• Limitada proyección institucional</li> <li>• Poca transcendencia de la institución ante la comunidad</li> </ul>
<b>5. Falta del Reglamento Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización institucional</li> <li>• Incumplimiento de la normativa del Ministerio de Educación</li> <li>• Se ignoran la legislación educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se regulan las actividades administrativas y docentes</li> <li>• Futuro incierto de la institución</li> <li>• Incumplimiento de deberes de los funcionarios</li> </ul>
<b>6. Limitada participación de los padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liderazgo de las autoridades</li> <li>• Los estudiantes se auto representan</li> <li>• Desinterés de los directivos de involucrar a los padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculación de los padres de familia con la institución</li> <li>• No participan de los trabajos del colegio</li> <li>• Retraso en las obras elementales del colegio</li> </ul>

<p><b>7. No se dispone de local propia para labores docente-administrativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de gestión y liderazgo de las autoridades</li> <li>• Carencia de recursos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en el ingreso de estudiantes</li> <li>• Poca trascendencia institucional</li> <li>• Escasa preferencia de la institución por parte de estudiantes y padres de familia</li> </ul>
<p><b>8. Falta de personal especializado en el DOBE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada gestión de las autoridades para la creación de partidas para el DOBE</li> <li>• Carencia de proyectos que viabilice la funcionalidad del DOBE</li> <li>• Incumplimiento de normativas sobre orientación educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orientación vocacional y profesional en los estudiantes</li> <li>• Limitado apoyo que reciben los estudiantes en problemas disciplinarios y académicos</li> <li>• Poca asistencia en la selección de la especialidad de los estudiantes.</li> </ul>
<p><b>9. Escasa gestión institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés de las autoridades</li> <li>• Poca capacidad de gestión de las autoridades</li> <li>• Falta de iniciativas de los diferentes estamentos educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de un edificio propio para las labores docente-administrativas</li> <li>• Limitaciones en los ambientes físicos</li> <li>• Escasa trascendencia de la institución ante la comunidad</li> </ul>
<p><b>10. Carencia de un plan de capacitación continua a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de capacitación.</li> <li>• Limitado interés por preparar a los estamentos educativos</li> <li>• Escaso presupuesto institucional</li> <li>• No hay una coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en la atención al público y a los integrantes de la comunidad educativa</li> <li>• Dificultan en el desarrollo docentes administrativo</li> <li>• Utilización de procesos metodológicos</li> </ul>

	entre autoridades y docentes.	tradicionales • Desinterés de los padres de familia y estudiantes.
--	-------------------------------	---

## **5. DISCUSIÓN.**

Del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, contrastados con la fundamentación teórica, ha permitido establecer importantes resultados que se evidencian en las tablas estadísticas lo que ha servido como argumento para el desarrollo del presente apartado y que se describe a continuación:

### **DIRECTIVOS**

La forma de organizar los equipos de trabajo, a criterio del 100% de los directivos, es a través de los Coordinadores de Área o Directores de Áreas, que son los encargados de coordinar las diferentes actividades académicas con los docentes, las mismas que son ejecutadas en el transcurso del año lectivo y puesto a consideración de la Junta General de Directivos y Profesores,

Un manual de normas, reglas y procedimientos es un documento que se prepara en una institución con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una institución y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos del centro educativo, por ello es importante mantenerlo actualizado.

Para medir el tamaño de la organización se considera el número de miembros según lo estiman el 75% de los directivos encuestados, en base a este criterio según los entendidos se puede establecer que existen instituciones pequeñas o grandes al considerarse el número de sus integrantes, criterio que sirve para medir el tamaño de la institución, en el caso investigado se lo calificaría como una institución pequeña.

No tiene determinado el Manual de Normas y Procedimientos de sus integrantes, en virtud que carece del manual de organización, código de ética, plan estratégico,

reglamento interno, que permita reglamentar las tareas y obligaciones de sus integrantes, esto según aseveración del 100% de los directivos encuestados, por lo tanto al no existir este cuerpo legal no se puede delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleado.

El clima de respeto y consenso en la toma de las decisiones es liderada en el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” por la Rectora, este aspecto de liderazgo asumido por la primera autoridad de la institución es de vital importancia porque le permite tomar las decisiones en un clima de mutuo entendimiento.

La toma de decisiones es una actividad de vital importancia dentro de cualquier grupo social llámese familia, club social, empresa, institución educativa, etc. Esta actividad por lo general es exclusiva del líder del grupo o de un alto funcionario. Este personaje debe tener características y conocimientos básicos que le permitan tomar decisiones que sustenten el seguimiento de objetivos, la sustentabilidad del grupo o su supervivencia.

A criterio del 75% de los directivos del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” cuando existen conflictos, la autoridad procede a la delegación en la toma de las decisiones. La delegación de funciones no es otra cosa que asignarle autoridad y darle toda la potestad a otra persona para que soluciones un conflicto, en tal virtud este aspecto es saludable que la autoridad delegue responsabilidades para la solución de conflictos.

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. En el caso analizado es saludable que la autoridad delegue responsabilidades para la solución de conflictos.

La administración y el liderazgo del centro educativo permiten promover el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, la vivencia de los

valores institucionales en porcentajes que oscilan entre el 75% y el 100%, pero que a veces promueven la participación de los padres de familia en actividades programadas, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, estos últimos aspectos deben mejorar en la administración y el liderazgo que mantiene el centro educativo.

Según los directivos de la institución investigada, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, siempre se adquieren a partir de la experiencia y a través de una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; pero también a veces, pueden ser innatas o lograrse estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. Para que en una institución u organización produzca resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras, entre las que sobresale el liderazgo ya que es un factor esencial en todas las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control.

El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” está organizado a través de organismos de dirección (Rectorado, Consejo Directivo); de gestión (Secretaría, Vicerrectorado, Comisiones); Técnica (Departamentos: Planeamiento, DOBE, Inspección, Colecturía, Equipo de profesores), que lo confirman el 100% de los investigados. Toda la estructura organizativa del Colegio consta en el orgánico estructural y funcional y está normado a través del Manual de Convivencia.

Al consultarles a los directivos que hacen para mejorar el desempeño y progreso institucional, el 100% manifiestan que se basan en la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos, y el 75% la mejora de los mecanismos de control; por otro lado el 75% de los investigados afirman que a

veces consideran la disminución del número de estudiantes por aula, y los ambientes cordiales de trabajo. Estos resultados evidencian que las autoridades no consideran el número de deserciones de los estudiantes como también el clima institucional, aspectos que tiene transcendencia en el desempeño y progreso de la institución.

Los departamentos didácticos a criterio del 75% de los directivos, no formula propuestas al equipo directivo, no promueven la investigación educativa, no colabora con el departamento de orientación en casos de problemas de aprendizaje, y no elaboran las memorias periódicas de los resultados obtenidos, todo ello es negativo para el desarrollo de acciones de los equipos didácticos y sus acciones.

Acerca de la gestión pedagógica, diagnóstica y sus soluciones, el 75% de los directivos manifiestan que si realizan el fomento a la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en tanto que, el 25% de los directivos no realizan esta acciones, por lo que existe un cierto quemeimportismo de ciertos directivos. 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.

El 100% de los directivos investigados afirman que en materia de planificación educativa si han organizado los POA desglosados del PEI, y el 75%% se ha planificado la capacitación a directivos y docentes; En tal virtud lo que llama la atención es que el 100% de los directivos sostienen que no se ha realizado una reingeniería en los procesos y que aún no se ha diseñado el plan estratégico, aspecto que está limitando su desarrollo institucional.

## DOCENTES

De la encuesta aplicada a los docentes del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” se puede establecer los siguientes resultados:

El 59% de los docentes sostienen que los directivos y maestros no promueven la investigación a nivel educativo. La investigación en educación y pedagogía tiene dos impactos centrales: De una parte, permite producir conocimiento sobre la educación, al estudiar problemas, tales como los relacionados con la educación del ser humano o los relacionados con la enseñanza de cada una de las ciencias y las disciplinas. En segundo lugar, propicia las condiciones necesarias para la formación de los propios docentes como investigadores y ello indudablemente es una condición básica para formar a los estudiantes en el ambiente de la investigación y el desarrollo científico (María Mercedes Callejas, Investigación Educativa)

El 64% de los docentes estiman que siempre hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, Los métodos y técnicas tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje. Gracias a ellos, pueden ser elaborados los conocimientos, adquiridas las habilidades e incorporados con menor esfuerzo los ideales y actitudes que la escuela pretende proporcionar a sus alumnos.

El 59% que a veces presentan resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 63% que a veces hay desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, el 77% manifiestan que no realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Es necesario continuar fortaleciendo los espacios de participación en el colegio y en la localidad para la formulación y el seguimiento de la política educativa, es urgente consolidar los escenarios de organización de los diferentes estamentos educativos y es fundamental brindar los mecanismos de información y formación para realizar una mejor participación en los temas educativos. Es importante continuar y



consolidar estas formas de expresión y organización de la comunidad educativa, a la vez que se generan mecanismos creativos e innovadores para expresar los intereses de cada estamento y se articulan las diferentes formas de participación del sector educativo. No hay que olvidar que un objetivo central de estas formas de organización y participación es involucrarse e incidir en la orientación del proceso educativo, y éste se expresa en el Proyectos Educativo Institucional PEI.

## **ESTUDIANTES**

De la encuesta aplicada a los estudiantes del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” se puede establecer los siguientes resultados:

El 60% sostienen que la rectora a veces toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 50% que a veces las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes; el 55% que a veces rara vez se llevan a clase nuevas ideas; el 60% que nunca en clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; el 45% a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes; el 60% nunca los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Estos porcentajes permiten establecer que en el colegio investigado, 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.

## **PADRES DE FAMILIA**

Por su parte los padres de familia, el 60% confirman que la rectora a veces considera las opiniones de los padres de familia, ya que las decisiones las toma la autoridad, el 53% estiman que a veces las autoridades escuchan los problemas de sus hijos, ya que estos son tratados y analizados en inspección o el DOBE; por otro lado el 73% confirman que no existe gestión por parte de las autoridades ya que funcionan en las aulas de la Escuela “Alonso de Mercadillo” y las oficinas en un

edificio arrendado; en el mismo porcentaje se evidencia que la gestión no se demuestra en obras, por lo que hace falta una real administración y liderazgo en la administración del colegio investigado.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.**

### **CONCLUSIONES.**

- En el Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, la gestión, el liderazgo y los valores, según los resultados de la investigación constituyen una debilidad, motivo por el cual se debe impulsar acciones tendientes a mejorar estos tres aspectos fundamentales.
- En cuanto a los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencian la gestión en liderazgo y valores, la institución investigada no dispone de: manual de organización, código de ética, plan estratégico, diseño de los POA y reglamento interno, instrumentos elementales para un eficiente desenvolvimiento de los diferentes estamentos educativos y el logro de los grandes objetivos institucionales y su proyección hacia la calidad y la eficiencia.
- Existe un clima de respeto y consenso en la toma de las decisiones la misma que es liderada por la Rectora, este aspecto de liderazgo asumido por la primera autoridad de la institución es de vital importancia porque permite tomar las decisiones en un clima de mutuo entendimiento.
- La administración y el liderazgo del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” permite promover el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, la vivencia de los valores institucionales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión.
- El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, está organizado a través de organismos de dirección, de gestión y técnicos, estructura organizativa consta en el orgánico estructural y funcional que está normado en el Manual de Convivencia.

## **RECOMENDACIONES.**

- El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja deberá emprender acciones tendientes a mejorar la gestión, el liderazgo y valores que coadyuven con el mejoramiento de la calidad de los servicios que oferta a la comunidad.
- Las autoridades y los diferentes estamentos educativos del Colegio deben recibir el asesoramiento respectivo tendiente a la elaboración y diseño de los instrumentos de gestión educativa que servirán para que la institución cumpla su rol ante la sociedad.
- Se debe 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, y se estimule la promoción de la oferta académica y los servicios educativos para una mejor integración de la comunidad educativa a través de procesos de socialización.
- Desarrollar eventos de capacitación a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia con el objeto de mejorar significativamente la gestión, el liderazgo y los valores en la administración del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

CAPACITACIÓN CONTÍNUA EN METODOS DE INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y VALORES A DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA.

### **7.2. JUSTIFICACIÓN.**

La presente propuesta de capacitación continua a docentes, estudiantes y padre de familia, se la formula como resultado del trabajo de investigación, donde se han evidenciado algunos nudos críticos que necesitan ser solucionados con miras al mejoramiento porcentual de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración del Colegio objeto de investigación.

En esta perspectiva la excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, de manera especial capacitando continuamente a los diferentes actores involucrados en la institución educativa.

Detectados los problemas con sus causas y efectos se debe emprender en la soluciones de los mismos a través del plan de mejora continua, estableciendo las estrategias necesarias para que cada actividad siga un procedimiento adecuado y se cumplan los objetivos formulados.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la gestión, liderazgo y valores, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

En tal virtud, el presente plan de capacitación continua a docentes, estudiantes y padres de familia, pretende desplegar acciones orientadas a desarrollar estrategias que permitan solucionar los diferentes problemas detectados en el transcurso de la investigación, todo ello se logrará con el contingente de los diferentes estamentos

educativa, con miras al fortalecimiento de la calidad y los servicios que brinda el colegio investigado.

Por otro lado la propuesta está orientada a fortalecer las competencias profesionales de los docentes mediante el reconocimiento de diversos temas, conjugando el intercambio de reflexiones y experiencias entre los maestros, administrativos, estudiantes y padres de familia.

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

#### **7.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de capacitación continúa en métodos de innovación, liderazgo y valores dirigido a docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja.

#### **7.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr una adecuada coordinación entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, en el seguimiento y evaluación de los procesos, que facilite la capacitación continúa de los estamentos educativos.
- Desarrollar los eventos de capacitación a docentes, estudiantes y padres de familia que fortalezca la gestión, el liderazgo y los valores.

#### **7.4. ACTIVIDADES.**

En el siguiente cuadro se especifican las diferentes actividades que se desarrollarán para ejecutar el plan de capacitación continua a docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, con el único propósito de fortalecer la gestión, el liderazgo y valores en la administración educativa de la institución investigada.

1. Seminario de capacitación en Gerencia, Liderazgo, Métodos y Técnica de innovación a directivos y docentes.
2. Seminario de capacitación sobre gestión y liderazgo, dirigido a los padres de familia.
3. Seminario taller sobre valores dirigido a los estudiantes

<b>ACCIONES DE MEJORA</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>AGENTES RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE SEGUIMIENTO</b>
1. Asesoría sobre diseño, elaboración y ejecución de instrumentos de gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica y jurídica para elaborar los instrumentos de gestión educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora</li> <li>• Vicerrectora</li> <li>• Consejo Directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución del Consejo Directivo</li> <li>• Instructores</li> <li>• Proyector</li> <li>• Portátil</li> <li>• Aula</li> <li>• Materiales impresos</li> </ul>	Octubre del 2011	Comité de gestión institucional
2. Coordinar el desarrollo del plan de capacitación a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de consultores</li> <li>• Diseño del plan de capacitación continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de planeamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aula</li> <li>• Proyector</li> <li>• Portátil</li> <li>• Instructores</li> </ul>	Octubre del 2011	Comité de gestión institucional
3. Seminario Directivos y docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia educativa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora</li> <li>• Vicerrectora</li> <li>• Consejo Directivo</li> <li>• Departamento de planeamiento</li> <li>• Comisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructores</li> <li>• Asesores</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Autoridades</li> <li>• Material de oficina</li> </ul>	Noviembre del 2011	Comité de gestión institucional
4. Seminario estudiantes y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de motivación</li> <li>• Socialización del código de la niñez y la adolescencia</li> <li>• Conocimiento del manual de convivencia del colegio</li> <li>• Gestión y liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora</li> <li>• Vicerrectora</li> <li>• Asesores técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto</li> <li>• Oficios</li> </ul>	Enero del 2012	Comité de gestión institucional



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores.</li> </ul>				
5. Inclusión de los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia en el proceso educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas con los padres de familia y estudiantes para informarles sobre los planes que tiene el colegio.</li> <li>• Incluirlos en las comisiones y actividades que desarrolla el colegio</li> <li>• Participación en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora</li> <li>• Vicerrectora</li> <li>• Departamento de planeamiento</li> <li>• Departamento de orientación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Portátil</li> <li>• Autoridades</li> </ul>	Durante todo el año lectivo 2011-2012	Comité de gestión institucional

## **7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” está ubicado en el sector norte-occidente de la ciudad, Barrio Tebaida Baja; asisten alumnos de diferentes sectores como: San Pedro, Daniel Álvarez, Época, Pedestal, La Argelia, Los Geranios, La Tebaida, Las Peñas y otros sitios que han evidenciado que en este centro educativo se les brinda una formación integral a los jóvenes a través de la Educación Básica y Bachillerato en Ciencias y Técnico en Administración de Sistemas.

La mayor parte de estudiantes que se educan en el colegio “Doctor Benjamín Carrión”, provienen de las áreas aledañas al colegio, específicamente de los barrios citados anteriormente. El 80% de los estudiantes se trasladan a pie desde estos barrios y el 20% utiliza el transporte público, por lo que podría decirse que el servicio que brinda este plantel es muy significativo. Los estudiantes señalan que pueden asistir de esta manera, por la ubicación estratégica del plantel.

El 75% de los estudiantes que aquí se educan trabajan durante el día y estudian en la noche. La mayor parte de estudiantes provienen de estratos económicos bajos, y muchos de ellos de hogares desorganizados. Un buen número de padres de familia y los mismos estudiantes son subempleados, otros son artesanos, albañiles, carpinteros, lateros, jornaleros, quienes usualmente trabajan para un tercero. La participación de los padres de familia no es muy significativa, por ser un plantel de educación nocturna, y con una población considerable de estudiantes mayores de edad, quienes en algunos casos, se ven obligados a auto representarse.

## **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO.**

Los actores involucrados en el proceso educativo del Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” y que serán los beneficiarios directos del Plan de capacitación continua son los siguientes:

- Directivos 4
- Administrativos 4

- Docentes 18
- Estudiantes 249
- Padres de familia 258
- **Total de actores 533**

## **7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La sostenibilidad del plan de capacitación continua a docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, constituye un criterio esencial para evaluar su calidad. Para lograrla es preciso que las instituciones públicas, la comunidad o las familias destinatarias se impliquen y asuman la responsabilidad en el mantenimiento o gestión de las infraestructuras y bienes creados, en el presente caso los recursos de sostenibilidad son los siguientes:

- **HUMANOS.**
  - Directivos
  - Administrativos
  - Docentes
  - Estudiantes
  - Instructores
  - Técnicos.
- **TECNOLÓGICOS.**
  - Portátil
  - Infocus
  - Flash memory
  - CDs
  - Internet
- **MATERIALES**
  - Carpetas.
  - Papel bond
  - Marcadores fijos

- Tiza líquida
- Pizarra
- Documentos impresos

- **FÍSICOS**

- Aulas
- Oficinas
- Centro de cómputo
- Baterías sanitarias

- **ECONÓMICOS**

- Partida de servicios del presupuesto del Colegio
- Recursos de autogestión
- Colaboración de los padres de familia

- **ORGANIZACIONALES**

- Consejo Directivo
- Departamento de Planeamiento y el DOBE
- Dirección Provincial de Educación
- Coordinación Zonal de Educación
- Asesores de ONG

## 7.8. PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO</b>		
<b>MATERIALES</b>	<b>VALORES</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>
<b>Recursos informáticos</b>	\$ 300,00	Colegio
<b>Material bibliográfico</b>	\$ 200,00	Colegio
<b>Material de oficina</b>	\$ 350,00	Colegio
<b>Impresiones, copias</b>	\$ 150,00	Colegio
Instructores-asesores	\$ 800,00	Padres de familia
<b>Imprevistos del 10%</b>	\$ 170,00	Autogestión
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1870,00</b>	
Son: mil ochocientos setenta dólares americanos		
<b>Financiamiento:</b> El valor total presupuestado en la presente investigación será con recursos del Colegio y de autogestión		

## 7.9. CRONOGRAMA.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Diciembre 2011</b>	<b>Enero 2012</b>	<b>Febrero 2012</b>	<b>Marzo 2012</b>	<b>Abril 2012</b>
1. Planificación de los eventos y preparación de material.	x				
1. Seminario a docentes		x			
2. Seminario a autoridades y administrativos			x		
3. Seminario a estudiantes y padres de familia				x	
4. Inclusión de los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia en el proceso educativo					x

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

1. BRAVO, L. (2007), *“Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana”*, Compilador, Módulo V, PROMADED, UNL, Loja-Ecuador.
2. CORREA, C. (2009), *Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación*, Editorial UTPL, Loja-Ecuador
3. CALERO, M. (1988), *Proyecto Educativo Institucional*, Lima-Perú.
4. CARBALLO, Elme, 2005. *Gestión del Conocimiento*. Universidad Ciego de Ávila. UNICA.
5. CASARES ARRANGOIZ, David, 1994. *Liderazgo. Capacidad para dirigir*. FCE, México.
6. CARTWRIGHT, Dorwin y ALVIN Zander. 1997, “El poder y la influencia N los grupos” en *dinámica de grupos*. Edit. Trillas, México.
7. GARCÍA LEIVA, P. 2005. *Identidad de Género. Modelos Explicativos, escritos de Psicología. Volumen 7*.
8. GÓMEZ ORTIZ, Rosa, 2008. *El Liderazgo Empresarial para la Innovación Tecnológica*. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
9. 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.
10. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, (2002), *Módulo de Administración Educativa*, compilador, Guillo Reinoso, Quito-Ecuador.

11. NERICI, Imídeo G, (1986), *Introducción a la Supervisión Escolar*, Edit. Kapeluz, Buenos Aires-Argentina,
12. GARCIA LEIVA, L. *Gestión Educativa*, disponible en <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>. Consultado el (15-01-2011)
13. *Liderazgo*, disponible en [www.conorg.com/pa/liderazgo.htm](http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm) Liderazgo. Consultado el (19-01-2011)



# ANEXOS

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

## MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### MAESTRÍA EN GENERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Señores Gestores Educativos.

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente le solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para la investigación.

#### INFORMACIÓN GENERAL DE ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:.....

Catón:.....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. La rectora organiza tareas en reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de áreas ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros(indique cuáles).....

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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 de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

**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 qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			

c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección( rector, consejo directivo)			
b	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica.			
c	De coordinación(jefe de estudios, coordinador)			
d	Técnica(departamentos, equipo docente)			
e	Otros(¿cuáles?)			

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

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

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

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

- a ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d ( ) Mantener actualizada la metodología
- e ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- g ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

- h ( ) Los departamentos didácticos formular propuestas al equipo directivo
- i ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

SI ( ) NO ( )

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# 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. Profesor.**

El inventario de Situaciones de Enseñanza ISE, contienen 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

#### 1. DATOS INFORMATIVOS.

**Nombre del establecimiento:**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:**

**Provincia**..... **Cantón**.....**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

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

#### 2. CUESTIONARIO.

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está			

intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
<b>3.</b> La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
<b>4.</b> Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
<b>5.</b> Resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
<b>6.</b> Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
<b>7.</b> En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
<b>8.</b> Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
<b>9.</b> Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
<b>10.</b> Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector den centro educativo.			
<b>11.</b> Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
<b>12.</b> Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.			
<b>13.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
<b>14.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
<b>15.</b> Actividades de integración los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

## MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Sr. Estudiante.**

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

Pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

Provincia:.....Cantón:.....Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a). Fiscal ( )

b). Fiscomisional ( )

c). Municipal ( )

d). Particular laico ( )

e). Particular religioso ( )

#### 2. CUESTIONARIO.

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
---------------	----	---	---	----



1. El rector(a) tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# 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. Padre de Familia.

Le solicito comedidamente se digne contestar cada pregunta del cuestionario, seleccionando una de las tres alternativas, (SIEMPRE, A VECES, NUNCA), según su criterio respecto a la gestión, liderazgo y valores se ha comprobado se cumplen en el establecimiento educativo que se educa su hijo(a).

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
13.El rector(a) toma en cuenta las opiniones de los padres de familia			
14.Las autoridades del colegio escuchan los problemas de sus hijos.			
15.Se evidencia liderazgo en las autoridades del colegio			
16.Usted estima que existe gestión de parte de las autoridades del colegio			
17.Las autoridades y docentes practican valores y demuestran en la practica			
18.Sus hijos practican valores aprendido en el colegio			
19.Las autoridades hacen participar a los padres de familia en actividades programadas			
20.Existe el ambiente adecuado en el colegio para que sus hijos desarrollen todas sus capacidades.			
21.Ente autoridades, docentes, alumnos y padres de familia existen relaciones cordiales y de afecto			
22.La gestión de las autoridades se demuestran en obras y en el adelanto de la institución			
23.Cuando existen problemas disciplinarios se resuelven en forma justa y equitativa			
24.Ha participado en la elaboración del código de convivencia del colegio			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

**Señores Directivos**

La información suministrada en la presente entrevista, permitirá fundamentar la investigación relacionada a la gestión, liderazgo y valores aplicada en la institución educativa de su acertada dirección.

**GUÍA DE ENTREVISTA:**

**1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?**

.....  
.....  
.....  
.....

**4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?**

.....  
.....  
.....¿

**Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**

.....  
.....

**6. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?**

.....  
.....

**7. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**