



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**"Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa  
Franciscana "San Antonio" de la ciudad de Milagro, durante el año lectivo  
2011-2012."**

Tesis de grado

Autor:

Verdugo González, Noé Darío

Director:

Culcay Siavichay, Manuel Mesías, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Magister.

Manuel Mesías Culcay Siavichay.

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" de la ciudad de Milagro, durante el año lectivo 2011-2012." realizado por el profesional en formación: Verdugo González Noé Darío; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto de 2012

f). . . . .

### **AUTORÍA:**

Yo, Noé Darío Verdugo González, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

**Noé Darío Verdugo González**

**CI. 0301321519**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Verdugo González Noé Darío, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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”.

f-----

Autor: Noé Darío Verdugo González

Cédula: 0301321519

## **DEDICATORIA**

El presente estudio lo dedico a todos que, de una u otra manera, se interesan por el adelanto y progreso de la educación a nivel secundario en nuestro País.

**Noé Darío Verdugo González**

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial, y ante todo, quiero agradecer a Dios Todopoderoso por haberme dado la vida, y permitir que haya llegado a culminar con éxito esta Maestría.

**Noé Darío Verdugo González**

## Acta de Compromiso

Milagro, 09 de agosto de 2011.

Fr. Segundo Cuenca Morocho

**RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA "SAN ANTONIO"**

Presente,

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, solicito a usted, de la manera más comedida **la autorización correspondiente para realizar trabajos de investigación en la sección Secundaria de la Institución** que usted tan acertadamente dirige, por motivo de encontrarme realizando mi proyecto de grado de la Universidad Técnica Particular de Loja con el Tema "Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" de la ciudad de Milagro".

Por la atención que se digne dar a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Lic. Noé Darío Verdugo González.

**C. I. 0301321519**

**VISTO BUENO**

**Autorizado por:**

P. Lic. Segundo Cuenca

Fecha: 11 de agosto de 2011.

Firma:



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Gestión</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de Gestión	5
<b>2.2. La Gestión Educativa</b>	<b>6</b>
2.2.1. Concepto	6
2.2.2. Importancia de la Gestión Educativa	7
2.2.3. Tipos de Gestión Educativa	7
<b>2.3. Liderazgo</b>	<b>8</b>
2.3.1. Concepto	8
2.3.2. Características	9
2.3.3. Tipos	10



<b>2.4. Liderazgo Educativo</b>	<b>11</b>
2.4.1. Concepto	11
2.4.2. Características	12
2.4.3. Tipos	12
<b>2.5. Diferencias entre directivo y líder</b>	<b>13</b>
<b>2.6. Los Valores</b>	<b>13</b>
2.6.1. Características	14
<b>2.7. Educación</b>	<b>15</b>
2.7.1. Concepto	15
2.7.2. Características	16
<b>2.8. Los valores y la educación</b>	<b>16</b>
<b>2.9. La dimensión ética de los conceptos: líder, liderazgo, líder transaccional, líder transformacional y liderazgo servidor</b>	<b>17</b>
<b>2.10. Los tres ámbitos del papel de la ética en el trabajo</b>	<b>18</b>
<b>2.11. Secuencia de pasos en el proceso de toma de decisiones y las normas éticas de la conducta</b>	<b>18</b>
<b>2.12. La virtud de la prudencia y los bienes fundamentales de la persona</b>	<b>19</b>
<b>2.13. Actitudes educativas ante la inadecuada o inexistencia Planificación Curricular en la Unidad</b>	<b>20</b>
<b>2.14. Beneficios para la Institución al aplicar el “Proyecto Educativo para implementar la Gestión del conocimiento en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”. Adquirir nuevos conocimientos y afianzar los ya existentes”</b>	<b>21</b>

<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
3.1. Participantes	23
3.2. Materiales e Instrumentos	29
3.3. Método y procedimiento	30
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Diagnóstico</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	<b>31</b>
4.1.1.1. El Manual de organización.	31
4.1.1.2. El código de Ética.	31
4.1.1.3. El plan estratégico.	32
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	32
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	32
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	33
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</b>	<b>33</b>
4.1.2.1. Misión y visión.	33
4.1.2.2. El Organigrama.	34
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	36
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	39
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	40
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	40
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	41
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores, y Código de Convivencia	41
<b>4.1.3. Matriz FODA</b>	<b>42</b>

<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas</b>	<b>43</b>
4.2.1. De la encuesta a Directivos	43
4.2.2. De la encuesta a Docentes	59
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	62
4.2.4. De los Padres de Familia	65
4.2.5. De la entrevista a Directivos	68
4.2.6. Matriz de problemáticas	71
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>72</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>82</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>85</b>
7.1. Datos Informativos	86
7.2. Determinación del Problema	87
7.3. Antecedentes	87
7.4. Justificación	88
7.5. Objetivos	89
7.6. Metas	89
7.7. Descripción del Proyecto	90
7.7.1. Localización y cobertura espacial	91
7.7.2. Población objetivo	91
7.8. Sostenibilidad de la Propuesta	92
7.9. Presupuesto	92
7.10. Cronograma	93
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>112</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proceso de investigación, expone la "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" de la ciudad de Milagro, durante el año lectivo 2011-2012".

Se analizó el personal que participó de la investigación, que permitió escoger el centro educativo para realizar el trabajo.

Se habló con el Sr. Rector, se firmó un Acta de compromiso, que permitió tener acceso a los instrumentos de gestión educativa, para hacer el diagnóstico de los mismos; se aplicó las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; y, se incluyó el Acta en esta Tesis donde se garantiza que el trabajo fue hecho en la Institución.

Se concluye, que la Institución se encuentra en un ambiente laborable estable, solo debería existir mayor preocupación por su progreso; se propone cambiar ciertas formas de apreciar la realidad y proyectarse hacia la consecución de un alto nivel académico; lo cual podría realizarse con la propuesta establecida: *"Proyecto Educativo para implementar la Gestión del conocimiento en la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio". Adquirir nuevos conocimientos y afianzar los ya existentes"*.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, quienes integran parte de una sociedad exigen cada vez algo mejor; en consideración a tal premisa, se ve la importancia de plantearse con toda seriedad lo propuesto para el análisis; es decir, “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” de la ciudad de Milagro, durante el año lectivo 2011-2012”; que afectará directamente a la comunidad educativa de la Institución, e indirectamente, sobre todo, a la sociedad milagreña.

En la actualidad, la Unidad educativa en mención presenta un clima de calma; pues, se ha establecido con normalidad, quiénes deben guiar más de cerca la educación en la Institución, en lo que se refiere a la elección idónea del personal Directivo que se encarga de orientar y velar por el bienestar de toda la comunidad educativa.

En tanto que, en lo que a la vivencia de valores se refiere, se intenta impartir y llevar a la práctica valores humanos, cristianos y franciscanos, con la finalidad de superar muchas deficiencias que, en cuando al orden humano, moral y espiritual se presentan en los diferentes entes que pertenecen o tienen que ver con la Institución.

Vale indicar que exactamente investigaciones sobre La gestión del liderazgo y valores en la Unidad educativa, no se han llevado a cabo; aunque siempre se ha procurado que reine la paz y tranquilidad entre quienes dirigen y quienes son dirigidos; también, los diferentes valores, de una u otra manera se han hecho realidad.

La importancia que tiene esta investigación, para la Institución es trascendental; pues, la misma servirá para detectar fallas existentes en la conducción y en el vivir diario de la Unidad; en tanto que, para los estudiantes es muy necesario, pues luego se les ofrecería un mejor nivel educativo; para quien está realizando este trabajo, también le va a servir de mucho, porque aprenderé más y más cómo conducirme y cómo ayudar para que la Institución salga adelante; y en fin, la sociedad será también la beneficiada, puesto que contará con mejores bachilleres y luego, grandes profesionales, al impartirles una buena formación, valiéndonos del bien que seguimos y hacemos.

También hay que mencionar que el diagnóstico que se haga, la planificación que se realice y la ejecución de la propuesta que se plantee, serán de suma importancia para que esta investigación tenga mayores efectos positivos sobre cada uno de quienes forman parte de la comunidad educativa de la Unidad.

Como objetivo general se plantea: “analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”.

En tanto que, entre los objetivos específicos se destacan:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.

Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo.

Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.

Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La investigación fue factible en el sentido que se presentan medios y situaciones que la hacen posible. Entre los que se encuentran, se cuenta con la ayuda de la guía

didáctica; con el hecho de que la Universidad haya puesto ya el tema; y con que el Centro educativo me permita realizarla.

El primero en beneficiarse seré yo; puesto que me permitirá aprobar el Proyecto de Grado II, completando así, la segunda parte de mi Tesis de grado; también, se beneficiaría la Institución porque lo realizado se aplicaría en bien de la Unidad, que como centro educativo particular, y católico, lo sabría aprovechar de la mejor manera.

Como conclusiones propondría:

Que la presente investigación es de por sí, muy valiosa.

Por lo mismo, es de suma importancia realizarla.

Permitirá cambiar, en lo que fuere necesario, la conducción de la Unidad.

Orientará a una mejor convivencia dentro y fuera de la Institución.

Al llevarla a la práctica, la Unidad ofrecerá Bachilleres más capaces para afrontar su realidad.

Finalmente, hago la invitación para todos quienes se interesen de una u otra manera por el adelanto en la educación en nuestro País, para que se dignen dar lectura a esta Tesis, que creo, les servirá de orientación y guía para poder sacar sus propias conclusiones y desenvolverse mejor en el campo educativo, y en su vida en general.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Gestión

En la actualidad es importante que, en una empresa, organización, o institución se lleve a cabo una determinada gestión, la misma que debe ser muy trascendental y transparente para el bien de la entidad en particular y de todos los que de una u otra forma pueden beneficiarse por sus servicios.

#### 2.1.1. Concepto

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
Del latín <i>gestiō</i> , el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. ( <i>definición.de/gestión/</i> ).	Se indica que gestión consiste en obrar para alcanzar la administración o gestionamiento de algún asunto específico.	Por medio de la gestión y de lo que esta abarca, se dirigirá y se gestionará para obtener mejores resultados.
Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. ( <i>es.thefreedictionary.com/gestión</i> )	La gestión es vista como acciones encaminadas a la dirección y administración de una entidad.	Es bueno el obrar, pero mejor resultará si se pone el empeño para realizar todo lo que esté a nuestro alcance para lograr algo.
Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. ( <i>es.thefreedictionary.com/gestión</i> )	Concibe a la gestión como la diligencia a realizarse con el fin de alcanzar o poner en orden algo.	Se aspira a lo mejor, en consecuencia se ve la necesidad de actuar, lo cual, se efectuará de la mejor forma para llegar a la meta propuesta.



### 2.1.2. Importancia

Con claridad, a base de lo expuesto en líneas anteriores, se afirmarí que la Gestión es sumamente necesaria; pues, a base de la misma, el que dirige y administra una organización, cualquiera sea ésta, si es que lo hace pensando en el progreso y bienestar de la entidad y de todos sus beneficiarios, obrará con mayor razón y dará todo de sí, para lograr los objetivos propuestos.

### 2.1.3. Tipos de Gestión

<b>Gestión</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Características</b>	<b>Aporte</b>
Social	El formar espacios que permitan una vida social. <i>(johanatov.blogspot.es/)</i>	Acción, proceso, cambio, desarrollo, superación.	Procura el mejor desempeño del ser en la sociedad.
De proyectos	Organiza y administra recursos para la concreción de un proyecto determinado. <i>(johanatov.blogspot.es/)</i>	Producto, singularidad, servicio, resultado, elaboración gradual.	Alcanzar que se cumpla la obtención de uno o varios proyectos.
Del conocimiento	Impartir el conocimiento y la experiencia entre los que conformar una organización. <i>(johanatov.blogspot.es/)</i>	Identificar, recoger, organizar, transmitir, facilitar, innovar.	Compartir el saber para mejorar las propuestas y obtener buenos resultados.
Ambiental	Actividades que serán aplicables para defender la vida. <i>(johanatov.blogspot.es/)</i>	Producción, fabricación de bienes, prestación de servicios.	Crear y conservar un medio ambiente saludable y productivo.

## 2.2. La Gestión Educativa

### 2.2.1. Concepto

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
<p>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"</p> <p>(<a href="http://www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm">www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm</a>).</p>	<p>Surge este "nuevo" concepto de gestión educativa, ante el hecho que la administración educativa no estaba tan acorde con los requerimientos de los entes que participan en la formación.</p>	<p>Siempre será importante que en nuestra vida se dé cambios, y mucho más si estamos hablando de educación y la forma de juntos salir adelante, lo que se logrará si realmente existe una buena gestión educativa.</p>
<p>La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.</p> <p>(<a href="http://www.colombiaaprende.edu.co">www.colombiaaprende.edu.co</a>)</p>	<p>Para formar al estudiante, no solo en lo que al orden intelectual se refiere, sino para la vida y su desenvolvimiento en la sociedad, es necesario que en su aprendizaje se vea inmersa toda la comunidad educativa a la que él pertenece.</p>	<p>Como muy bien se ha determinado, el ser humano a de formarse intelectual, moral y espiritualmente; razón por la cual, la gestión educativa debería ser llevada integrando a todos los que de una u otra manera participan en la formación de nuevos entes, que estén aptos para servir a los demás.</p>

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
Es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos, financieros y humanos. ( <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Educación )	Hace la diferencia entre gestión y administración, dando a entender que la administración forma parte de la gestión.	Al hablar de gestión educativa hemos de tener presente lo importante que es abarcar su concepto y aplicarlo en su forma general, para alcanzar mejores resultados.

### 2.2.2. Importancia de la Gestión Educativa

La gestión educativa es importante porque determina los medios para alcanzar un objetivo; también, porque sirve para mejorar la imagen y la calidad institucional; porque en la actualidad se espera que se susciten cambios en la educación, los cuales, si se los establece mediante la aplicación de una buena gestión producirán los efectos deseados en bien de las personas.

### 2.2.3. Tipos de Gestión Educativa

Gestión Educativa			
Tipo	Concepto	Características	Aporte
Directiva	Es el proceso, mediante el cual se dirige y administra un establecimiento educativo, con la finalidad de ofrecer un servicio óptimo.	Educación de calidad. Un ambiente de estabilidad. Mejor labor institucional.	La gestión escolar es fundamental, pues, la misma, desarrolla lo necesario para un mejor funcionamiento de una Institución.

Tipo	Concepto	Características	Aporte
Pedagógica	Proceso, que por medio de la utilización de estrategias incorpora, propicia y desarrolla acciones tendientes a mejorar la acción educativa.	Planificación, Programación, Implementación, Reorientación y Evaluación.	Esta gestión bien promocionada y puesta en práctica mejorará el nivel académico, tanto de los docentes como de los estudiantes.

### 2.3. Liderazgo

Hoy, es necesario que exista el liderazgo, manifestado en los diferentes ámbitos, y del cual participan distintas personalidades; lo que servirá para una mejor transformación de las personas y de las sociedades; pues, se necesita de seres que, con entusiasmo y energía, procuren influir y conseguir un mayor progreso para la humanidad.

#### 2.3.1. Concepto

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
La capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. <i>(<a href="http://www.degerencia.com/noechavez">http://www.degerencia.com/noechavez</a>)</i>	Afirma que una persona en particular, si es su don y se propone, muy bien puede “intervenir” liderando, en la vida de los demás, para que alcancen su superación.	Estamos llamados a ser esos líderes que se necesita, con el fin de orientar y ayudar a que otros se desenvuelvan en diversos aspectos que se ven inmersos.

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos. ( <a href="http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm">www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm</a> ).	Se resalta la influencia del líder en la vida del otro, u otros; es decir, su relación y testimonio, frente a los demás.	Al ser entes sociales, que nos relacionamos y comunicamos, podemos hacer una gran obra, al guiar al otro para que consiga lo anhelado.
La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. ( <a href="http://definición.de/liderazgo/">definición.de/liderazgo/</a> ).	El liderazgo visto como una acción, donde el líder es aquel que está al frente de un grupo determinado.	Se destaca la constitución de un líder, al cual, su vocación, le hace que se ponga al servicio de los demás; pues, él los dirige.

### 2.3.2. Características

Después de haber visto el concepto de liderazgo, se podría establecer las siguientes características que debería tener una persona con actitud de liderazgo:

Características del Liderazgo		
Capacidad de influir,	Orientar,	Ayudar,
Intervenir,	Comunicar,	Relacionarse,
Guiar,	Conducir,	Servir.

### 2.3.3. Tipos

Liderazgo			
Tipo	Concepto	Características	Aporte
Líder carismático	Es el que tiene la capacidad de seducir, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo. <i>(www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm).</i>	Entusiasta, Emprendedor, Facilitador, Comprensivo, Responsable, Sociable.	Diría que este líder, lo es, por lo que tiene vocación, por lo cual, vela por el porvenir.
Líder tradicional	Es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. (Olarte, Rigoberto Hernando, <i>www.monografias.com › ... › Recursos Humanos).</i>	Se relaciona con quienes los dirige. Vela por el bien público. Mantiene sus propios intereses. Respeto el bien ajeno.	Se aprecia que también este líder, en cierto sentido, está atento a las necesidades de los demás, aunque vea las cosas de lejos.
Líder legítimo	Es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales. (Hernández, Ricardo (2009) Panamá, <i>www.monografias.com › ... › Recursos Humanos).</i>	<i>Democrático,</i> <i>Servicial,</i> <i>Fraterno,</i> <i>Comunicativo,</i> <i>Solidario.</i>	<i>Este líder actúa de cerca a la realidad en que le corresponde, y ofrece sus servicios por el bien común.</i>

## 2.4. Liderazgo Educativo

### 2.4.1. Concepto

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
<p>El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica; en el presente caso, en la educación.</p> <p>(Ortiz Ocaña, Alexander, <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> › Educación).</p>	<p>Afirma que el liderazgo educativo es significativo en cuanto permitirá la consecución de los logros propuestos.</p>	<p>En el ámbito educativo, va a ser muy valiosa la existencia y colaboración que preste un líder; pues, de esa forma saldrá adelante la Institución.</p>
<p>El liderazgo se ocupa de “realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla”.</p> <p>(<a href="http://pobseccion2006.espacioblog.com/post/.../liderazgo-educacional">pobseccion2006.espacioblog.com/post/.../liderazgo-educacional</a>).</p>	<p>Afirma que es necesario, no solo incentivar hacia la obtención de algo, sino sobre todo, el hecho de que el líder debe ser el primero en vivir y testimoniar.</p>	<p>Importante la consideración, pues a más de nuestro buenos deseos de que se realice lo correcto, lo que verdaderamente cuenta es el ejemplo que un puede dar.</p>
<p>La habilidad de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos.</p> <p><a href="http://www.elmundodelexito.com/">www.elmundodelexito.com/</a></p>	<p>Da a conocer la responsabilidad del líder de formar a otros, para juntos alcanzar las metas propuestas.</p>	<p>Se destaca la labor de todos, siempre liderados por alguien para una mejor conducción.</p>

### 2.4.2. Características

Al hablar de liderazgo educacional, se constata que aquel que ansía ser un líder debe poseer diversas cualidades o características, entre otras: entendimiento, conocimiento, visión, hábito de pensar y actuar, disposición de indagar, cuestionar y problematizar, inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

### 2.4.3. Tipos

Liderazgo Educativo			
Tipo	Concepto	Características	Aporte
Autocrático	Se gobierna a sí mismo y ejerce dominio sobre todos.	Determina las normas del grupo. Dicta las técnicas y pasos de la actividad. Asigna las tareas. Es personal en sus elogios y críticas.	Tal forma de actuar afecta, pues piensa que tiene todo el poder.
Democrático	Deja participar a todos en las decisiones.	Alientan y ayudan a tomar decisiones Indican los pasos hacia una meta. El grupo dirige y elige al trabajador. Es objetivo en sus elogios y críticas.	Bueno que se comparta la Dirección y ejecución.
Paternalista	El que, con “incentivos”, logra liderar.	Considera inferior al trabajador. Los conflictos los reprime. Él manda y los demás obedecen.	Negativo, ya que no forma a la persona.
Participativo	Aquel que aspira a lo mejor y vela por el bien de los demás.	Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con los implicados. Se organiza y desarrolla técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, calidad, etc.	Tal actitud alcanzaría el bienestar y superación de todos.



Autoritario	Piensa saber de todo, y mejor que sus dirigidos.	Él tiene la última palabra. No acepta excusas ante una falta. Lo que dice él, se hace. No permite que le den sugerencias.	Será difícil que haya un clima de paz y armonía.
-------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

**Fuente:** García, Vilma (2010). Liderazgo. Clasificación de los tipos de liderazgo *coyuntura economica.com/ liderazgo/tipos-de-liderazgo - Estados Unidos*

## 2.5. Diferencias entre directivo y líder

		Diferencias	
Directivo	Líder	Directivo	Líder
Es una persona que tiene la facultad de regir, gobernar, mandar sobre un grupo determinado de personas que están a su cargo.	Es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.	Administra, ordena, organiza.	Colabora, actúa, se involucra.
		El que planifica.	Desarrolla soluciones.
		El que controla.	El que orienta y guía.
		Empuja al grupo.	Va al frente del grupo.
		Autoridad = privilegio de mando.	Autoridad = privilegio de servicio.
		Sabe cómo hacer.	Enseña cómo hacer.
		Dice vaya	Dice vayamos
		Si hay un error, busca al culpable, sanciona y reprende.	Si hay un error, corrige pero comprende, castiga pero enseña.

## 2.6. Los valores

En el momento en que vivimos, y con todas las consecuencias positivas y negativas que tenemos que experimentar, creo que es de importancia volver atrás y mirar los valores que los estamos perdiendo y así proyectarnos a cultivarlos nuevamente y llevarlos a la práctica para el bien de todos.

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
<p><i>Valores:</i> son convicciones profundas del hombre que determinan su manera de ser y orientan su conducta. (cf. <a href="http://www.fundaciontelevisa.org/valores/">www.fundaciontelevisa.org/valores/</a>).</p>	<p>Considera a los valores como algo propio de la persona, que lo lleva a ser y hacer.</p>	<p>Es necesario de que uno esté realmente convencido de lo que es, solo de esa forma podremos actuar honestamente ante los demás.</p>
<p>Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. (<a href="http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html">www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html</a>)</p>	<p>Afirma que el hecho de desarrollarnos es gracias a principios denominados valores, los mismos que orientan nuestro accionar.</p>	<p>La vida del ser humano se a de regir por la observancia de los valores, que en cierto sentido van a permitirnos actuar como personas.</p>
<p>Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. (Morales, Maribel, <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> &gt; <i>Filosofía</i>).</p>	<p>Manifiesta la influencia que pueden tener los valores en un individuo y en un grupo de personas.</p>	<p>El nuestra existencia nos dejamos iluminar por distintos valores y así procedemos de mejor manera en nuestra relación con los demás.</p>

### 2.6.1. Características

Las personas poseen su criterio, lo cual indica que las características de los valores se puntualizan teniendo presente diversos criterios.

Características de los valores		
Durabilidad	Integralidad	Flexibilidad

Satisfacción	Jerarquía	Trascendencia
Dinamismo	Aplicabilidad	Complejidad

## 2.7. Educación

La educación es indispensable para el progreso de una sociedad, por lo que se hace necesario en que se medite sobre qué clase de educación se está impartiendo y desde ahí proyectarse a ofrecer lo mejor para una formación integral del ser humano.

### 2.7.1. Concepto

Concepto - autor	Aporte del autor	Aporte personal
Es la influencia ordenada y voluntaria ejercida sobre una persona para formarle o desarrollarle. (Mijangos, Andrea (2003), <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> › <i>Educación</i> ).	Destaca que la educación no se queda tan solo en expresión de diálogo, sino que es también el formar con el ejemplo y testimonio.	La educación vista así, busca la formación integral de la persona, para que pueda responder a los desafíos de la sociedad.
Es el proceso de inculcación, asimilación, difusión y renovación cultural, moral y conductual. ( <a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> › <i>Inicio</i> › <i>Temas Variados</i> ).	Afirma la asimilación, la vivencia y la creación de formas de ser y pensar antiguas, como nuevas.	Importante que no se olvide de la historia, y que también se piense en el futuro para un mejor desarrollo del ser.
Puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. ( <a href="http://definicion.de/educacion/">definicion.de/educacion/</a> )	La educación es vista como una acción y por ella, se trata de hacer que el individuo se socialice.	Como ser social, la persona debe mantener contacto con el otro, por medio de la educación.

### 2.7.2. Características

Al hablar de educación, encontramos las siguientes características.

<b>Características de la Educación</b>		
Integral	Participativa	Receptiva
Formativa	Gradual	Asociativa
Solidaria	Conductual	Orientativa

### 2.8. Los valores y la educación

Por lo expuesto, sobre los valores y, la educación, se puede notar que existe cierta relación; pues, lo que tratan es de formar al ser humano, como es y con lo que él puede ofrecer. Por lo que, aplicando ya al centro educativo investigado, y considerando que su fin es propiciar una vida íntegra de la comunidad educativa, en la institución se propicia diferentes valores, los mismos que son llevados también a la práctica en determinadas circunstancias. Se fomenta, se vive y se desarrolla los siguientes valores, entre otros.

	<b>Los valores y la educación</b>	
<b>Humanos</b>	<b>Cristianos</b>	<b>Franciscanos</b>
El amor	La misericordia	La alegría
La responsabilidad	La amabilidad	La Paz
La bondad	La solidaridad	La sencillez
El perdón	La reconciliación	La simplicidad
El respeto	La comprensión	La obediencia
La justicia.	La tolerancia.	Defensa de la vida.

## 2.9. La dimensión ética de los conceptos: líder, liderazgo, líder transaccional, líder transformacional y liderazgo servidor

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ETICA CARACTERÍSTICA
“Es aquella persona que conduce a otras en libertad”.	Líder	Virtudes éticas
Capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias.	Liderazgo	Comportamiento ético
Líder que alcanza la adhesión hacia sí, de alguien a cambio de algo.	Líder transaccional	La justicia
Líder que provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.	Líder transformacional	El desarrollo humano
Líder que arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.	Liderazgo servidor	El bien común

## 2.10. Los tres ámbitos del papel de la ética en el trabajo

**a) el propio, de cualquier trabajo:** **1.** Considerar la dignidad del trabajo; es decir, no se lo verá como una acción que quita su ser a la persona, al tiempo que será necesario tener presente que el trabajo a de ser una digna acción que debe realizar la persona. **2.** A través del trabajo, la persona tendrá una oportunidad para desarrollarse.

**b) el trabajo directivo:** **1.** La capacidad de la persona que está al frente de una organización para influir positivamente en los que laboran junto a él. **2.** Que quién está en la dirección sepa dirigirla acertadamente en cuanto a las determinaciones que tome.

**c) el papel clave de los mandos intermediarios:** **1.** Los involucrados, deberían aprender a perfección lo que han de realizar luego con quienes están a su cargo. **2.** Deberían cultivar virtudes que los acerquen a quienes tengan que establecer responsabilidades.

## 2.11. Secuencia de pasos en el proceso de toma de decisiones y las normas éticas de la conducta

Se propone bajo un ejemplo: alcanzar que se restablezca la relación entre un estudiante y un docente, para la cual será necesario nada más que enviar a traer representante, un llamado de atención, una rebaja en la conducta, que preste el alumno un servicio comunitario, etc., de tales acciones, consideraremos más asequibles el enviar a traer representante, el llamado de atención, dejando atrás la rebaja en la conducta y el servicio comunitario a realizar.

Pues bien, se llevaría el caso por medio de diferentes métodos como son el acercar a las partes involucradas, conocer la realidad del estudiante, y dialogar con él; lo que se aplicará teniendo presente las acciones antes anotadas.

La alternativa para solucionar el problema será el diálogo entre las dos partes implicadas, lo cual se llevará a efecto lo más pronto posible.

Por fin, se revisará y evaluará los efectos que acontezcan en la vida del docente y estudiante luego de que se ha tratado de resolver el problema y ver si aquel litigio está ya solucionado.

## **2.12. La virtud de la prudencia y los bienes fundamentales de la persona**

En la vida de la persona puede suscitarse y ejecutarse muchas virtudes que harán del ser humano alguien digno, libre y responsable; de ahí que es importante tener presente una gran virtud como es la Prudencia.

Virtud que, aplicada en las decisiones que tome la persona en su vida, lo llevará a un desarrollo pleno de su personalidad; al respecto vale tener presente que aquello podrá realizarse de acuerdo a ciertas vivencias que tenga que adoptar en su vida.

Pues bien, aquellas vivencias serán lo que le haya pasado, lo que esté viviendo y lo que podría afrontar en un tiempo cercano, las mismas que, si las toma con la debida prudencia surgirán mejores efectos para su vida personal.

Por eso, será necesario que, si bien hace un análisis o recibe orientaciones sobre el pasado, sin embargo, debe sentirse libre y capaz de decidir por sí mismo; lo cual lo aplicará también al enfrentarse al presente; y en referencia a la previsión del futuro que haga debería ser con toda cautela, pero confiando plenamente en sí mismo.

Al hablar de los bienes fundamentales de la persona, es importante tener presente que, uno se da cuenta que los mismos, contribuyen a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. El ser humano está capacitado para buscar libremente lo que le hace mejor, como tendencia natural que posee la persona, para alcanzar la plenitud humana.

El ser humano posee bienes fundamentales como por ejemplo la vida, la dignidad, la libertad, el entendimiento, etc., mediante los cuales, se da cuenta quién es y para que

existe; y así busca el relacionarse con el Ser Absoluto, por Quien se siente atraído y a Quien ha de volver, dando mayor consistencia a su razón de ser como persona.

Pero tengamos presente que el ser humano no se queda ahí, sino que busca socializarse, al ser invitado a participar en una vida comunitaria; desde ahí defiende aquellos bienes y trata de cultivar en su vida otros como por ejemplo la belleza, la verdad, el bien en sí mismo, todo esto, para un mejor desarrollo personal y una mayor convivencia.

### **2.13. Actitudes educativas ante la inadecuada o inexistencia Planificación Curricular en la Unidad**

- En el presente será de suma importancia que todos los Docentes conociesen más a fondo en qué consiste el diseño de la Planificación Curricular; por eso, la Institución en la persona de sus Directivos se encargará de darlo a conocer, ya sea por medio de conferencias o a través de prácticas específicas.
- La Institución y sus autoridades motivarán a los Docentes a que se actualicen y formen con el fin de que rindan mejor.
- La Institución ofrecerá una capacitación continua a los Docentes, al tiempo que velará porque ellos se capaciten también individualmente.
- Por parte de la Institución se procurará obtener un presupuesto considerable y viable con la finalidad de ofrecer una formación integral a los Docentes.
- La Institución, mediante diversos procedimientos y técnicas, motivará a los Docentes para que estén expuestos y acepten los diversos cambios que requiere la educación y sus implicados hoy en día.
- La Institución y sus respectivas autoridades se encargarán de controlar la Planificación que ha de realizar cada Docente y su puesta en práctica.
- Constatando la realidad en que se sume la sociedad y por ende los Docentes, la Institución, en la medida de lo posible, ofrecerá una mejora salarial al Docente.



- La Institución, mediante charlas, talleres, videos y otros espacios de motivación, concientizará a los alumnos sobre el buen aprovechamiento que han de tratar y lograr alcanzar.
- La Institución, con el apoyo de los Docentes, creará en los representantes mayor sentido de responsabilidad para con sus representados.
- Como debe ser el fin de toda entidad, la Institución se preocupará insistentemente por velar por el bienestar de toda la comunidad educativa y aún más, de la sociedad misma.

**2.14. Beneficios para la Institución al aplicar el “*Proyecto Educativo para implementar la Gestión del conocimiento en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”*”. Adquirir nuevos conocimientos y afianzar los ya existentes”**

- *Lograr que los Representantes se sientan a gusto al tener a sus representados en la Institución.*- si lo que ofrece la Institución como tal, y también lo que aportan los Docentes, es de mejor calidad, se comprenderá que los estudiantes aprovecharán mucho más su estudio, y sus representantes se sentirán más seguros y tranquilos.
- *Ofrecer a los estudiantes un mejor aprendizaje.*- si los Docentes que conforman la Institución se forman cada vez más, y si la Institución colabora para que se dé eso, los estudiantes tendrán garantizado el obtener mejores conocimientos.
- *Conseguir que los estudiantes pasen de año.*-a toda la comunidad educativa nos interesa que pasen – si es posible - todos los alumnos el año; por esto, será importante la labor fructuosa de la Institución, los Docentes, Alumnos y representantes para conseguir tan anhelado propósito.
- *Permitir la actualización en la formación de los Docentes.*- en el presente es muy necesario que todo profesional esté en constante formación y mucho más si hablamos de los Docentes de una Institución Educativa, como es el presente caso; pues ellos son los formadores de futuros profesionales, por eso, la Institución velará porque sus Docentes se actualicen y formen adecuadamente.

- *Obtener que los Docentes den todo de sí.*- la sociedad de hoy exige cada vez más, en razón de esto, los Docentes que pertenecen a la Institución, tendrían que cultivar su vocación y entregarse de lleno a la misión escogida y encomendada.
- *Prestar mejores servicios a la comunidad educativa.*- al darse la colaboración mutua entre la Institución y sus respectivos Docentes, para una mejora continua, se llegará a obrar mejor en bien de la comunidad implicada.
- *Mejorar la imagen Institucional.*- si se consigue todo lo anterior, es lógico que la Institución va a ser vista de mejor manera; pues, la sociedad demostrará mayor grado de confianza y aceptación hacia la Institución.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación sobre Gestión, liderazgo y valores se ha desarrollado en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”, de la ciudad de Milagro; centro educativo Particular – Religioso que es regentado por la Provincia Franciscana del Ecuador y Autoridades designadas por la misma, que labora según el régimen Costa (de Abril a Enero), en jornada matutina y, que fundado el 22 de Mayo de 1955, tiene una trayectoria de 56 años de vida institucional; hoy en día, se constituye en un centro educativo de relieve, que difunde y fomenta valores cristianos, humanos y franciscanos, para el bien de la sociedad.

La Institución aplica el modelo pedagógico Constructivista, que considera como propósito de la educación el desarrollo de la mente, resalta que hoy la educación no está basada en el aprendizaje que da la memorización de contenidos, sino, como se puede notar muy claro se da la necesidad de que se procese y se obtenga el conocimiento por medio del intelecto y el razonamiento; por esto, dice, la educación debe permitir al estudiante que desarrolle su propio conocimiento y así exprese su pensamiento al tomar decisiones, al resolver problemas, o al emitir opiniones.

#### **3.1. Participantes**

Del personal que forma parte, y otros que se ven involucrados con la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”, la población a investigar será: los directivos, los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

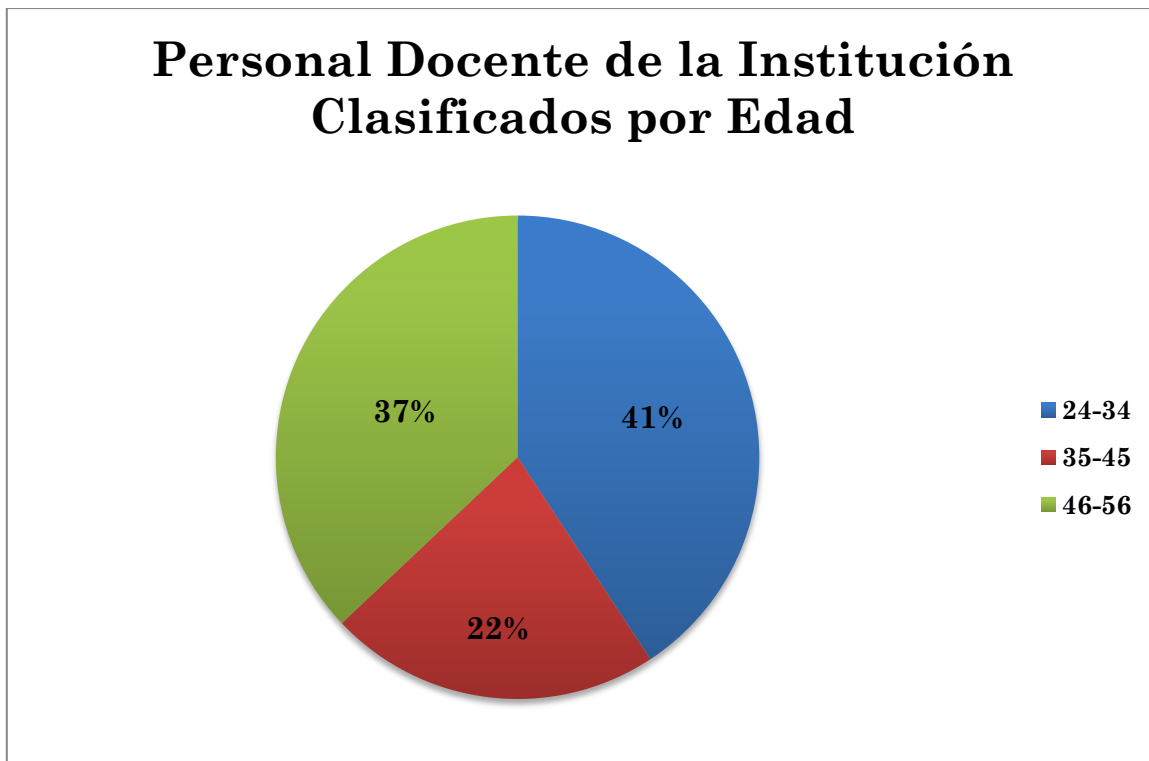
Tabla Nro. 1

Personal docente de la Institución Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
24 – 34	11	40.74
35 – 45	6	22.22
46 – 56	10	37.04
Total	27	100

Fuente: Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”

Autor: Noé Darío Verdugo González



En total los docentes de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son veinte y siete, que corresponden al 40.74% de edades entre 24 – 34 años; al 22.22% de edades entre 35 – 45 años, y al 37.04% de edades entre 46 – 56 años. Es de rescatar la edad de los docentes, que en su mayoría, aún están para servir muchos años más en bien de la comunidad educativa y sociedad en general; como también la edad de los docentes, que por su experiencia, por sus años, son de gran aporte para la formación y educación de la juventud.

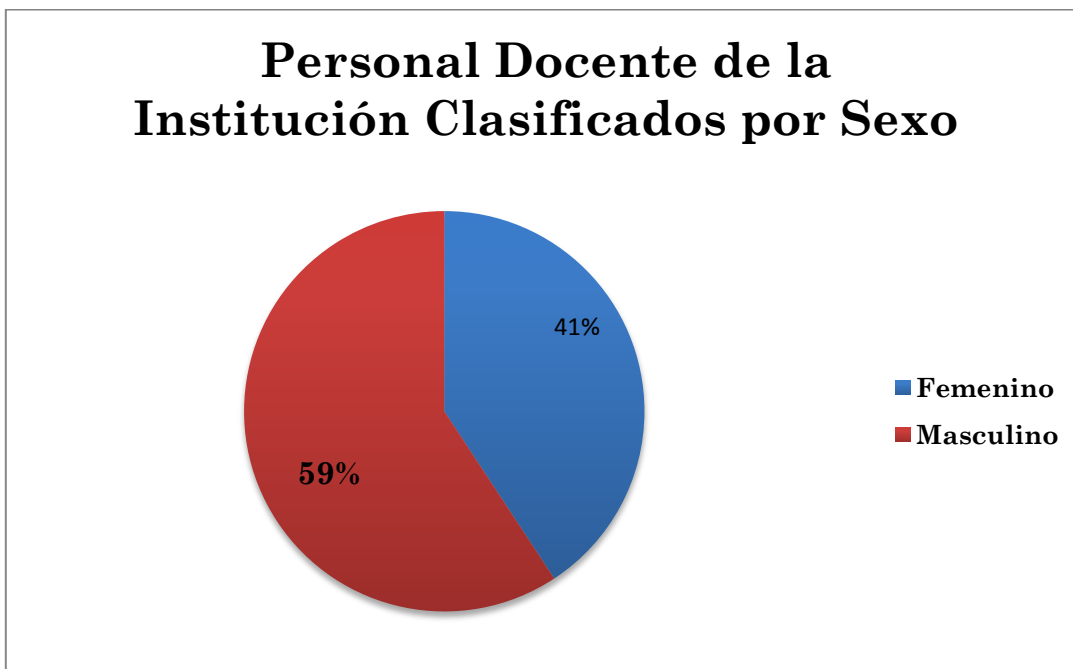
Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	11	40.74
Masculino	16	59.26
Total	27	100

Fuente: Unidad Educativa Franciscana "San Antonio"

Autor: Noé Darío Verdugo González



En total los docentes de la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" son 27, que corresponden al 59.26% de hombres y al 40.74% de mujeres. Se aprecia con claridad, que no existe equidad de género; pues, una mayoría relativa de integrantes pertenecen al sexo masculino y una minoría al sexo femenino. Sin embargo, se constata una realidad que hace posible que se establezcan buenas relaciones entre los docentes, pues, el porcentaje que los diferencia no es tan mayor.

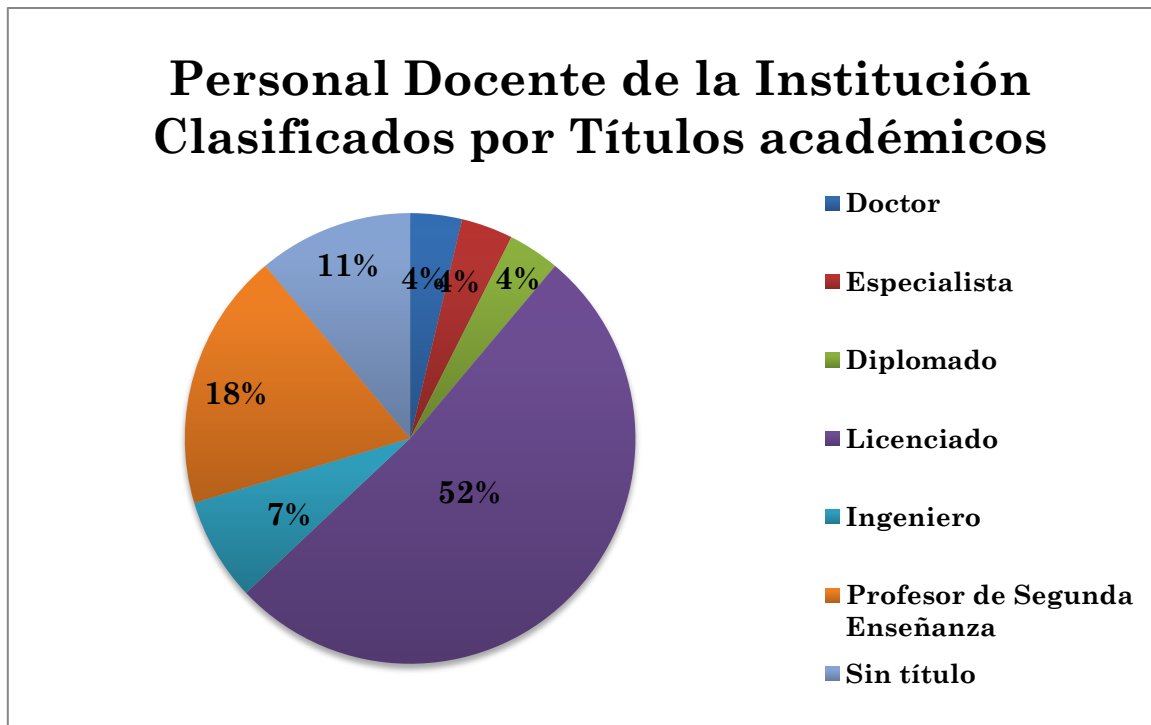
Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución Clasificados por Títulos académicos.

Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Doctor	1	03.71
Especialista	1	03.71
Diplomado	1	03.71
Licenciado	14	51.85
Ingeniero	2	07.40
Profesor de Segunda enseñanza	5	18.51
Sin título	3	11.11
Total	27	100

Fuente: Unidad Educativa Franciscana "San Antonio"

Autor: Noé Darío Verdugo González



En total los docentes de la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" son 27, que corresponden al 03.71% de doctores, especialistas, diplomados; al 07.40% de ingenieros; al 11.11% sin título; al 18.51% de profesores de Segunda enseñanza; y, al 51.85% de licenciados. Se aprecia con claridad, que casi la totalidad de los docentes de la Institución son preparados, pues cuentan con sus respectivos títulos académicos.

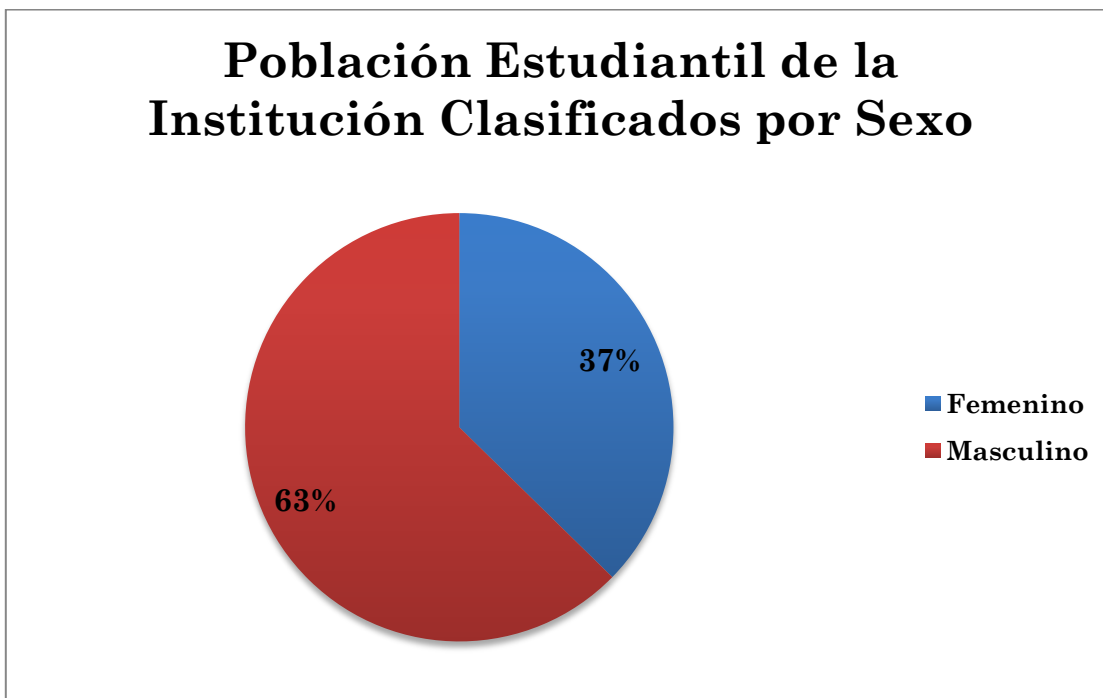
Tabla Nro. 4

Población estudiantil de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	60	37.27
Masculino	101	62.73
Total	161	100

Fuente: Unidad Educativa Franciscana "San Antonio"

Autor: Noé Darío Verdugo González



En total los estudiantes de la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" son ciento sesenta y uno, que corresponden al 62.73% de hombres y al 37.27% de mujeres. Se aprecia con claridad, que no existe equidad de género; pues, casi las dos terceras partes de integrantes pertenecen al sexo masculino y un poco más de la tercera parte al sexo femenino. Una causa para que se dé esto sería que en un principio la Institución era solamente para hombres.

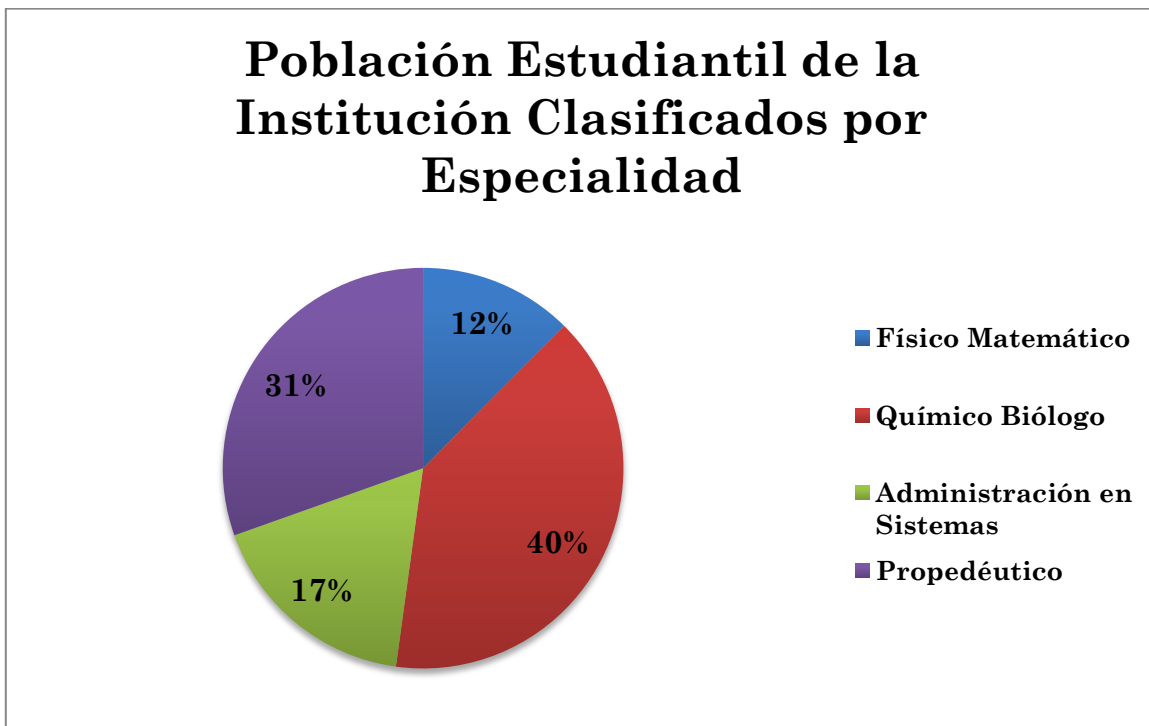
Tabla Nro.5

Población estudiantil de la Institución Clasificados por especialidad

Especialidad	Frecuencia (f)	%
Físico Matemáticas	20	12.42
Químico Biológicas	64	39.75
Administración de Sistemas	28	17.39
Propedéutico	49	30.44
Total	161	100

Fuente: Unidad Educativa Franciscana "San Antonio"

Autor: Noé Darío Verdugo González



En total los estudiantes de la Unidad Educativa Franciscana "San Antonio" son ciento sesenta y uno, que corresponden al 12.42% de la especialidad Físico Matemático; al 39.75% de la especialidad Químico Biológicas; al 17.39% de la especialidad Administración en Sistemas; y al 30.44% sin especialidad, pertenecen al Propedéutico. Se ve por la especialidad Químico Biológicas, y el porcentaje de casi la tercera parte que están en propedéutico, preparándose para acoger su especialización.



De la población total del centro educativo, para la presente investigación, se ha seleccionado una muestra de los siguientes elementos:

- Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)
- Docentes (20 en total)
- Padres de familia (15 en total)
- Estudiantes (20 en total, del Bachillerato)

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

Los materiales e instrumentos de recolección de información son importantes en un proceso de investigación; pues, son medios que llevan y posibilitan realizar un eficiente trabajo; considerando esto, se van a utilizar los siguientes materiales e instrumentos:

Materiales: de investigación, textos de consulta; proyectos, Reglamento interno, carpetas, folletos, revistas de la Institución; que serán revisados, analizados y se extraerá la respectiva conclusión. Los medios tecnológicos con los que se desarrolla el proceso de investigación son: la computadora, el teléfono móvil, el CD, Memoria USB.

En tanto que los instrumentos de investigación utilizados son las encuestas, la entrevista y la observación directa, planificada y aplicada con la finalidad de recoger información de directivos, docentes, padres de familia y alumnos sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales.

Se ha realizado las entrevistas para producir una conversación con un fin, recabar la información requerida, durando por lo general una hora. Se ha grabado las entrevistas y posteriormente se las han transcrito para analizar los temas frecuentes de las descripciones de experiencias.

Por medio de la encuesta se ha recabado, en un formulario, respuestas proporcionadas por diversos sujetos, en torno a ciertas cuestiones planteadas de manera organizada. Y, a través de las observaciones se han descrito de forma detallada sucesos, personas, acciones y objetos que se aprecian e implican con el proceso de investigación.

### 3.3. Método y procedimiento

La presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. Es exploratorio en razón de que no hay investigaciones previas sobre el objeto de estudio que se persigue; por lo que se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objeto planteado.

Emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

Se puede tener voluntad y entusiasmo para estudiar o investigar un tema, pero si se desconoce el mismo se debe iniciar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, para precisar mejor el problema que interesa resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

La investigación exploratoria termina cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Hasta ese momento, se está en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones.

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Pedí autorización para realizar trabajos de investigación, que incluyen encuestas y entrevistas, en la sección Secundaria de la Institución, el día 9 de Agosto de 2011; autorización que fue concedida el 11 de Agosto del 2011 por el Lcdo. Fr. Segundo Cuenca Morocho, Rector de la Unidad. Fue la fecha en que comencé hacer el presente informe; las encuestas a Directivos, Docentes, estudiantes y padres de familia, y, la entrevista a Directivos se realizó en el mes de Enero del 2012.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico

#### 4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

En la Institución se cuenta con algunos instrumentos de gestión educativa, y con otros no, se detalla a continuación.

**4.1.1.1. El Manual de Organización.-** En la Institución, al menos por escrito no lo encontramos; pero vale mencionar que el Centro es una Unidad Educativa; pues, existe desde el Primero de Básica hasta el Tercero de Bachillerato, con tres especializaciones Físico Matemático, Químico Biológicas, y Administración en Sistemas.

Está conformado por el Rector, Vicerrector, Coordinador de Talento Humano, Directora de Básica, Personal Administrativo, Cuerpo Docente, Personal de Servicios generales; cada uno con sus respectivas responsabilidades; y, existe buena relación de trabajo entre todos ellos, y cierto grado de amistad y armonía.

También se constata que la Institución, como es lógico, tiene su historia, ya que lleva 56 años de funcionamiento; se destaca su misión, visión, objetivos y organigrama

Datos referentes a lo expuesto, los encontramos en el PEI y en el Cronograma de actividades planificado para este mes de Abril; un ejemplo, se indica que el 27 de Abril a las 16H00 se llevará a efecto una sesión con los padres de Familia. (cf. Cronograma de actividades, Abril 2012, y Proyecto Educativo Institucional)

**4.1.1.2. El código de Ética.-** No existe como tal, se lo está estructurando; sin embargo: cada integrante, sea del personal como los estudiantes, del centro educativo en mención, antes que nada, han de conservar una vida moral sana, en el sentido que han de ser ejemplo de vida para quienes con ellos se relacionen.

En virtud de aquello, y comenzando con la fuentes de ingresos al centro, éstos no han de ser ansiados, aunque tampoco perdidos de vista, en tanto que son necesarios. Así, los recursos que ingresen serán llevados, protegidos y usados diligentemente por las personas a cargo de tal responsabilidad.

El personal, en su medida y de acuerdo a su labor, se reservará en guardar el secreto profesional y cierta información que han de ser solo para sí. Bajo ningún concepto se les permite que reciban ciertos “regalos”.

La vida y su quehacer tanto del personal como de los estudiantes ha de ser respetada; al tiempo que procuren vivir la verdad y denla a conocer, para lo cual consideren en su vivencia el cultivo y práctica de valores como la solidaridad, la fraternidad, el cuidado del medio ambiente, el respeto, la justicia, etc. (Cf. Reglamento interno de la Unidad).

**4.1.1.3. El plan estratégico.-** No existe como tal, principalmente, por la despreocupación de quienes ha pasado por el cargo de Rector del establecimiento, y por una razón, que no se justifica, de que cada tres años hay cambio de Rector, y por tanto, en su turno, cada quién administra la Institución de acuerdo a su forma de ser y pensar, claro, sin salirse de las leyes establecidas para el efecto.

Es de mencionar que, incorporado al PEI, se halla una planeación estratégica para los años 2008 – 2012, pero sin mayores detalles (Cf. PEI).

**4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).-** Está elaborado, y se lo ubica dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Recoge todos los pormenores que hacen referencia al buen funcionamiento de las Áreas, Departamentos y Comisiones; y se establece el Plan operativo anual, considerando estrategias, objetivos, actividades, recursos, responsables, cronograma, y, fuente de verificación. (Cf. PEI).

**4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).-** Si existe, se ubica ahí la historia, la identidad de la Institución, el currículum, los valores, las políticas, la visión, la misión, los objetivos, el FODA. Su fin, el orientar el ser y hacer de la Unidad.

Se observa, al revisar el PEI, que no existe Acuerdo Ministerial que lo garantice; sin embargo, durante el año lectivo se trabaja con el mismo, sobre todo, lo utilizan el Rector y el Vicerrector de la Unidad; está confeccionado para llevarlo a efecto durante los años 2007 – 2012, según consta en su primera plana (Cf. PEI).

**4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.-** Si se lo ha redactado, contiene normas a seguir, de acuerdo al Ministerio de Educación, al Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, como también, normas propias de la Institución. Su finalidad es el hacer cumplir leyes y normas que rigen en el Establecimiento; las cuales van dirigidas a las autoridades, a los docentes, a los alumnos y a los padres de familia, en fin a todo el personal que labora en la Unidad.

Se aprecia que no existe otras regulaciones, pues, con las ya existentes, se trata de llevar lo más acertadamente los aspectos que deben desarrollarse para el bien de todos.

Al revisar el Reglamento interno se constata que se lo aprueba mediante Acuerdo Ministerial N. 1488, siendo Director Provincial de Educación del Guayas el Lcdo. Johnny A. Rodríguez F., y Rector de la Institución Fr. Mario Aguilar Galarza. (Cf. Reglamento interno de la Unidad).

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **4.1.2.1. Misión y visión**

#### **Misión de la Institución**

Su Misión es entregar a la sociedad bachilleres críticos, emprendedores y proactivos que respetando la equidad de género, la diversidad cultural y de pensamiento, contribuyen al desarrollo sostenible de la comunidad.

#### **Visión de la Institución**

Se propone liderar en el campo educativo en Ciencia y Conciencia a través de mejorar permanentemente la infraestructura y tecnología educativa, de consolidar un equipo docente cualificado que promueva el desarrollo de talentos y vocaciones eclesiales en los educandos y alcanzar el bienestar laboral sin descuidar el liderazgo de servicio a la comunidad milagreña. (Cf. PEI).

#### **4.1.2.2. El Organigrama**

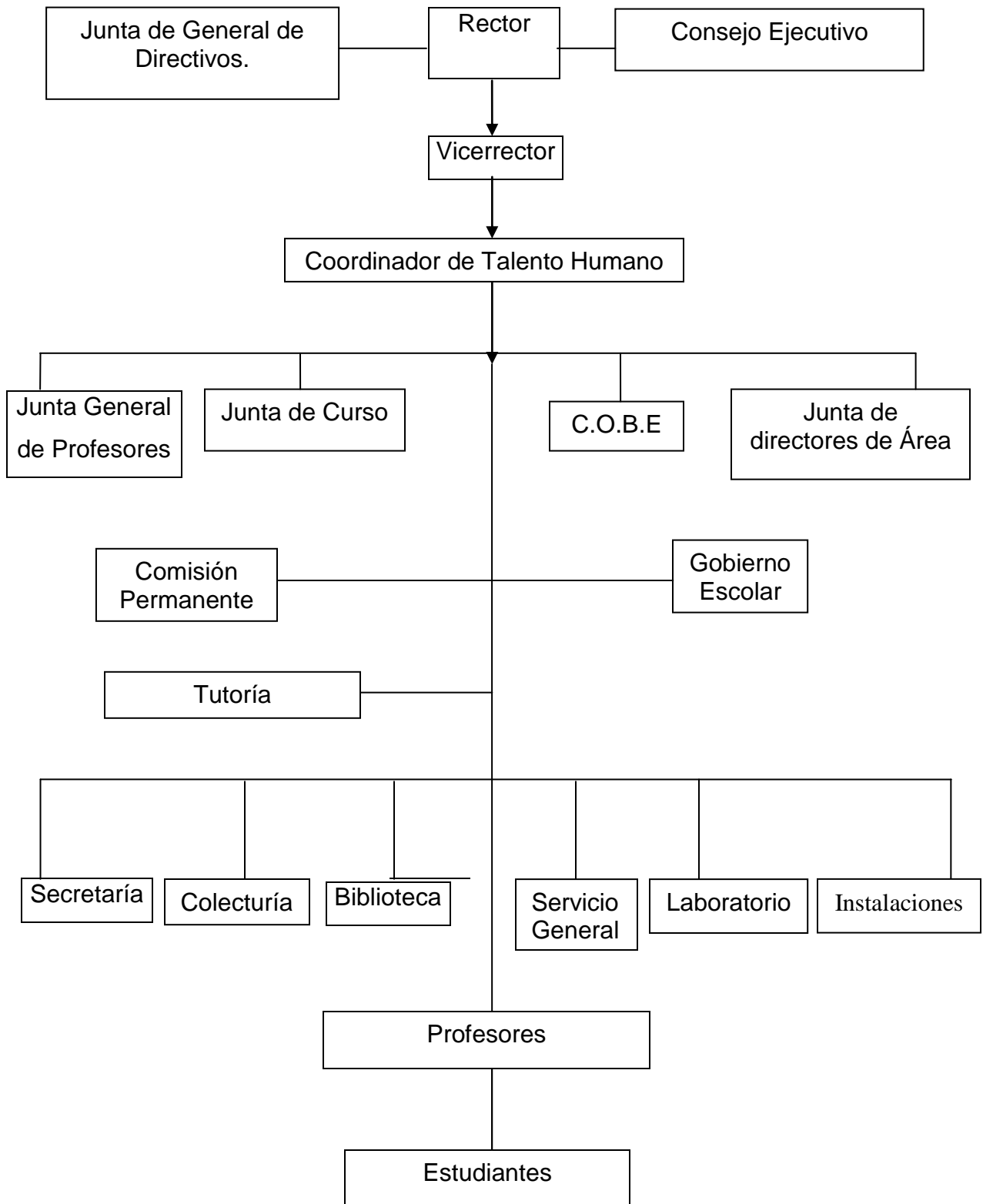
La Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” está auspiciada por la Provincia San Francisco de Quito, entidad religiosa que la regenta; que, al mismo tiempo, se toma la facultad de nombrar al Rector cada tres años.

El Rector coordina e informa sobre sus actividades a la Junta General de Profesores, Directivos y Administrativos; y, al Concejo Directivo.

El Rector junto con la Comunidad Franciscana presente en la ciudad nombran al Vicerrector, a quién se le encarga las funciones de coordinar los diferentes estamentos de la Unidad: la sección básica, que lo hace junto con la Directora de la misma; la sección bachillerato, que lo hace junto con los Directores de área, docentes, junta de profesores de curso, junta de directores de área, junta de profesores de área.

También al Vicerrector se le encarga el velar por el buen desempeño y organización de los diferentes departamentos, comisiones, Consejo de orientación y bienestar estudiantil, Inspección general, y, personal administrativo.

## Organigrama



#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

Se destacan las siguientes áreas y departamentos, con sus respectivas funciones:

##### **Área de Ciencias Exactas**

- a) Elaborar planes de trabajo y ponerlo a consideración de la Junta de Directores de Área.
- b) Comprobar la secuencia de bloque de contenidos.
- c) Nivelar y mejorar los conocimientos de los alumnos.
- d) Despertar el interés de competencias en los estudiantes.

##### **Área de lengua y literatura**

Lograr el cambio de criterio de los estudiantes indicándoles que deben prepararse para la vida y no para ganar el año.

Lograr que los estudiantes en su mayoría participen en concursos internos y externos.

Concienciar el manejo del lenguaje escrito para acreditar la correcta escritura.

Mejorar la caligrafía de los estudiantes y realizar una buena escritura.

Alcanzar una mejor dirección de todos los ámbitos y desenvolvimientos participativos de estudiantes.

Incentivar en los estudiantes el compromiso de superación para su bienestar personal.

Implementar nuevos enfoques relacionados al proceso de interaprendizaje.

Revisar y optimizar los procesos aplicados relacionados con la malla curricular y el plan de unidad.

Revisar los contenidos aplicados en la planificación curricular y en los procesos de estudio.

Aplicar las diferentes destrezas del idioma Inglés.



Utilizar los textos acorde con las necesidades y aplicando destrezas metodológicas adecuadas al nivel.

Aplicar la planificación que esté apegada a los parámetros del proyecto CRADLE.

Medir el conocimiento de los estudiantes a través de evaluaciones.

Preparar y nivelar el conocimiento de los estudiantes para enfrentar retos.

Preparar la malla curricular académica acorde con las necesidades actuales.

Revisar en cada trimestre las actividades que se aplican en el proceso de estudio.

### **Área de Ciencias Naturales**

Concientizar a los jóvenes sobre la importancia de conservar la salud para un mejor rendimiento físico y mental

Informar y motivar a los estudiantes para que tengan una dieta alimenticia correcta.

Ofrecer charlas sobre el respeto a la vida.

Motivar mediante charlas el cambio de comportamiento de los estudiantes; lo que llevará a que se motiven personalmente.

Estimular a los estudiantes hacia el cuidado del medio ambiente.

### **Área de Ciencias sociales.**

Diseñar el pensum acorde a las nuevas necesidades.

Integrar a los estudiantes al nuevo proceso educativo.

Motivar a los estudiantes hacia la verdadera investigación científica.

Desarrollar la creatividad en los estudiantes, a través de los organizadores gráficos.

Valorar los personajes históricos que dejaron huella en la sociedad.

Socializar y aplicar nuevas estrategias en conjunto con los profesores de la sección primaria, en el manejo del material.

Comprometer a los docentes a desarrollar proyectos de aula, para un mejor aprendizaje.

Socializar acontecimientos.

Fortalecer nuestra cultura.

Valorar la “Patria y la democracia” en el desarrollo del país.

Manifestar el significado del “Buen vivir”

### **Área de Tecnología y comunicaciones**

Crear conciencia en los estudiantes para hacer notar lo importante que es cumplir con las tareas.

Motivar a los padres de familia para que se involucren en el proceso educativo de sus hijos.

Fortalecer los conocimientos de los estudiantes.

Elaborar un perfil del estudiante acorde a las necesidades y exigencias tecnológicas de nuestra comunidad.

### **Departamento de orientación y bienestar estudiantil**

Trabajar en forma conjunta con la comunidad educativa, fomentando el conocimiento y la práctica de valores humanos, cristianos y franciscanos para el mejoramiento continuo, logrando así que nuestros estudiantes sean competitivos en el mundo personal y profesional.

Concienciar la importancia del cumplimiento del rol del estudiante, para un correcto desempeño del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Llevar un expediente biopsicosocial del estudiante.

Conocer la Edad Mental de los estudiantes para focalizar las dificultades que se pudieran presentar.

Mantener una comunicación permanente con los profesores Tutores, con la finalidad de prevenir dificultades en el aprovechamiento y conducta de sus dirigidos y buscar estrategias conjuntas para su desenvolvimiento.

Concienciar a los padres de familia la responsabilidad que tienen como educadores de primera instancia.

Fomentar la democracia participativa, para defender su derecho a elegir y ser elegidos.

### **Departamento de educación para la Fe**

Concienciar a la familia que es la primera institución educadora y por lo mismo, el deber y el derecho de hacerlo.

Crear espacios para que cada uno pueda coger su propio misterio y el del otro, de tal forma que la historia personal y social se transforme en un lugar de encuentro con Dios.

Suscitar el deseo de conocer cada vez más la belleza, la bondad, el perdón y la verdad de Dios.

Practicar junto a nuestra fe, obras de misericordia.

Motivar en los estudiantes y padres de familia el sentido y compromiso cristiano.

Vivenciar en todos quienes integran la Unidad los tiempos litúrgicos.

Rescatar los valores y la misión de la familia.

#### **4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores**

Por ser una Institución Religiosa Particular y católica, se fomenta diversos valores, tanto en la teoría como en la práctica, sobre todo en lo que se refiere a los valores humanos,

cristianos y franciscanos, como por ejemplo: el amor, la responsabilidad, la bondad, la misericordia, la amabilidad, la solidaridad, la alegría, la Paz, la sencillez, etc.

Es de mencionar que tales valores se los imparte sobre todo en las clases de formación cristiana y se potencia la vivencia de los mismos, al llevar a efecto actividades de servicio social, como visitas a los ancianos, a los niños de escuelas pobres, a las Hermanas religiosas, a familias pobres; también al participar de las diferentes celebraciones litúrgicas. (Cf. Cronograma de Actividades de cada mes).

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

En la Institución se aplica el modelo educativo por Competencias, por la razón de que se considera al ente educativo como único en su ser y hacer; y en la preocupación por su formación se procura motivarlo con el desarrollo de valores que al ser asimilados le serán de provecho.

En cuanto al modelo pedagógico que se sigue, se destaca el Constructivista, al considerar al estudiante como un ser crítico y activo; que por tanto irá construyendo su propio aprendizaje, siendo cada vez, mayor su participación en el mismo; de ahí, la influencia que tiene los valores para orientar y guiar su proceso de formación.

Se planifica y se desarrolla el currículum, considerando que los valores deben ir como eje transversal en todo el currículum, lo cual se aplica en la Institución educativa en mención, al enmarcar para cada Bloque, un valor, durante todo un año lectivo. Valor que se lo estudia, vive y se difunde, en la teoría como en la práctica. (Cf. Planificación de Bloques).

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

El Rector es quien organiza la vida institucional, y la ejecuta en común acuerdo con el Vicerrector y el Coordinador de Talento humano; la misma que es llevada a la práctica también, por el personal de la Institución y estudiantes, y en casos por los padres de

familia. De igual forma, en la Unidad por medio del Rector, como su máximo representante, y por intermedio del Coordinador del Departamento de Educación para la Fé y sus integrantes, se motiva la vida física y espiritual a base de convivencias, charlas, participaciones en celebraciones eucarísticas, con reflexiones, con la oración, con momentos de integración y socialización, con visitas a diferentes personas, sobre todo, las más necesitadas. (Cf. Cronograma de actividades mensual).

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

El Rector, principal encargado de la administración de la Unidad, junto con el colector, preparan y revisan los presupuestos, propuestas e informes económicos, antes de ser ejecutados, dejados en claro o ser firmados.

La dimensión administrativa se la lleva con respeto, humildad, y honestidad, considerando a los demás, con justicia; cada quién cumple su responsabilidad en lo que se le ha encargado.

La dimensión financiera se la vive con honestidad, solidaridad que se la fomenta en la vida de los estudiantes, llevándolos a ser sensibles ante las necesidades de los demás; y con cierta comprensión para casos especiales de docentes, donde se los asiste para alguna emergencia que se les presentase.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores y Código de Convivencia**

La dimensión comunitaria se la vive al propiciar encuentros entre el personal de la Institución, al programar las distintas reuniones con las respectivas autoridades de la Unidad, al programar eventos deportivos en donde se confraterniza y solidariza; al llevar a efecto las reuniones con los padres de familia y representantes de los estudiantes, al inculcar el cultivo y respeto de los valores humanos y cristianos. Vale mencionar también, que no existe un Código de Convivencia, solo se ha quedado en Proyecto a realizarlo, que lleva por título “Hacia una adecuada convivencia institucional”, (Cf. Cronograma mensual de actividades, PEI).

### 4.1.3. Matriz FODA

#### FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

Fortalezas	Oportunidades
<b>Gestión:</b> se asume con responsabilidad, hay disponibilidad para llevarla, concede lo necesario.	<b>Gestión:</b> estabilidad en las autoridades, personal capacitado, formación profesional.
<b>Liderazgo:</b> empeño por salir adelante, preocupación por el otro, orientación que imparte.	<b>Liderazgo:</b> cursos existentes, formación personal, capacitación continua.
<b>Valores:</b> fomento de los mismos, asimilación personal, vivencia de muchos.	<b>Valores:</b> existe mucha información, hay medios para fomentarlos, orientación de los alumnos.
Debilidades	Amenazas
<b>Gestión:</b> falta mayor compromiso, debe haber más motivación, involucramiento del personal.	<b>Gestión:</b> recursos económicos bajos, disminución de alumnos, desinterés en padres de familia.
<b>Liderazgo:</b> poca comunicación, menor participación, compromiso insuficiente.	<b>Liderazgo:</b> se olvida la formación, colaboración deficiente, mal ejemplo.
<b>Valores:</b> se debería vivir los esenciales, escasa práctica, dejar de lado algunos.	<b>Valores:</b> medios de comunicación, la sociedad negativa, presencia de antivalores.

Es importante haber elaborado esta Matriz FODA; pues, es un reflejo de la situación actual de la Institución y es de gran utilidad para el proceso de investigación efectuado, ya que mediante su análisis más detenido, y realizando la mejor propuesta, servirá para el progreso de la Unidad. Sobre la gestión se manifiesta que ésta, si bien tiene la buena intención de sacar adelante la Institución, sin embargo, hace falta más voluntad del personal. En cuanto al liderazgo, constato que orientándolo de la mejor forma y con la colaboración de todos, se puede ofrecer un mejor servicio. Sobre los valores, aprecio que, aún con la presencia de antivalores, se trata de fomentar, cultivar y vivir muchos.

## 4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

La Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”, de la ciudad de Milagro es un centro educativo Particular – Religioso, labora según el régimen Costa (de Abril a Enero), en jornada matutina, cuenta con 56 años de vida institucional, se constituye en un centro educativo de relieve, que difunde y fomenta valores cristianos, humanos y franciscanos.

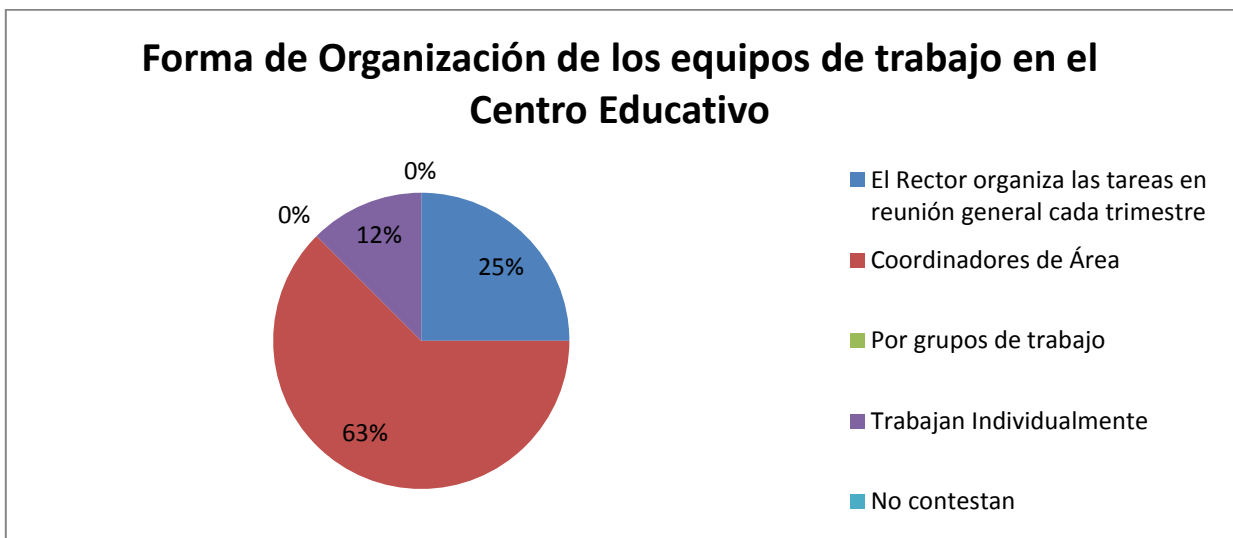
**Tabla 6**

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	25
b. Coordinadores de área.	5	62.5
c. Por grupos de trabajo.	0	0
d. Trabajan individualmente	1	12.5
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 12.50% que manifiesta que la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo es individualmente; al 25% que manifiesta que es el Rector quien organiza las tareas en reunión general cada trimestre; y al 62.50% que menciona que se organizan por medio de los coordinadores de Áreas.

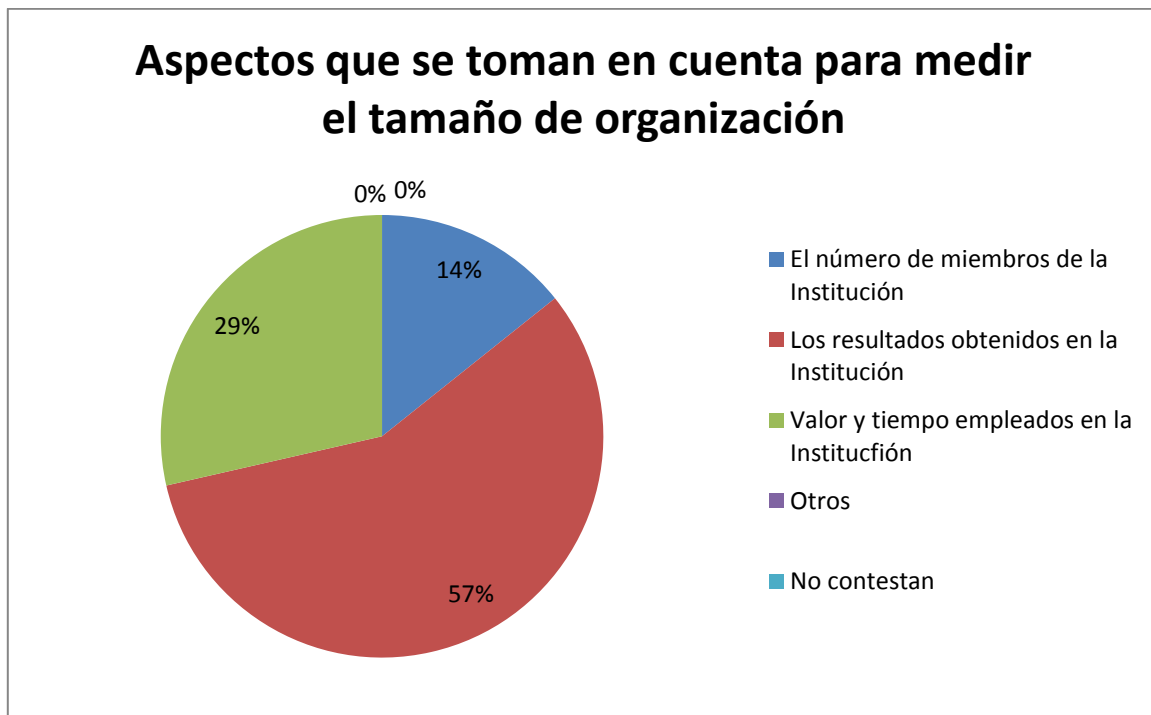
**Tabla 7**

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución.	1	14.28
b. Los resultados obtenidos en la Institución.	4	57.14
c. Valor y tiempo empleados en la Institución.	2	28.57
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 14.28% que manifiesta que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de organización es con el número de miembros que cuenta; al 28.57% que menciona que se lo hace por el valor y tiempo empleados en la institución; y al 57.14% que dice que es por medio de los resultados obtenidos.



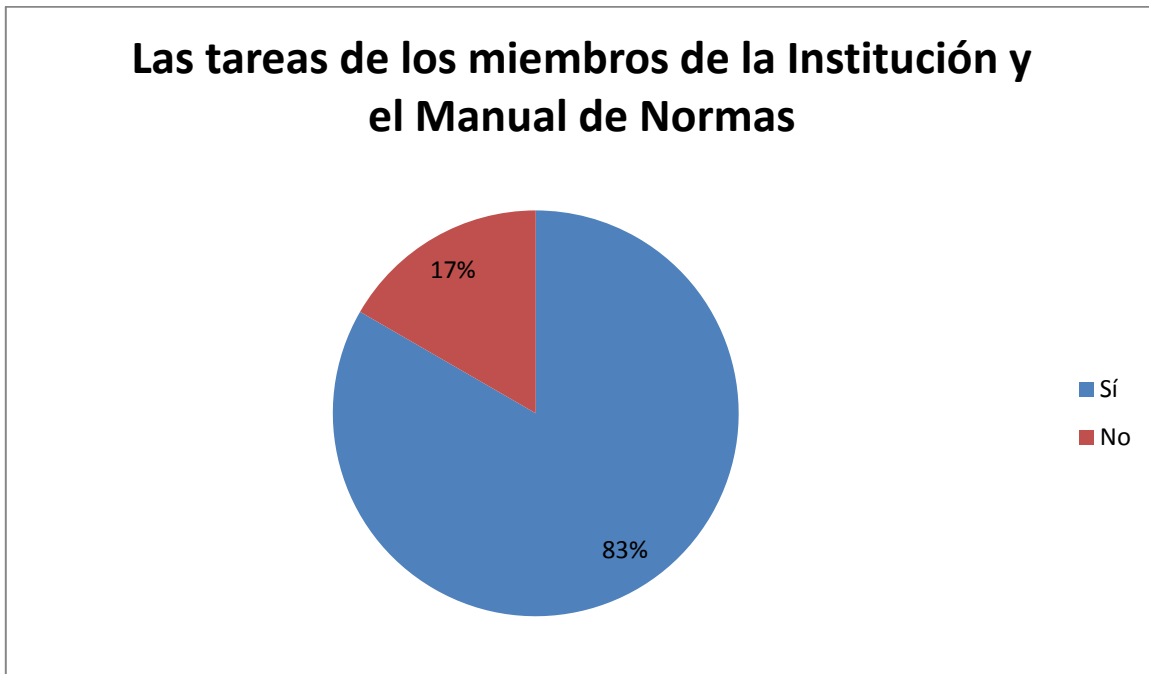
**Tabla 8**

Las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83.33
b. No	1	16.66
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 16.66% que manifiesta que sí se toma en cuenta las tareas de los miembros de la Institución y el manual de Normas; y al 83.33% que manifiesta que no.

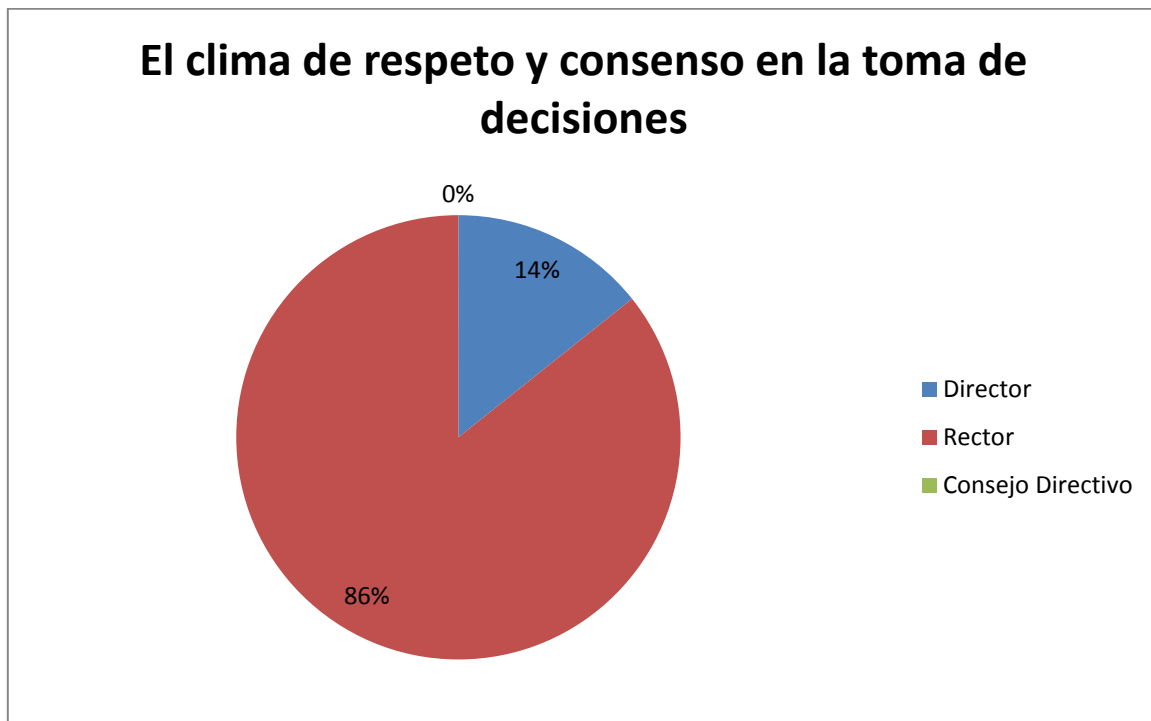
**Tabla 9**

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	1	14.28
b. Rector	6	85.71
b. Consejo Directivo	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 14% que manifiesta que es el Director quien pone el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; y al 86% que manifiesta que es el Rector quien brinda un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

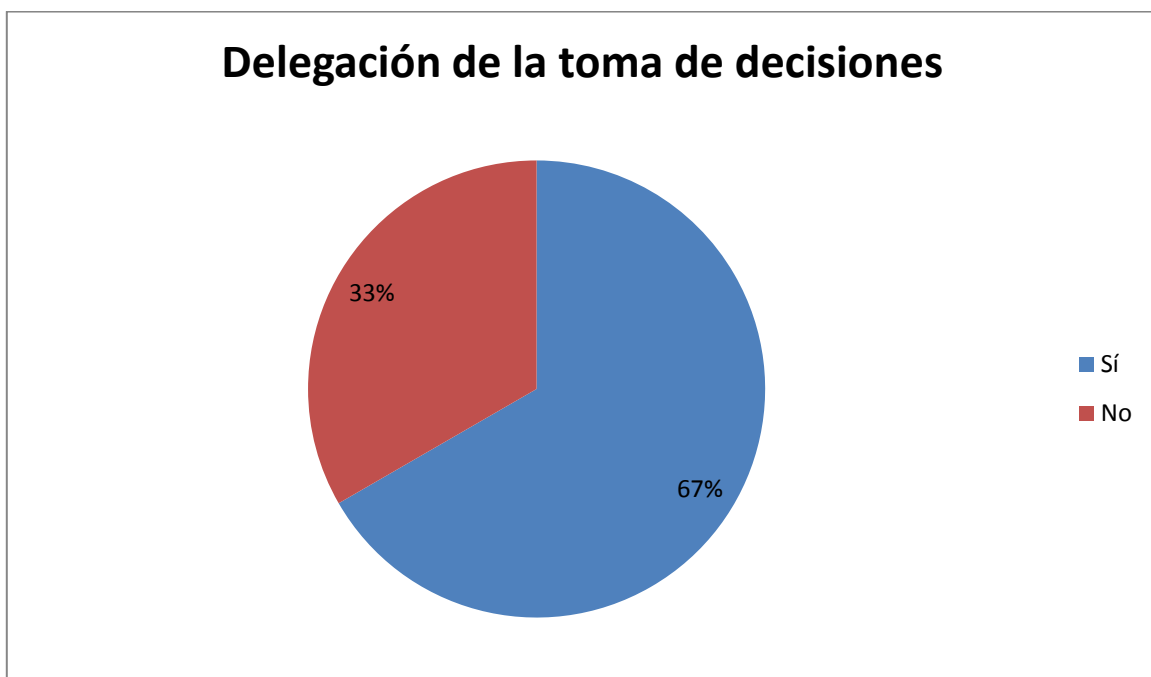
**Tabla 10**

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66.67
b. No	2	33.33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 66.67% que manifiesta que sí ha habido delegación en la toma de decisiones y al 33.33% que manifiesta que no ha habido delegación en la toma de decisiones.

**Tabla 11**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia Académica	5	83.33	1	16.66	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	66.66	2	33.33	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	2	33.33	4	66.66	0	0
D	Trabajo en equipo	6	100	0	0	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66.66	2	33.33	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 19% que dice que la administración y liderazgo del centro educativo, siempre o a veces promueve la excelencia académica; al 15% que dice que promueve el desarrollo profesional de los docentes; al 7% que dice que promueve la capacitación continua de los docentes; al 22% que dice que promueve el trabajo en equipo; y al 15% que dice que promueve la vivencia de valores institucionales.

**Tabla 12**

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	2	33.33	4	66.66	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	4	66.66	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50	3	50	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33	4	66.66	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83.33	1	16.66	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 14% que manifiesta que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, siempre o a veces son innatas al 14% que dice que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; al 22% que dice que se adquieren a partir de la experiencia; al 14% que dice que se desarrollan con estudios en gerencia y al 36% que dice que se dan a base de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

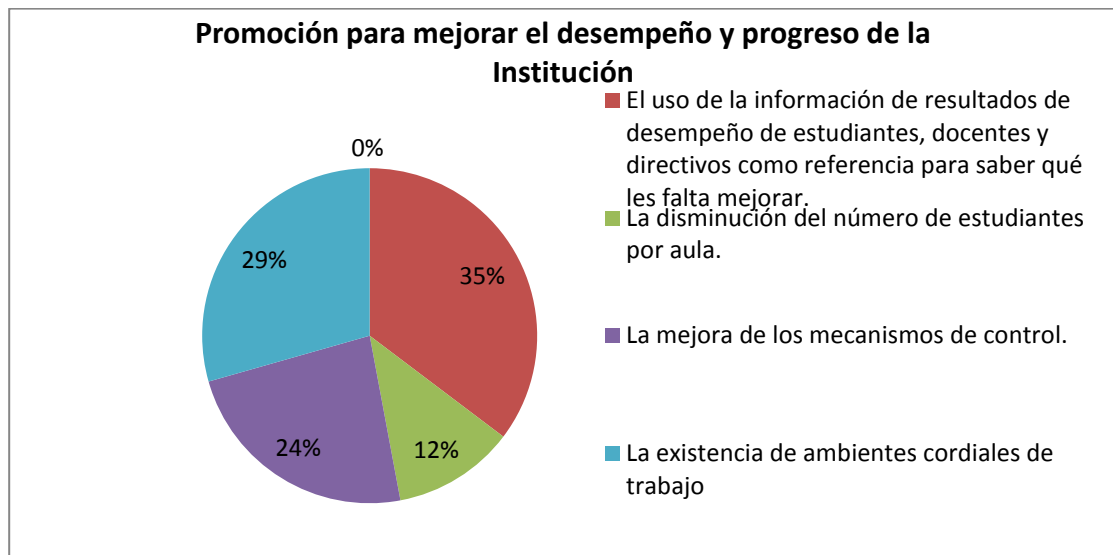
**Tabla 13**

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 qué les falta mejorar.	6	100	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33.33	4	66.66	0	0
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	66.66	2	33.33	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83.33	1	16.66	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 35% que, sobre la Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar, manifiesta que atribuye al uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; al 12% que atribuye a la disminución del número de estudiantes por aula; al 24% que atribuye a la mejora de mecanismos de control; y al 29% que atribuye a la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

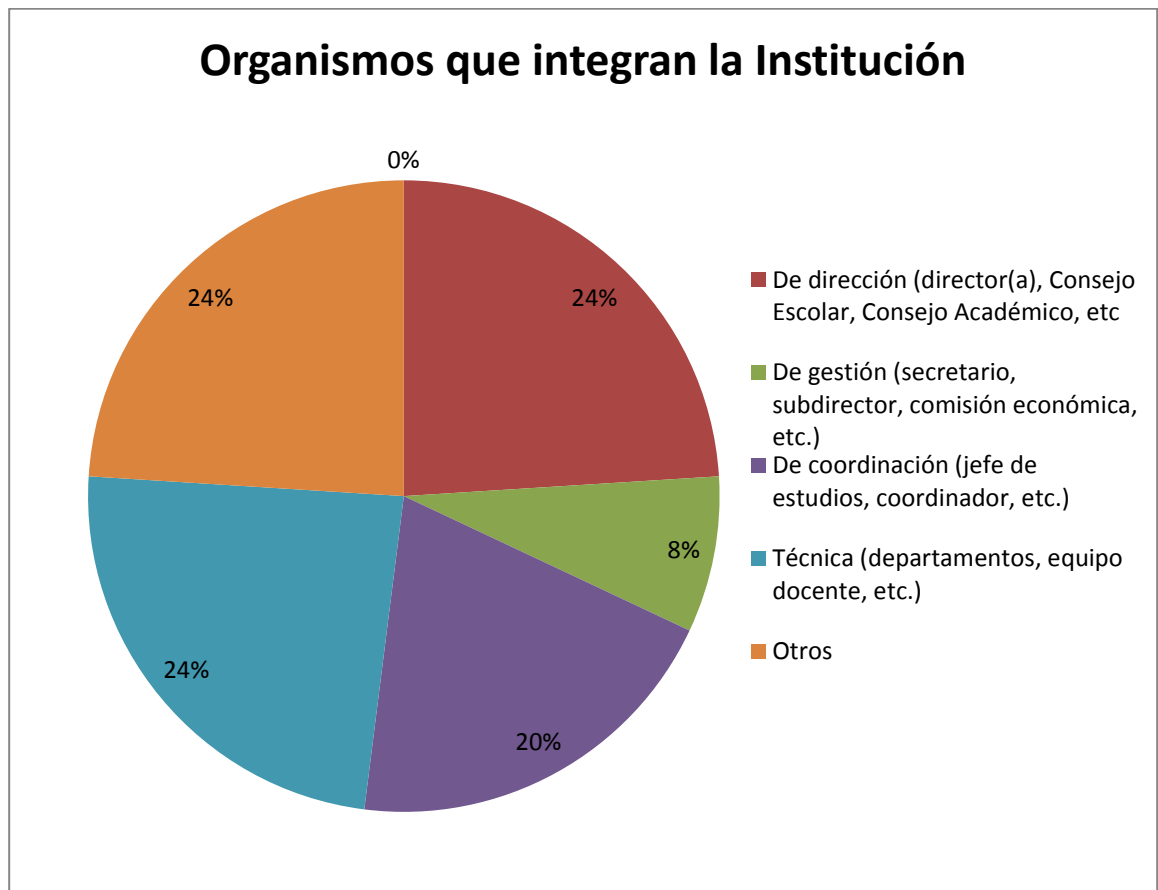
**Tabla 14**

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.)	6	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33.33	1	16.66	3	50
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83.33	0	0	1	16.66
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	1	100	Jefes de área - Comisiones			

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.





En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 24% que, sobre los Organismos que integran la Institución, manifiesta que se promueven de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.); al 8% que dice que se promueven de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.); al 20% que dice que se promueven de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.); al 24% que dice que se promueven de técnica (departamentos, equipo docente, etc.), y al 24% que dice que se promueven otros: Jefes de área – Comisiones.

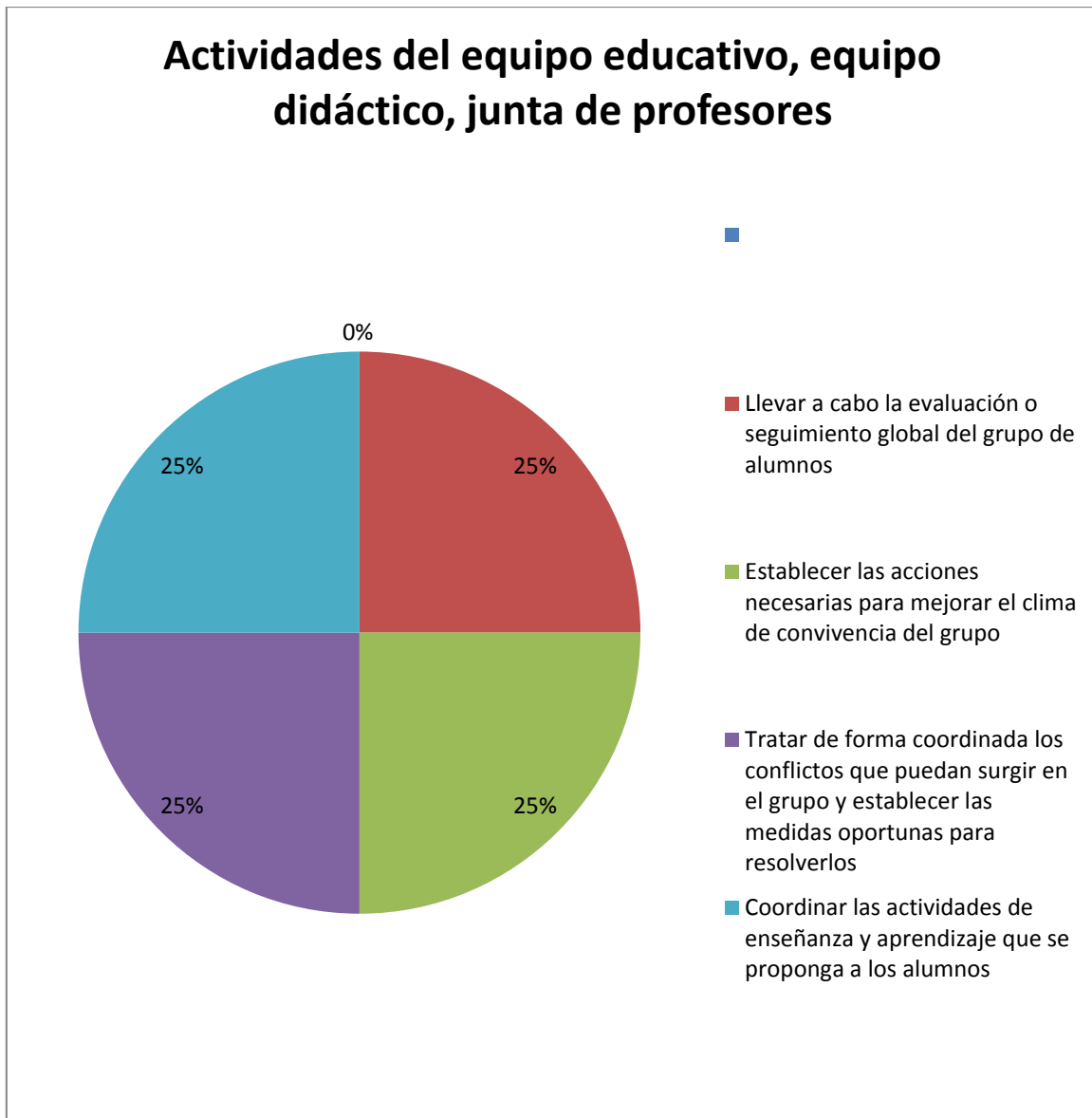
**Tabla 15**

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100	0	0	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100	0	0	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100	0	0	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 25% que, sobre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, manifiesta que se promueve el llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; al 25% que manifiesta que se promueve el establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; al 25% que manifiesta que se promueve el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; y al 25% que manifiesta que se promueve el coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

**Tabla 16**

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83.33	1	16.66
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	5	83.33	1	16.66
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83.33	1	16.66
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50	3	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33.33	4	66.66
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66.66	2	33.33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83.33	1	16.66

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.

## Los departamentos didácticos y sus acciones



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 4% que manifiesta que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo; al 6% que manifiesta que los departamentos didácticos se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; al 8% que manifiesta que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas; y al 10% que manifiesta que los departamentos didácticos se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

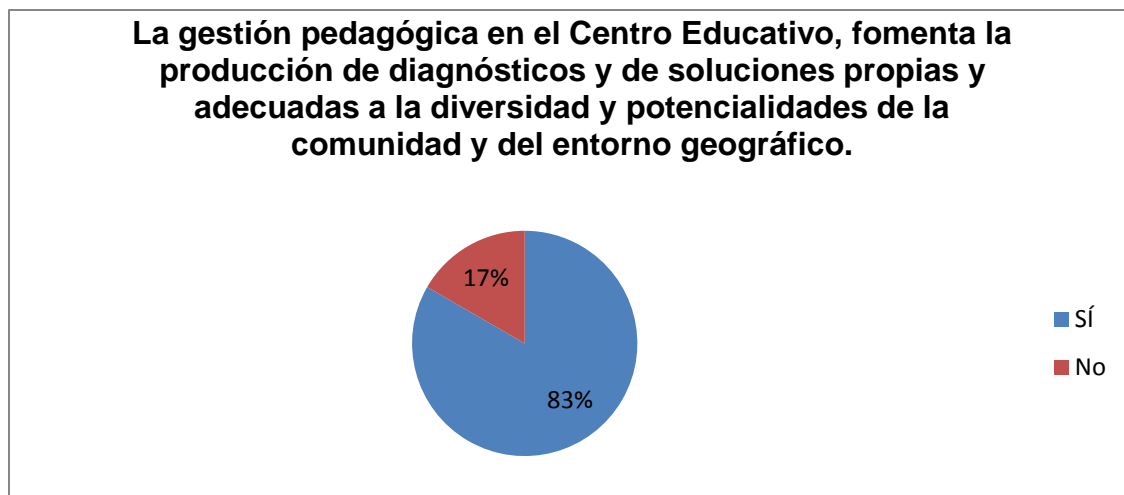
**Tabla 17**

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83.33	1	16.66

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 83% que manifiesta que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; y al 17% que manifiesta todo lo contrario.

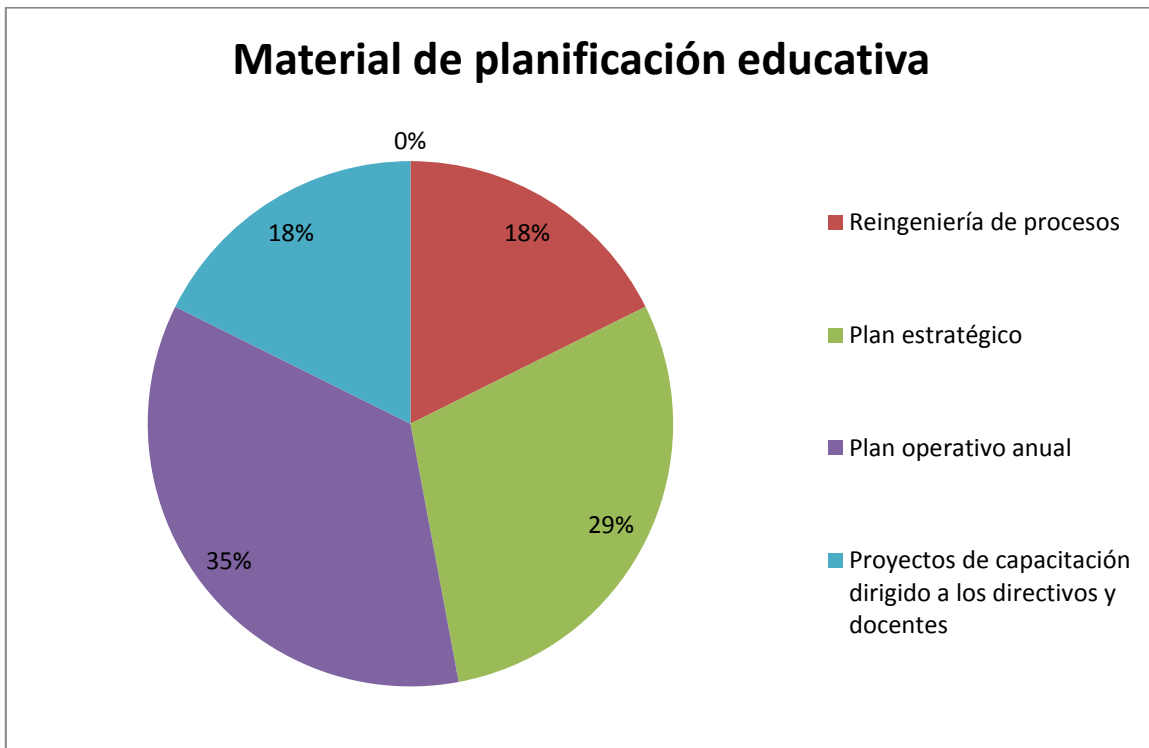
**Tabla 18**

Material de planificación educativa

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50	3	50
b	Plan estratégico	5	83.33	1	16.66
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	50	3	50

Fuente: Encuesta directa a Directivos (Rector, Vicerrector, 4 Jefes de Área)

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 18% que, en Material de planificación educativa, se inclina por reingeniería de procesos; al 29% por Plan estratégico; al 35% por Plan operativo anual; y, al 18% por Proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla 19**

Resultados de la encuesta a Docentes

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40	11	55	1	5
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.	16	80	3	15	1	5
3.	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	19	95	1	5	0	0
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación donde se integran docentes- estudiantes- familias- representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60	7	35	1	5

5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5	19	95	0	0
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio, de metodologías, de enseñanza aprendizaje.	15	75	5	25	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90	2	10	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	25	10	50	5	25
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10	10	50	8	40
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	10	7	35	11	55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	15	75	5	25	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	14	70	4	20	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	17	85	3	15	0	0
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	16	80	4	20	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres, docentes y estudiantes.	13	65	4	20	3	15
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	0	0

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.



## Resultados de la encuesta a docentes

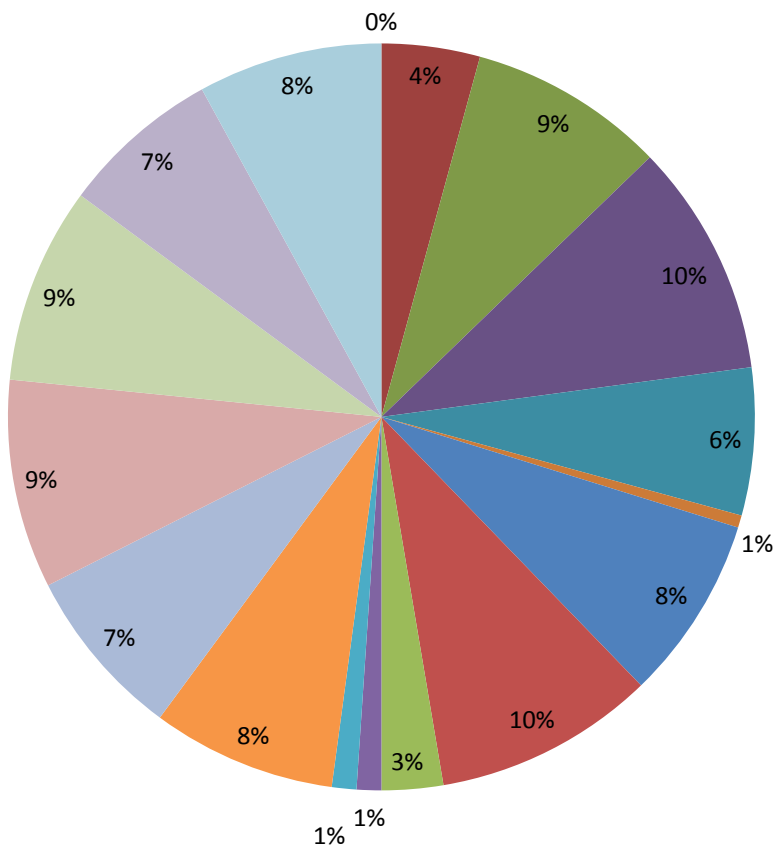
- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.
- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio
- La gerencia educativa se, promueve en los padres, en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante
- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo

- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza
- Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio, de metodologías, de enseñanza aprendizaje.

- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.
- Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo
- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas
- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.
- Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera
- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, etc.
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.



En total los docentes de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son veinte, que corresponden al 95% que afirma que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; al 50% que afirma que a veces se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros; y al 35% que dice estar a veces en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Como se aprecia, la resistencia o escepticismo existente entre los padres puede llevar a no implementar nuevos métodos de enseñanza; en tanto que debería haber mayor integración en los miembros de la comunidad, y por lo mismo sucederá que disminuirá el porcentaje de desacuerdos en las relaciones con el director o rector del centro educativo, pues, habrá mayor comprensión de la realidad.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 20**

Resultados de la encuesta a Estudiantes

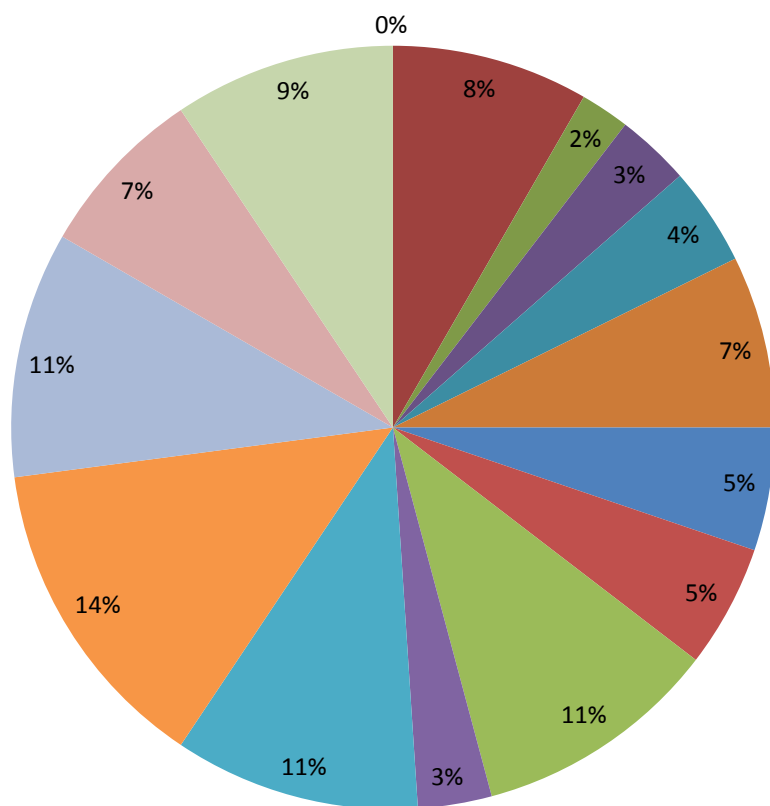
Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	10	50	2	10
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10	15	75	3	15
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	12	60	5	25
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	14	70	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35	11	55	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”,	5	25	12	60	3	15

	considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	10	50	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	10	50	7	35	3	15
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	15	10	50	7	35
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	9	45	1	5
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	65	6	30	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50	9	45	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35	11	55	2	10
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	9	45	8	40	3	15

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.

## Resultados de la encuesta a Estudiantes



- El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.
- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.
- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.
- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.
- Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”
- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes
- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes
- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.
- Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase
- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo

En total los estudiantes de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son veinte, que corresponden al 60% que afirma que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, frente al 25% que afirma que nunca tal liderazgo es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar; al 50% que afirma que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, frente al 25% que afirma que siempre o nunca el profesor propone tales actividades; al 50% que afirma que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, frente al 35% que afirma que nunca los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

**Tabla 21**

Resultado de la encuesta a padres de Familia

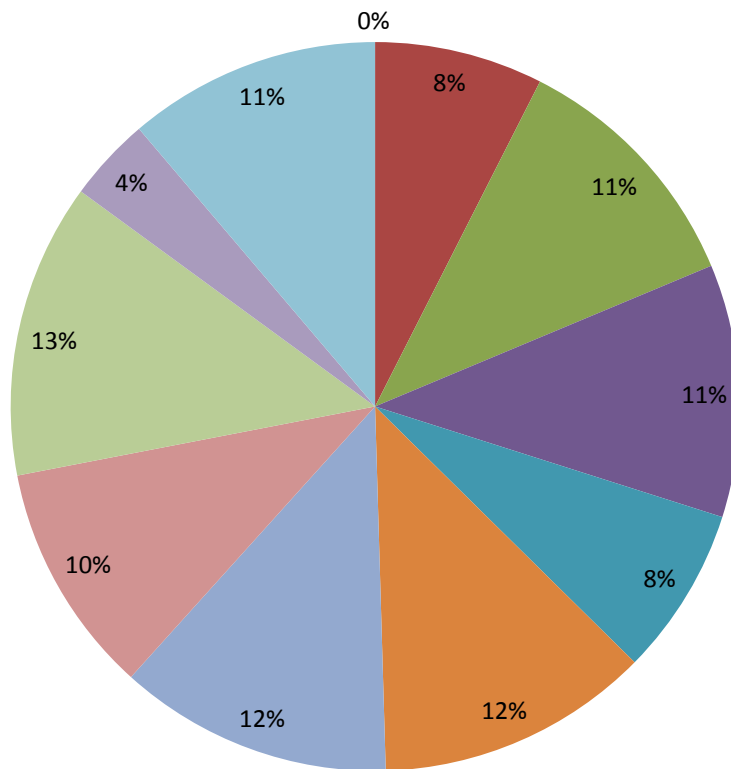
Orden	Declaraciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	¿Cree que el ejercicio del control y acompañamiento en tareas y aprendizaje de sus representados afecte su rendimiento académico?	8	53.33	7	46.67
B	¿Es fundamental estructurar la comunicación en el entorno del aprendizaje?	12	80	3	20
C	¿Espera que la Institución supla (con estrategias) el control en el hogar de tareas y aprendizaje para se dé un adecuado rendimiento académico?	12	80	3	20
D	¿La autoeducación de sus representados demanda de obligatoriedad?	8	53.33	7	46.67
E	¿Cree usted que la observación es importante para construir conocimientos?	13	86.67	2	13.33
F	¿Cree que se puede priorizar las causas del bajo rendimiento académico?	13	86.67	2	13.33

G	¿A identificado sus roles o funciones en el proceso de aprendizaje de los alumnos a quienes representa?	11	73.33	4	26.67
H	¿Será capaz de dedicar más tiempo al control y acompañamiento en tareas y aprendizaje de sus representados?	14	93.33	1	6.67
I	¿Encargaría toda la educación y formación de sus representados a la Institución?	4	26.67	11	73.33
J	¿Podría determinar las causas de bajo rendimiento de sus representados?	12	80	3	20

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.

## Resultado de la encuesta a padres de Familia



- 
- ¿Cree que el ejercicio del control y acompañamiento en tareas y aprendizaje de sus representados afecte su rendimiento académico?.
- ¿Es fundamental estructurar la comunicación en el entorno del aprendizaje?.
- ¿Espera que la Institución supla (con estrategias) el control en el hogar de tareas y aprendizaje para se dé un adecuado rendimiento académico?.
- ¿La autoeducación de sus representados demanda de obligatoriedad?
- ¿Cree usted que la observación es importante para construir conocimientos?
- ¿Cree que se puede priorizar las causas del bajo rendimiento académico?
- ¿A identificado sus roles o funciones en el proceso de aprendizaje de los alumnos a quienes representa?
- ¿Será capaz de dedicar más tiempo al control y acompañamiento en tareas y aprendizaje de sus representados?
- ¿Encargaría toda la educación y formación de sus representados a la Institución?
- ¿Podría determinar las causas de bajo rendimiento de sus representados?

En total los padres de familia de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son quince, que corresponden al 53.33% que afirma que la autoeducación de sus representados demanda de obligatoriedad, frente al 46.67% que dice lo contrario; al 73.33% que dice que ha identificado sus roles o funciones en el proceso de aprendizaje de los alumnos a quienes representa, frente al 26.67% que dice lo contrario; y al 26.67% que dice que encargaría toda la educación y formación de sus representados a la Institución, frente al 73.33% que dice que no lo haría.

#### 4.2.5. De la entrevista a Directivos

##### Matriz 2

Resultados de la entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la Información?	3	50	3	50
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	33.33	4	66.67
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66.67	2	33.33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	50	3	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66.67	2	33.33

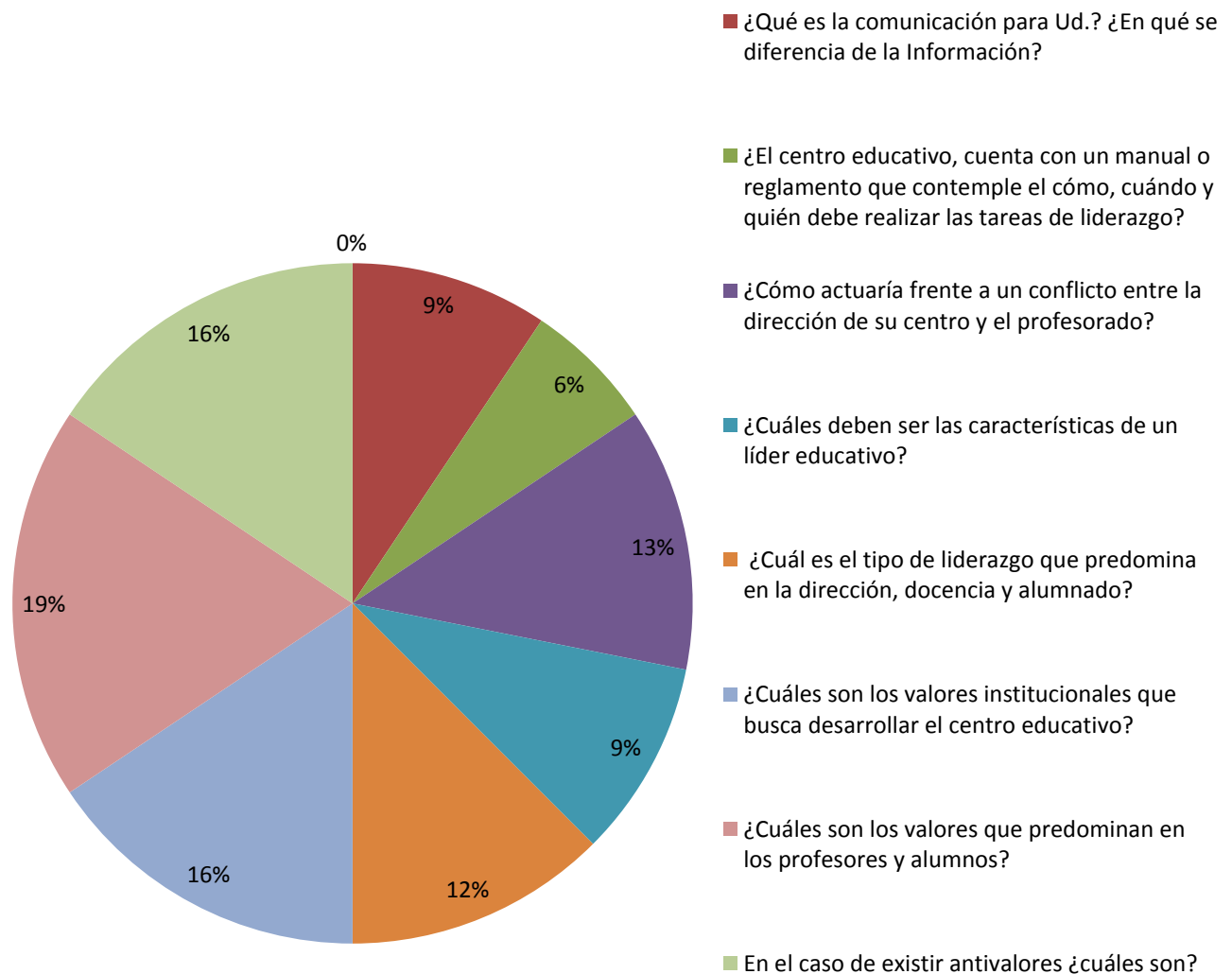


6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83.33	1	16.67
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100	0	0
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	5	83.33	1	16.67

Fuente: Entrevista directa a Directivos

Elaboración: Noé Darío Verdugo González.

### Resultados de la entrevista a Directivos



En total los directivos de la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio” son seis, que corresponden al 50% que da una respuesta positiva a la interrogante ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la Información?, y a la interrogante ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?; al 66.67% que da respuesta débil a la interrogante ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, frente al 33.33% que da respuesta positiva a tal interrogante.

#### 4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b> Escasa proposición de actividades innovadoras por parte del profesor.	Desinterés	Formación mínima
	Escasa colaboración	Desajustes
	Poca responsabilidad	No hay progreso
<b>Problema 2</b> A veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	Relaciones humanas en detrimento.	Desintegración
	Falta de confianza	Incomunicación
	Incomprensiones	Cada quien pensará solo en sí
<b>Problema 3</b> El pensar de los padres de familia, que la autoeducación de sus representados demanda de obligatoriedad.	Baja autoestima	No habrá progreso
	Poco compromiso	Logros menores.
	Visión reducida de la realidad.	Desviación de sus deberes.
<b>Problema 4</b> La no comprensión de los padres de familia de sus roles o funciones en el proceso de aprendizaje de los alumnos a quienes representan.	Formación escasa	No podrán ayudarlos.
	Colaboración mínima	Inexistencia de un buen ejemplo.
	Cierto desinterés por el aprendizaje de su representado.	No se conseguirá una formación integral.
<b>Problema 5</b> El que no se entienda a cabalidad: ¿cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Falta de líderes	Poca ayuda al Rector
	No hay formación	No habrá compromiso
	Desinterés en mejorar.	Difícilmente que cambien ciertas situaciones.

## 5. DISCUSIÓN

Tabla 6: forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo.- se aprecia que los equipos de trabajo son llevados a cabo en un porcentaje elevado de un 62,5% por los coordinadores de área, lo cual me atrevería a decir que es una afirmación bastante exacta; pues, lo aprecié al formar parte de la Unidad; lo cual también está registrado para comprobación en los diferentes cronogramas de actividades mensuales, donde se ve que se otorga ciertos días a la semana, en una hora determinada para que se reúnan las áreas; y también todos los coordinadores de área se reúnen con el Sr. Vicerrector para poner en común sus ideas y llegar a mejores acuerdos.

En tanto que el porcentaje que cree que el Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre corresponde al 25%, lo cual veo que es apreciación personal; por el hecho, como se ha destacado el Centro educativo en cuanto a equipos de trabajo sale adelante por la reunión de coordinadores de áreas y sus respectivos integrantes; sucede entonces que el Rector, por medio del Vicerrector, realmente puede estar interesado en que todo se lleve como está programado.

Tabla 7: aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.- se constata que los resultados obtenidos en la Institución con un porcentaje del 57,14% son los que más son tomados en cuenta; determinándose que se persigue resultados como me parece que es lo más lógico; pues, se trata de cumplir con la misión y la visión por la fue creado el Centro educativo.

Mientras que el valor y tiempo empleados en la Institución, con un porcentaje del 28.57% también, en cierto sentido es apreciado, pero como se constata no a la medida de que son tomados en cuenta los resultados obtenidos. En cambio, se aprecia que el número de miembros de la Institución, con un porcentaje del 14.28% no es tan estimado; y no porque no interese, sino que se sabe muy bien que lo mejor es la calidad antes que la cantidad, y si se trata de números, creo que la institución tiene el elemento humano fundamental para llevar a cabo sus actividades.

Tabla 8: las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas.- se constata que la mayoría o sea el 83.33% afirma que las tareas de los miembros de la Institución si se encuentran escritas en aquel documento, no así, el 16.67% afirma que no se encuentran escritas; se aprecia que la mayoría está consiente de la existencia de aquel documento, en el mismo que se ubican las tareas a llevarse a efecto por cada uno de los miembros de la Institución, las mismas que deben ser cabalmente cumplidas.

Tabla 9: el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.- la mayoría, es decir un 85.72% dice que está liderado por el Sr. Rector, en tanto que un 14,28% dice que está liderado por, en este caso, la Directora; lo cual, y por experiencia propia se afirma que es cierto; pues, al tratarse de una Unidad, que toma las decisiones, antes que nadie, es el Rector, luego él designa, hasta cierto punto, a la Directora, al Sr. Vicerrector que tomen también sus propias decisiones.

Tabla 10: delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.- la mayoría en un 66.67 dice que si lo hace, en tanto que un 33.33% menciona que no se lo hace; se mira la confianza que existe en los demás para delegarlos a que tomen decisiones; vale indicar que esto lo hacen al tratarse de asuntos que pueden fácilmente solucionarlos, en tanto que si se trata de asuntos ya más complicados, cada responsable lo soluciona.

Tabla 11: la administración y liderazgo del centro educativo promueve.- un 83.33% afirma que promueve siempre la excelencia académica; en tanto que un 16.66% dice que a veces se la promueve; se aprecia la consciencia con la que se expresa cada uno de los encuestados, pues creo que la mayoría está en lo cierto; pues, la Institución en verdad hace lo posible para que haya mejor nivel educativo, aunque a veces tenga que hacer algunos cambios en su manera de pensar y actuar, cambios que son llevados a través de las diferentes reuniones o encuentros que se mantiene con el personal.

Siguiendo el análisis de este apartado, me doy cuenta que existe una pequeña contradicción en el actuar de los directivos en su administración y liderazgo; pues, un 66.67% manifiesta que promueve siempre el desarrollo profesional de los docentes, en

cambio un 66.67% afirma que solo a veces se promueve la capacitación continua de los docentes; vale manifestar que si bien son dos aspectos diferentes; pero lo lógico sería que tanto el desarrollo profesional como la capacitación deberían promoverse siempre, lo cual servirá para una mejor labor educativa.

Otro asunto a destacarse en este apartado es que un 100% afirma que siempre se promueve el trabajo en equipo, aspecto que se debe tener presente, pues se construye en comunidad; lo cual contrasta con la afirmación de un 12.5% que decía que, en cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo, se labora individualmente.

También, los directivos manifiestan que lo que promueve su administración y liderazgo del Centro educativo es la vivencia de valores institucionales y personales, en un 66%67, siempre; en cambio un 33.33% afirma que a veces se los promueve; según mi juicio, se trata de apreciaciones personales, pero no por eso dejan de ser ciertas; lo que si puedo decir que en realidad he constatado que se promueve en el Centro educativo la vivencia de valores, lo cual, si diría que deben inculcarse con mayor profundidad, pues tratándose de una institución particular y religiosa, que mejor poner mayor énfasis en la difusión y práctica de los diferentes valores.

Los directivos dicen también, en un 50% que siempre promueven la participación de los padres de familia en las actividades programadas, porcentaje igual a los que afirman que a veces se promueve dicha participación; se ve dos apreciaciones distintas, pero iguales en porcentajes, lo cual debe llamarnos la atención, pues sería bueno que la mayoría esté consiente que los padres deben participar en lo programado.

Tabla 12: habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.- un 33%33 afirma que son siempre innatas, en tanto que un 66.67% afirma que a veces son innatas; si comparamos con que si las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se encuentra un porcentaje igual pues, un 33%33 afirma que se logran siempre estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, en tanto que un 66.67% afirma que a veces se logran estudiando las teorías

contemporáneas sobre liderazgo; lo cual equivale a decir que hay una igualdad de porcentajes entre lo que se afirma de los dos aspectos señalados; que concuerda con lo que afirma un 33%<sup>33</sup> que dice que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se desarrollan con estudios de gerencia; y un 66.67% dice que a veces se desarrollan con estudios de gerencia.

Mientras que, un 50% dice que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se adquiere a partir de la experiencia, en tanto que el otro 50% dice que a veces se adquieren a partir de la experiencia; se aprecia un “acuerdo” igual que hay entre cada una de las partes por separado, lo cual indica que debería existir una formación al respecto, con el fin que una propuesta sea mayor.

En cambio, una mayoría en un 88.33% dice que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se promueve siempre con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; mientras que un 16.67 afirma a veces se promueve con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; se constata que la mayoría está en lo cierto, a mi juicio; pues es claro que se necesita de una capacitación continua para aprender algo y mucho más si se hace referencia a la formación de líderes institucionales.

Tabla 13: promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.- un 100% dice que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; teniéndose por tanto un buen precedente; pues, por medio de los resultados que se obtiene de la labor educativa, el Centro cada día busca más un mejor desempeño en sus diferentes ámbitos en que se desenvuelve.

En tanto que, para el mismo efecto anterior, un 33.33% dice que siempre se promueve la disminución del número de estudiantes por aula; mientras que una mayoría, un 66.67% afirma que solo a veces se promueve tal disminución; lo que hace pensar que el Centro educativo no tiene mayor preocupación continua por disminuir el número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la Institución.

Sobre la mejora del desempeño y progreso de la Institución escolar, se aprecia también, que una mayoría está de acuerdo en afirmar que para que suceda aquello se promueve siempre, en un 66.67% la mejora de los mecanismos de control, y un 83.33% dice que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo; lo cual indica la preocupación de la Institución, por medio de sus representantes, en promover lo que más convenga para ofrecer un mejor servicio.

Tabla 14: organismos que integran la Institución.- se destaca que un 100% afirma que se promueve siempre los organismos de dirección y de técnica, y en un 83.33% los organismos de coordinación; no así, un 50% dice que nunca se promueve organismos de gestión; de que se puede deducir, que la Institución casi en todos sus ámbitos está bien estructurado; tan solo faltaría más en lo que a gestión se refiere; cabe indicar que puede ser por el hecho de que es una institución particular, que está regida por una comunidad religiosa, y que por lo mismo, aunque no es justificación, lleva adelante el Rector, con mayor responsabilidad, de ahí, el resultado obtenido.

Tabla 15: actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.- Un 100% mencionan que, en general, las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores se promueven siempre; lo que hace pensar que todo está bien en la Institución; sin embargo, por la realidad que se puede constatar, se sabe que no todo es perfección, siempre habrá algo que mejorar; pero igual, se está realizando lo más posible por sacar adelante la Institución.

Tabla 16: los departamentos didácticos y sus acciones.- se constata que un 100% afirma que los departamentos sí se encargan de Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; lo cual nos indica la preocupación que existe por los casos de alumnos que están bajo en rendimiento, lo cual lo he podido constatar en persona, al ver la labor que realiza la Sra. Psicóloga, encargada de la orientación; al igual que se ve la preocupación que existe en que se



organice y desarrolle lo concerniente a cada asignatura, las mismas que cuentan con su programación didáctica, ubicándose dentro de su respectiva área.

Sobre el mismo aspecto anterior, se constata con cierta preocupación el hecho de que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo tan solo en un porcentaje del 33%33 dice que sí lo hace, no así un 66%67 que dice que no lo hace, lo cual indica que existe poca colaboración de los departamentos didácticos con la dirección, lo que puede ser perjudicial para la Unidad.

Tabla 17: la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.- sobre que si 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, un 83.33% dice que sí, en tanto que un 16.67 dice que no; lo que da entender que la mayoría está consciente de la gestión pedagógica que se lleva a efecto en el Centro Educativo; gestión que puede producir efectos positivos a favor de la comunidad educativa, como por ejemplo una mejor formación intelectual y moral.

Tabla 18: material de planificación educativa.- un 100% menciona que sí se ha realizado el Plan operativo anual, al igual que un 83.33% afirma que sí se ha realizado el Plan estratégico; lo cual es satisfactorio para la Unidad; pues, puede guiarse académicamente para un mejor desarrollo y servicio; en tanto que solo un 50% dice que se a realizado la Reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes; lo cual es preocupante, ya que es necesario el formarse día a día para un mejor desenvolvimiento y mayor provecho de los recursos.

Tabla 19: resultados de la encuesta a Docentes.- un 85% afirma que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y un 80% afirma que siempre los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera; lo cual, según lo he constado es real; pues, el Rector y quienes colaboran más de cerca con él, como directivos, velan por que se ofrezca un mejor nivel académico; al igual, sobre todo el Rector en colaboración con la Colectora llevan adelante la contabilidad de

la Institución y ven la mejor manera de autofinanciarse, pues se trata de una Unidad Particular-Religiosa, que no recibe beneficios del estado, sino que se autofinancia.

Otro hecho a destacar es que un 95% afirma que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; lo que es de gran importancia, y es muy verdadera tal apreciación, pues, la Institución y sus representantes velan por ofrecer lo mejor de sí, para beneficio de toda la comunidad educativa y de la sociedad en general.

Otro aspecto positivo es, que un 90% afirma que siempre en el proceso de enseñanza - aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante; lo que concuerda con la realidad, porque se trata en la Unidad de fomentar y practicar los diferentes valores: humanos, cristianos y franciscanos; así, para cada Bloque, durante el año, se asigna la formación y vivencia de un valor determinado, lo cual consta en las planificaciones de cada docente, dentro de su área respectiva.

También se destaca el hecho de que un 75% afirma que siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, en contraste al 25% que dice que a veces lo hace; lo que puede ser fortificante para las respectivas autoridades; pero, igual han de preguntarse que hace falta para procurar un mayor consenso a favor.

He podido apreciar también situaciones que deberían mejorar, entre éstas: que un 95% afirma que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; lo prudencial sería que no se presente tal situación, al menos en la medida de lo posible, pues siempre habrá alguien que no piense igual; pero sería mejor si el Establecimiento hiciera lo justo por aclarar ciertas dudas a los padres o representantes.

Otra situación apremiante que un 50% afirma que a veces hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, frente a un 25% que afirma que siempre hay resistencia y otro 25% que

dice que nunca hay resistencia; se aprecia criterios divergentes, pero es de preocupación pues la mayoría afirma que hay resistencia, lo cual debería de cambiar; habría que preguntarse ¿qué es lo que aspiran los docentes al intentar desarrollar algo nuevo?, ¿por qué lo quieren hacer así?, ¿o si están o no actuado de acuerdo a la ley?, o ¿si depende ya de los compañeros o autoridades para aceptar tales cambios?.

Otro hecho preocupante es que de los docentes un 50% afirman que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, y un 10% dicen que siempre se sienten poco integrados, frente a un 40% que dicen que nunca se sienten poco integrados; de lo cual se deduce que en una mayoría existe esa preocupación de no sentirse tan integrados en la escuela y entre sus compañeros; lo cual vale cambiar; pues al tratarse de una Institución religiosa se debe buscar que todos se sientan a satisfacción, claro que también dependerá de cada uno, para que juntos hagan una mejor comunidad educativa en cuanto a relaciones interpersonales se refiere.

Tabla 20: resultados de la encuesta a estudiantes.- un 40% afirma que siempre el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; frente a un 50% que afirma que a veces el Rector lo hace, y a un 10% que dice que nunca lo hace; de lo que puede deducirse que una gran mayoría está de acuerdo en afirmar que le Rector los escucha a ellos o a los docentes; pero, como se ve, debería mejorar la relación entre el Rector y sus dirigidos.

También se indica que un 75% dice que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, frente a un 10% que dice que siempre lo hacen y a un 15% que dicen que nunca lo hacen; situación que es real, pues lo he constatado, y que debería mejorar, porque, lo bueno sería que las autoridades más escuchen que hablen para resolver de una mejor manera las situaciones adversas que se presentan en la población estudiantil.

Un hecho de preocuparse es el que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; pues un 50% dice que a veces no hay tal preocupación, frente a un 15% que afirma que siempre no hay dicho interés, y un 35% que dice que nunca no hay

esa negativa a no preocuparse, es decir, si se preocupan; una realidad que podría mejor si cada docente pone el empeño en velar por el bien, no solo intelectual, sino también moral y espiritual de sus estudiantes, para ofrecerles una formación integral.

Tabla 21: resultado de la encuesta a padres de familia.- un 80% afirma que sí es fundamental estructurar la comunicación en el entorno del aprendizaje, frente a un 20% que dice que no; igual porcentaje obtenemos al responder sobre si esperan o no que la Institución supla (con estrategias) el control en el hogar de tareas y aprendizaje para se dé un adecuado rendimiento académico; como se aprecia, destacan lo importante que es la comunicación en el aprendizaje y lo necesario que es que la Institución vele por el mejor rendimiento de sus hijos.

Dos datos a destacarse también, lo que afirma un 86.67% sobre que sí creen que la observación es importante para construir conocimientos y sobre que sí creen que se puede priorizar las causas del bajo rendimiento académico; frente a un 13.33% que se niegan a creer; lo cual da a entender que la mayoría considera importante la observación para crear conocimientos, como así también, la mayoría dice que puede priorizar las causas del bajo rendimiento; diría que tiene una buena apreciación de lo que realmente debe hacerse para el bien del educando.

Matriz 2: resultados de la entrevista a Directivos.- un 100% ofrece una respuesta positiva al preguntarles sobre cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos; se aprecia el conocimiento que tiene de la realidad de Centro y de sus componentes, es el caso, alumnos y profesores.

También, la mayoría, un 83.33% da una respuesta positiva al preguntarles cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, frente a un 16.67 que ofrece una respuesta débil ante la misma cuestión; igual porcentaje se encuentra al interrogarles sobre: en el caso de existir antivalores ¿cuáles son? Lo que indica que los directivos, en su mayor parte están consientes del por qué y para qué están en la Institución; al menos tienen muy en claro cuál es su acción en la Unidad.

Un hecho que preocupa es que ante la cuestión: ¿cuáles deben ser las características de un líder educativo?, un 50% da una respuesta positiva y el otro 50% una respuesta débil; lo cual indica que debería haber mayor formación en lo que se refiere a la constitución de líderes, y según he constatado es un punto débil de la Institución, pero en todo caso, debería mejorar para el bien de la sociedad.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### Conclusiones

Esta investigación realizada ha llegado a determinar lo propuesto; es decir, se ha presenciado en sus diferentes estamentos, la capacidad de gestión y liderazgo, junto con los valores del personal y de la institución, lo cual, vivido a profundidad, contribuiría a elevar el nivel académico en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”, de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas.

Al investigarse la parte teórica sobre los asuntos de gestión educativa, liderazgo educativo y la gestión de la calidad en valores, se aprecia cualidades como ciertas deficiencias, que son superables y que si se las toma en consideración serían de gran beneficio para situaciones posteriores, dentro de la Institución.

Se constata que, en los documentos de planificación educativa de la Institución se promueven, en cierto sentido y a su manera, la gestión, el liderazgo y los valores; lo que se reafirma con la puesta en práctica de lo que se fomenta. Claro está de indicar que algunos documentos, si bien no existen legalmente constituidos, sin embargo se ve la manera de llevar adelante lo que incitan a cumplir.

La investigación ha permitido conocer más de cerca la forma de organización que predomina en la gestión de la Unidad; determinándose que la autoridad principal, el Rector es el que más está inmerso en que se dé los mejores cambios y resultados.

Se ha podido determinar los tipos de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la organización y ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución; lo que es de gran valor, pues, servirán de guía, orientación y formación de nuevos líderes educativos.

De la misma manera se ha detectado el tipo de gestión que se desarrolla en el Centro educativo; es así como se constata que junto al Rector, existe un equipo que colabora

para hacer que todo marche en orden y que no se carezca de nada, tanto en lo material, como en la formación que se ofrece a los alumnos.

Finalmente, con esta investigación, con su lectura, asimilación y consecuente puesta en práctica se podrá fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden usar para reducir las dificultades que se presentasen; lo cual será magnífico, pues solo así se podrá fortalecer la educación que se imparte en la Unidad Educativa en mención.

### **Recomendaciones**

Es importante el que se llegue a comprender y establecer en qué mismo consiste la gestión, liderazgo y valores que se fomenta y se vive en la Institución; para desde ahí, poder guiar a los que integran la comunidad educativa para su mejor desenvolvimiento dentro de la familia y sociedad.

También se debe tener presente que la gestión, liderazgo y valores institucionales, son la parte esencial de un Centro educativo; pues, así la formación se haría más llevadera, y se ofrecería mejores Bachilleres a la República.

Hay que recordar a todos quienes están inmersos en la Institución que su participación activa y desinteresada dentro de la misma, les compromete a ser mejores cada día, pues de ellos depende en sí, el adelanto y progreso de la comunidad en general.

También que se debe acompañar más a los estudiantes en su vida y formación; pues, no se lo puede olvidar, ya que son seres humanos que están capacitándose y necesitan de las autoridades y de los docentes, que en cierto sentido, velen por su bienestar personal y familia.

A los padres de familia propondría que se acerque más a la Institución, que dialoguen con quienes están al frente, con los docentes, con sus hijos sobre todo; para que se

propicie un mejor aprendizaje y de paso serían quienes también se comprometan con ayudar más en lo que propone llevar a cabo la Unidad.

En fin, invito a todos quienes desean una mejor educación a comprometerse con el cambio, adelanto y superación que debe darse en la Institución y sus miembros, como en toda organización, para así, todos juntos salir adelante.



## 7. PROPUESTA DE MEJORA



### GESTIÓN EDUCATIVA

*“Proyecto Educativo para implementar la Gestión del conocimiento en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”. Adquirir nuevos conocimientos y afianzar los ya existentes”.*

## PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

MILAGRO - ECUADOR

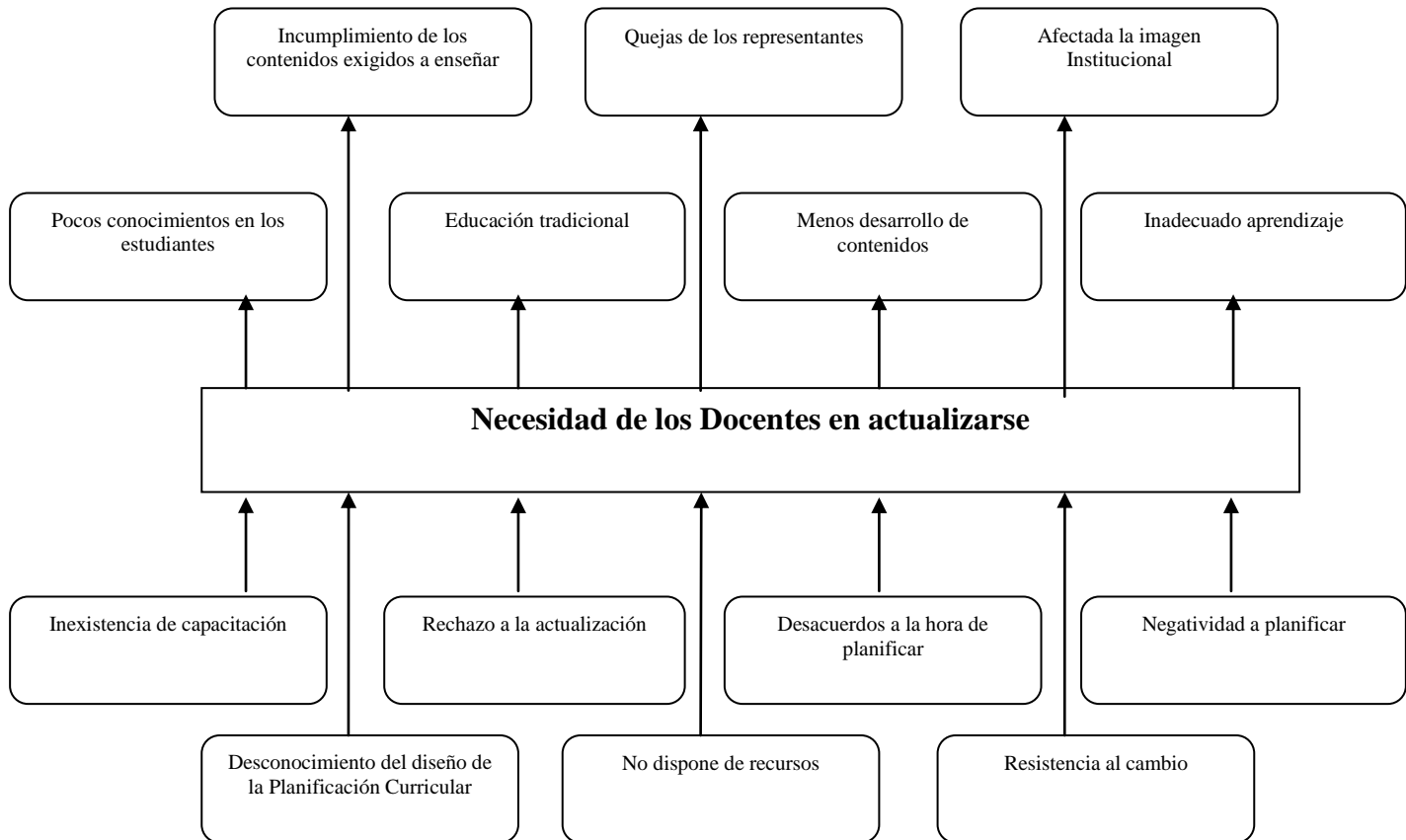
2013 – 2014

## 7.1. Datos Informativos

PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA
<b>Guayas</b>	Milagro	Ernesto Seminario
DIRECCIÓN		<b>TELÉFONOS</b>
<b>Ambato 109 y Pdte. Estrada</b>		2970010 – 2973511
SOSTENIMIENTO	<b>RÉGIMEN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>Autogestión</b>	Costa (Abril – Enero)	Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”
JORNADA	<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<b>NIVEL A COLABORAR</b>
<b>Matutina</b>	07H10 – 13H10	Toda la Unidad
RESPONSABLE INSTITUCIONAL		
<b>Provincia Franciscana del Ecuador y Autoridades designadas por la Provincia.</b>		
DIRECTIVOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD		
<b>RECTOR</b>	<b>VICERRECTOR</b>	<b>COORDINADOR INSTITUCIONAL</b>
<b>P. Lcdo. Segundo Luis Cuenca Morocho</b>	Lcdo. Luis Eduardo Lema Rivadeneira	Lcdo. Elio Herrera
TIEMPO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN	<b>FECHA INICIAL:</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>
<b>Dos años</b>	Enero 2013	Autogestión
	<b>FECHA TERMINAL:</b>	
	Diciembre 2014	
<b>AÑO LECTIVO: 2013 - 2014</b>		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO: “PROYECTO EDUCATIVO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA “SAN ANTONIO”. ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS Y AFIANZAR LOS YA EXISTENTES”.</b>		

## 7.2. Determinación del Problema

### Árbol de problemas



## 7.3. Antecedentes

La Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”, de la ciudad de Milagro; centro educativo Particular – Religioso, fue fundado el 22 de Mayo de 1955, tiene una trayectoria de 56 años de vida institucional; hoy en día, se constituye en un centro educativo de relieve, que difunde y fomenta valores cristianos, humanos y franciscanos.

Después de haber realizado la presente investigación, he llegado a determinar que la Unidad en mención pasa por una situación un poco crítica, pues adolece tanto en su situación interna como externa, un ejemplo claro es que hay la necesidad de que su personal docente se capacite cada día más.

#### 7.4. Justificación

La nueva demanda de la sociedad de un sistema educativo cuyas finalidades fortalezcan las competencias de quienes a futuro ostentan las plazas de trabajo del mercado local como el nacional, en miras de tener bachilleres con mayor criticidad y competencia científica, instrumental y actitudinal, ha permitido, por medio de un minucioso estudio tanto de los requerimientos del mercado como de las preferencias de los estudiantes por las profesiones y del mercado ocupacional, retomar y analizar el sistema educativo ejecutado por el establecimiento, lo que me ha llevado a presentar este proyecto.

La vertiginosa demanda en la calidad en la Educación por los representantes, quienes han confiado en la Institución ha permitido que hoy nos asumamos en base a esta responsabilidad para presentar lo que se considera este Proyecto educativo encaminado a satisfacer las demandas de una sociedad que avanza constantemente.

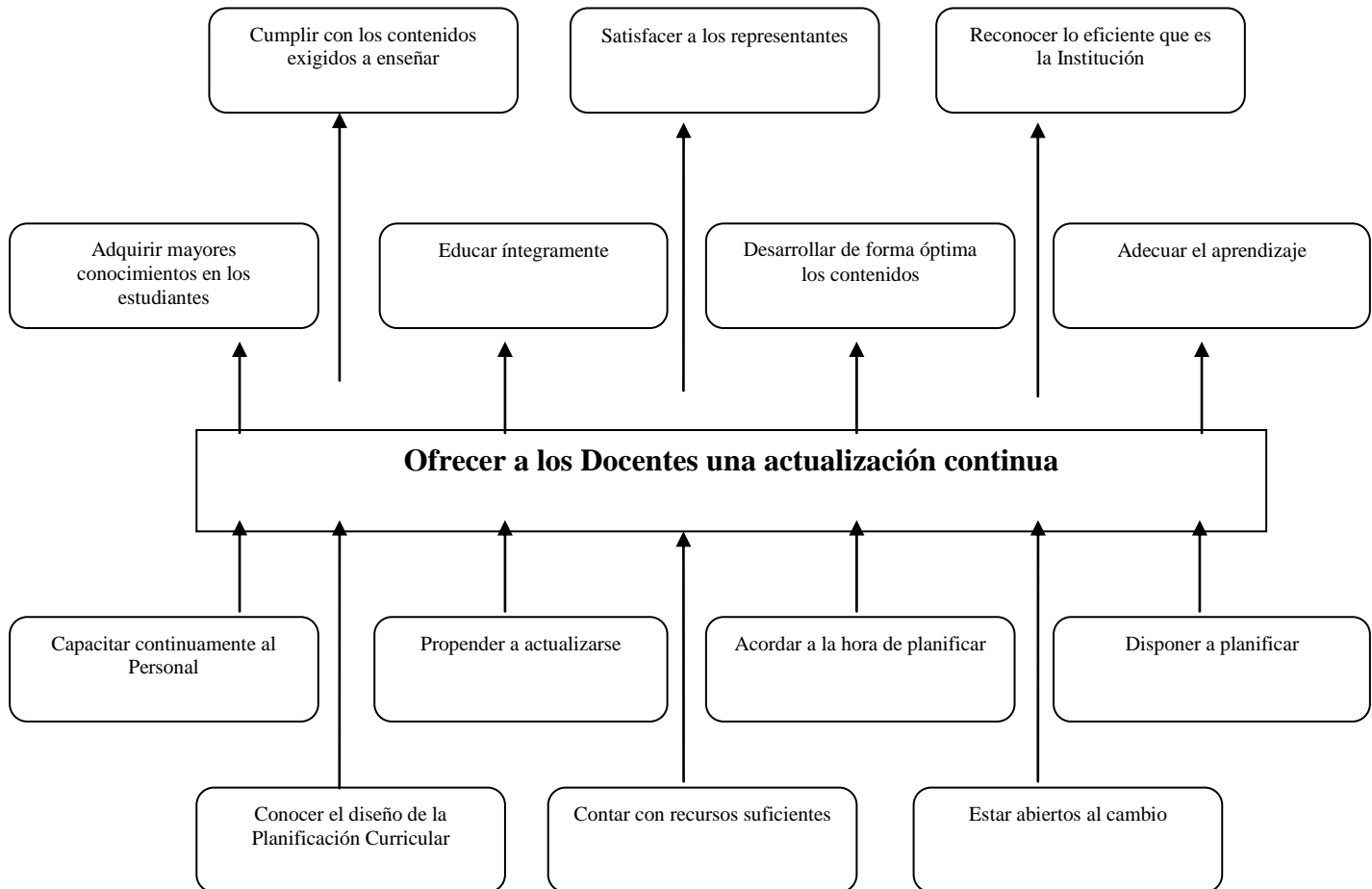
Los constantes cambios en la educación, los distintos adelantos científicos, técnicos, pedagógicos e informáticos que surgen en la actualidad, y el hecho de que cada día se quiere conocer más, ha sido el motivo para llevar adelante este proyecto.

Causas: entre éstas se presentan algunas que son de origen administrativo, otras de parte de los mismos docentes; bien, con referencia a la administración, en la medida que ésta, casi generalmente, cambia cada tres años; puede ser el poco interés que también a puesto en ofrecer la actualización o nuevas oportunidades de conocimientos a los docentes. En el caso de éstos, las causas serán que han demostrado poco interés por retomar lo aprendido, también que no han realizado mayores propuestas para que se los capacite o para capacitarse por si mismos.

Consecuencias: pueden mencionarse las que siguen: no se entregan los maestros con mayor esmero cuando de dictar clases se trata, no presentan en sus planes de clase conocimientos nuevos y actualizados; el aprendizaje de los estudiantes entonces se ha visto afectado, pues ellos esperan mucho más.

## 7.5. Objetivos

### Árbol de Objetivos



## 7.6. Metas

Objetivos específicos	Metas	Actividades
Capacitar continuamente	Tener personal cualificado	Cursos permanentes
Propender a actualizarse	Responder a la realidad	Orientación continua
Acordar a la hora de planificar	Compromiso de todos	Momentos de integración
Disponer a planificar	Ser responsables	Charlas de motivación
Conocer el diseño de la Planificación Curricular	Adquirir la debida formación	Socializar conocimientos
Estar abiertos al cambio	Innovar en la educación	Desarrollar nuevos métodos

## 7.7. Descripción del Proyecto

El *“Proyecto Educativo para implementar la Gestión del conocimiento en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”*. *Adquirir nuevos conocimientos y afianzar los ya existentes”* consiste: en prever a la administración de la Institución sobre el papel a la que está llamada a cumplir al habérsela encargado tan sublime labor como es la formación del estudiante.

En hacer que los docentes tomen conciencia de su vocación, de su entrega que deben de ofrecer a la Institución y sociedad, y por consiguiente de que su preparación y actualización es un factor preponderante en el tiempo y espacio que tienen la misión de llegar diligentemente al ente educativo.

En y a través del Proyecto ofrecer al alumno, padre de familia, sociedad en general, lo mejor que puede dar de sí la Institución y quienes la administran y colaboran.

Por consiguiente, el Proyecto en mención consistirá en el empeño y labor que emprenda la Institución en dar lo mejor; y, en la mayor preparación académica que se ofrezca al estudiante.

Consta el Proyecto de las siguientes fases:

Fase de diagnóstico.- permitirá a las autoridades respectivas y docentes lograr el entendimiento del proyecto y estudiar el alcance del tema para asegurarse de que su implementación sea relevante y se ajuste a lo que requiere la Institución.

Fase de ejecución.- comprende la realización misma del Proyecto; llevada a cabo por las autoridades y docentes.

Fase de evaluación y refuerzo.- aquí se asegurará que el Proyecto realizado cumpla con las expectativas de la Institución y la comunidad educativa; el mismo que, en el caso de presentar falencias será reforzado por quienes les correspondiere.

### 7.7.1. Localización y cobertura espacial

El establecimiento donde se va a aplicar este proyecto es la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”.

Ubicación:

Provincia:	Guayas
Cantón:	Milagro
Parroquia:	Ernesto Seminario
Dirección:	Ambato 109 y Presidente Estrada
Teléfono:	2973-511
Fax:	2973-511
Correo:	<a href="mailto:uefsanantonio@4hotmail.com">uefsanantonio@4hotmail.com</a>

Características:

Nombre de la Institución:	Unidad Educativa Franciscana San Antonio
Tipo:	Particular – Religioso
Responsables:	Provincia Franciscana del Ecuador y Autoridades designadas por la Provincia.
Beneficiarios:	Toda la Comunidad Educativa.
Jornada:	Matutina
Régimen:	Costa (1 de Abril a Enero)

### 7.7.2. Población objetivo

Los beneficiarios serán: las autoridades de la Institución, los docentes, los estudiantes; en tanto que los beneficiarios indirectos serán: los padres de familia o representantes de los alumnos, y en fin, la sociedad en general, hasta donde se llegue o se aplique los conocimientos adquiridos.

## 7.8. Sostenibilidad de la Propuesta

La Institución cuenta con los siguientes recursos para la ejecución de la propuesta:

Talentos Humanos: Administración, docentes, estudiantes, capacitadores.

Materiales: Computador, hojas, pizarra, marcadores tiza líquida, CD., Proyector.

Físicos: posee el espacio suficiente para poder llevar a cabo el proyecto, tanto en lo que respecta a la formación, capacitación y desenvolvimiento de los involucrados.

Económicos: el financiamiento se lo realizará mediante la autogestión.

Organizacionales: como se ha determinado, existe la organización suficiente para poder llevar a efecto tal proyecto; pues hay comprensión, motivación e incentivación por parte de las autoridades pertinentes.

## 7.9. Presupuesto

Hojas: \$ 30

Marcadores tiza líquida: \$ 30

CD: \$ 100

Capacitación: \$ 1.000

Total: \$ 1.160.

Se financiará por autogestión.

Nota: la Institución cuenta con un salón de uso múltiple, una sala para reuniones, dos laboratorios de computación, proyector, y pizarras movibles.



## 7.10. Cronograma

El tiempo de ejecución del presente “*Proyecto Educativo para implementar la Gestión del conocimiento en la Unidad Educativa Franciscana “San Antonio”*”. Adquirir nuevos conocimientos y afianzar los ya existentes” es de 2 años. Desde Enero del 2013 hasta Diciembre del 2014, considerando lo siguiente:

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - RESPONSABLES

No	Actividad	Tiempo	Responsables
1	Recabar información acerca del Problema, por medio de técnicas de observación, encuestas, entrevistas, revisión de documentos para el caso. Información que será valiosa para saber donde orientar el Proyecto para su mejor realización.	Enero 2013 a Junio 2013.	La Administración de la Institución (Rector – Vicerrector).
2	Capacitación al personal y desarrollo en la práctica de sus conocimientos. Hacer posible que personal competente sea el que lleve a cavo la capacitación en la Unidad, para que luego, los docentes en las aulas y para su vida, apliquen los contenidos.  <b>TEMAS:</b> <u>Educación y Formación:</u> 1. Concepto de educación 2. Importancia de la educación 3. Características de la educación en América Latina	Julio 2013 a Junio 2014.	Los que capaciten (personas peritas para el caso), el personal.

	<p>4. La educación y los valores  5. Concepto de formación  6. Importancia de la formación  7. Diferencias entre educación y formación.</p> <p><u>Gestión del conocimiento:</u></p> <p>1. Concepto de Gestión  2. Importancia de la Gestión  3. Tipos de Gestión:      Gestión del conocimiento:          concepto,          importancia,          conocimiento teórico,          conocimiento práctico,          dimensión epistemológica,          dimensión ontológica,      Gestión Educativa:          concepto,          importancia,          tipos.</p> <p>4. Educación y Gestión del conocimiento.</p>		
3	<p>Evaluación de cómo marcha la puesta en realización del Proyecto en mención. Es necesario tal evaluación, pues, de esta manera se verá lo mejor que se puede hacer para que el Proyecto termine de la forma más excelente posible.</p>	<p>Julio 2014 a Diciembre 2014.</p>	<p>La Administración de la Institución (Rector – Vicerrector).</p>

**Educación y Formación:**

**1. Concepto de educación.-** etimológicamente, la educación tiene dos significados: educare que significa “conducir”, llevar a un hombre de un estado a otro; y educere que significa “extraer”, sacar algo de dentro del hombre. Esta noción etimológica revela dos notas de la educación: por un lado, un movimiento, un proceso y, por otro, tiene en cuenta una interioridad a partir de la cual van a brotar esos hábitos o esas formas de vivir que determinan o posibilitan que se diga que una persona “está educada”.

La educación significa, entonces, una modificación del hombre, un desenvolvimiento de las posibilidades del ser. Esta modificación no tendría sentido si no implicara una mejora. En otras palabras, toda educación es una perfección. Sin embargo, no toda perfección es educación, ya que existe en el hombre una perfección que surge de una evolución espontánea del ser. Dado que la educación presupone una influencia extraña, una dirección, una intención, se la define como “un perfeccionamiento intencional de las funciones superiores del hombre, de lo que éste tiene de específicamente humano”.

Es a través del perfeccionamiento “inmediato” de las capacidades humanas, que se logra el perfeccionamiento “mediato” de la persona humana. No es lo mismo educación que instrucción, la cual consiste en la transmisión de conocimientos. La educación contiene a la instrucción, pero trasciende los planteos académicos, piensa en el hombre todo y en todos los hombres como personas y como comunidad.

**2. Importancia de la educación.-** la educación se ha convertido en una de las piedras angulares del desarrollo económico. De allí que los países avanzados hagan fuertes inversiones para aumentar el volumen y la calidad de la educación. En el mundo industrializado, la adecuación de los estándares educativos a lo que cada país o grupo de interés considera estratégico es motivo de análisis y discusión permanentes.

También es frecuente la comparación entre el número de horas que dedica cada alumno a estudiar en cada país o la cantidad de profesionales con que cada uno cuenta en los campos de mayor demanda en la producción o los servicios. La disponibilidad de ingenieros electrónicos o de especialistas en las diversas ramas de la informática son objeto de especial atención.

Por contraste, en los países subdesarrollados, las inversiones en educación son mucho menores en relación con el número de alumnos y el producto nacional, y la calidad de la enseñanza también es inferior. A esto se agrega que, como señala un reciente informe de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y *el Caribe*), existen fuertes distorsiones en la distribución interna de la inversión educativa en perjuicio de los escalones primarios del sistema. Esta forma de distribución afecta, en primer lugar, a los grupos de menores ingresos, que dependen del sistema público para su educación básica. En segundo lugar perjudica a los escalones superiores del sistema, que reciben aspirantes con formación inadecuada.

Tal déficit obliga a las universidades a establecer sistemas de selección o de nivelación. Si estos sistemas son estrictos impiden el ingreso de muchos aspirantes, pero si no lo son obligan a las universidades a costear la permanencia de un enorme grupo de estudiantes no aptos, que abandonarán las aulas. De allí que, además de aumentar los recursos destinados a la educación, es necesario prestar atención a otros aspectos clave como la forma más adecuada de distribuir los fondos, la mejora en la calidad y la búsqueda de una mejor articulación entre sus diferentes niveles. De este modo se logrará una mejor utilización de los recursos sociales.

La extensión de la educación opera en dos niveles. En el aspecto humano aumenta las posibilidades de trabajo y de progreso de las personas. Paralelamente, pone a disposición del sector público y privado los recursos humanos que necesitan para desarrollar sus actividades. El nivel educativo de la sociedad siempre fue importante para el desempeño de las instituciones públicas o privadas, pero esa importancia aumenta con la complejidad de los procesos administrativos o productivos; también, con la velocidad con que se desactualizan los saberes y la necesidad de actualizar la oferta educativa.

La valorización de la educación en el desarrollo económico o la creación de empleos no debe hacer olvidar, de todos modos, como sucede en muchas opiniones, el papel determinante de los demás factores de la producción. La buena formación de la población contribuye a mejorar el ambiente económico, pero no alcanza para generar empleos.

**3. Características de la educación en América Latina.-** hay que reconocer, ante todo, que se están haciendo esfuerzos muy considerables en casi todos nuestros países, por extender la educación en sus diversos niveles, y son grandes los méritos que en ese esfuerzo corresponden tanto a los gobiernos como a la Iglesia y a los demás sectores responsables de la educación.

Con todo, el panorama general de la educación se ofrece a nuestra vista con características a la vez de drama y de reto. Al decir esto, no nos anima un espíritu pesimista, sino un afán de superación.

Considerando la urgencia del desarrollo integral del hombre y de todos los hombres en la gran comunidad latinoamericana, los esfuerzos educativos adolecen de serias deficiencias e inadecuaciones.

Existe, en primer lugar, el vasto sector de los hombres "marginados" de la cultura, los analfabetos, y especialmente los analfabetos indígenas, privados a veces hasta del beneficio elemental de la comunicación por medio de una lengua común. Su ignorancia es una servidumbre inhumana. Su liberación es una responsabilidad de todos. Deben ser liberados de sus prejuicios y supersticiones, de sus complejos e inhibiciones, de sus fanatismos, de su sentido fatalista, de su incomprensión temerosa del mundo en que viven, de su desconfianza y de su pasividad.

La tarea de educación de estos hermanos nuestros no consiste propiamente en incorporarlos a las estructuras culturales que existen en torno de ellos, y que pueden ser también opresoras, sino en algo mucho más profundo. Consiste en capacitarlos para que ellos mismos, como autores de su propio progreso, desarrollen de una manera creativa y original un mundo cultural, acorde con su propia riqueza y que sea fruto de sus propios esfuerzos. Especialmente en el caso de los indígenas se han de respetar los valores propios de su cultura, sin excluir el diálogo creador con otras culturas.

La educación formal, o sistemática, se extiende cada vez más a los niños y jóvenes latinoamericanos, aunque gran número de ellos queda todavía fuera de los sistemas escolares. Cualitativamente está lejos de ser lo que exige nuestro desarrollo, mirando al futuro.

Sin olvidar las diferencias, respecto a los sistemas educativos, entre los diversos países del continente, el contenido programático es, en general, demasiado abstracto y formalista. Los métodos didácticos están más preocupados por la transmisión de los conocimientos que por la creación entre otros valores, de un espíritu crítico. Desde el punto de vista social, los sistemas educativos están orientados al mantenimiento de las estructuras sociales y económicas imperantes, más que a su transformación.

Es una educación uniforme, cuando la comunidad latinoamericana ha despertado a la riqueza de su pluralismo humano; es pasiva, cuando ha sonado la hora para nuestros pueblos de descubrir su propio ser, plétórico de originalidad; está orientada a sostener una economía basada en el ansia de "tener más", cuando la juventud latinoamericana exige "ser más" en el gozo de su autorrealización.

En especial, la formación profesional de nivel intermedio y superior, sacrifica con frecuencia la profundidad humana en aras del pragmatismo y del inmediatismo, para ajustarse a las exigencias de los mercados de trabajo. Este tipo de educación es responsable de poner a los hombres al servicio de la economía, y no al servicio del hombre.

En estos momentos aflora también una preocupación nueva por la educación asistemática, de creciente importancia: medios de comunicación social, movimientos juveniles, y cuanto contribuye a la creación de una cierta cultura popular y al aumento del deseo de cambio.

La democratización de la educación es un ideal que está todavía lejos de conseguirse en todos los niveles, sobre todo en el universitario, ya que nuestras universidades no han tomado mucho en cuenta las peculiaridades latinoamericanas, trasplantando con frecuencia esquemas de países desarrollados, y no han dado suficiente respuesta a los problemas propios de nuestro continente.

La Universidad ha conservado frecuentemente estudios tradicionales, casi sin carreras de duración intermedia aptas para nuestra situación socioeconómica. No ha estado, siempre y en todo lugar, debidamente abierta a la investigación ni al diálogo interdisciplinario. Particularmente, en cuanto a la universidad católica, se señala una

suficiencia en la instauración del diálogo entre la Teología y las diversas ramas del saber, que respete la debida autonomía de las ciencias y aporte la luz del Evangelio.

La educación latinoamericana, en una palabra, está llamada a dar una respuesta al reto del presente y del futuro. Así, será capaz de liberar a nuestros hombres de las servidumbres culturales, sociales, económicas y políticas que se oponen a nuestro desarrollo. Cuando se habla así no se pierde de vista la dimensión sobrenatural que se inscribe en el mismo desarrollo, el cual condiciona la plenitud de una vida cristiana.

#### **4. La educación y los valores**

**Educación formal.**- los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

**Educación informal.**- los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

**La cultura de la escuela.**- las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen, es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.

**Actividades extra académicas.**- tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia.

**Participación cívica.**- la escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.), organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.

**Función tutorial.**- es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).

**Los programas de valores.**- son deliberados y organizados, pueden ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

**5. Concepto de formación.**- proviene de la palabra latina *formatio*. Se trata de un término asociado al verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). La formación, en su más amplio sentido, incluye conceptos tales como el aprendizaje, la educación, el desarrollo, el entrenamiento y la capacitación.

**6. Importancia de la formación.**- una buena formación es necesaria para actualizarse. Es de gran importancia para desenvolvemos en la vida, tanto a nivel profesional como a nivel social; y para que sea una inversión, debe ser práctica, útil y rentable y, además, requiere de tiempo, concentración y participación. Cada uno debiéramos prever un determinado tiempo del día, la semana, el mes y el año para formarnos más y mejor. Tendría que ser obligatorio “planificar” el tiempo y la inversión para actualizar nuestros conocimientos y aprender nuevas materias o profundizar en las que ya sabemos.

## 7. Diferencias entre educación y formación

Formación	Educación
Orientada más hacia el trabajo que hacia la persona.	Orientado más hacia la persona
Suele ser un proceso más planificado, sistemático y mecánico.	Es un proceso menos mecánico con cambios menos previsibles en el individuo.
Objetivos claros y precisos.	Objetivos más vagos y difusos.



Orientada a dotar de conocimientos técnicos y actitudes para llevar a cabo tareas específicas.	Orientada más hacia el desarrollo de estructuras más técnicas y conceptuales, para estimular las capacidades de analizar y sintetizar de los individuos.
Efectos más previsibles, uniformes y más a corto plazo.	Efectos menos previsibles, variables y a más largo plazo (efectos más profundos).

### **Gestión del conocimiento:**

**1. Concepto de Gestión.-** del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

**2. Importancia de la Gestión.-** se podría decir que la Gestión es sumamente necesaria; pues, a base de la misma, el que dirige y administra una organización, cualquiera sea ésta, si es que lo hace pensando en el progreso y bienestar de la entidad y de todos sus beneficiarios, obrará con mayor razón y dará todo de sí, para lograr los objetivos propuestos.

### **3. Tipos de Gestión:**

#### **Gestión del conocimiento:**

**Concepto.-** es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es necesario aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar sólo dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella.

La gestión del conocimiento es una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

Se abre pues una extraordinaria oportunidad de los profesionales de la información, que ahora pueden aportar sus conocimientos y su experiencia en la explotación adecuada de los recursos externos, la gestión de la información dentro de la organización y la difusión y explotación de la información que ésta genera.

**Importancia.-** en el entorno actual de alta competitividad, globalización, desarrollo tecnológico, reducción de vida de los productos y de crisis mundial, resulta clave la gestión del conocimiento para lograr el éxito sostenible de la empresa. En este contexto resulta realmente crítico desarrollar las habilidades de la empresa para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo a la empresa como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica.

Esto es importante ya que existe una correlación entre gestión del conocimiento y éxito empresarial, entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades.

Gracias al conocimiento las empresas gestionan la innovación, la creación de rutinas organizativas más eficaces, el crecimiento empresarial, la sostenibilidad, las capacidades adaptativas al entorno, etc. Todo ello proporciona productos más exitosos, establecimiento de canales de distribución más eficaces, el acceso a las fuentes de financiación, el mejor equipo humano, los mejores clientes y proveedores, etc.

**Conocimiento teórico.-** se refiere a objetos dados en la intuición sensible y, por ello, exige de la existencia y aplicación de los conceptos puros o categorías a lo dado en la intuición sensible. Según Kant, es muy inferior al conocimiento práctico.

Consiste en representaciones invisibles, inmateriales, pero universales y esenciales. La principal diferencia entre el nivel descriptivo y el teórico reside en la singularidad y universalidad que caracteriza, respectivamente, a estos dos tipos de conocimiento.

**Conocimiento práctico.-** también llamado *conocimiento operacional o procedimental*, es el conocimiento que se tiene cuando se poseen las destrezas necesarias para llevar a cabo una acción. Se lo asocia a la expresión "saber cómo" (en inglés, *know how*). Por ejemplo, decimos que *sabemos cómo* andar en bicicleta, cómo redactar una carta comercial o cómo amamantar un niño.

También, es todo aquél que no puede ser representado de una manera formal, sino que el sujeto lo va adquiriendo o aprendiendo a través de la práctica, es decir, de la propia acción humana ejercida en sus correspondientes contextos.

**Dimensión epistemológica.-** esta dimensión, en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases son:

- La Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”.
- La Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- La Combinación: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar un nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo accesible.
- La Interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

**Dimensión ontológica.-** considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e

interorganizacional). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. Esto nos ayudará a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

“En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización”.

Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

### **Gestión Educativa:**

**Concepto.-** es *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"*. 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.

**Importancia.-** la gestión educativa es importante porque es la vía al mejoramiento de la educación; porque determina los medios para alcanzar un objetivo; también, porque sirve para mejorar la imagen y la calidad institucional; porque en la actualidad se espera que se susciten cambios en la educación, los cuales, si se los establece mediante la aplicación de una buena gestión producirán los efectos deseados en bien de las personas.

### **Tipos:**

**Gestión Directiva.-** se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno.

**Gestión Pedagógica y Académica.-** es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de: los diseños del proceso curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

**Gestión de la Comunidad.-** se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad: participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

**Gestión Administrativa y Financiera.-** es la que se encarga del uso efectivo de los recursos; tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

**4. Educación y Gestión del conocimiento.-** la educación es sin duda el recurso primo más importante para alcanzar el desarrollo económico y social de los países. Evidentemente, nos referimos a una educación con criterios de eficiencia y calidad, cuya característica fundamental es la pertinencia.

La pertinencia no es más que el vínculo necesario y reiterativo, una relación de contraste entre el acervo de conocimientos adquiridos mediante el proceso de enseñanza aprendizaje y la realidad socioeconómica, socio ambiental y sociopolítico del entorno nacional e internacional.

El vínculo entre el acervo de conocimientos teóricos y entorno está condicionado por la capacidad que educandos y educadores manifiesten en el marco de una metodología cuyo enfoque está centrado en el alcance de cuatro categorías a saber: aprender haciendo, saber hacer, saber ser, y saber convivir.

De tal manera que el concepto de pertinencia en la educación presupone la creación de habilidades y destrezas que le permiten al individuo transformar el conocimiento pretérito en conocimiento nuevo, generador de valores agregados cuya expresión, sean bienes y servicios satisfactorios de una demanda exigente y variada.

La gestión del conocimiento implica un proceso de transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito, de conocimiento explícito en conocimiento tácito, de conocimiento tácito en conocimiento tácito y de conocimiento explícito en conocimiento explícito.

El conocimiento tácito cuenta con elementos cognoscitivos, paradigmas, creencias o perspectivas y elementos como la experiencia práctica, las habilidades y cualificaciones informales difíciles de detallar o plasmar en una hoja de papel, en otras palabras el conocimiento tácito, carece de rigor académico, no se encuentra sistematizado.

El conocimiento explícito, se puede expresar en lenguaje formal y sistemático y, por tanto, es posible procesarlo y transmitirlo y esta orientado a una teoría sin contexto.

El sistema educativo, como constructo epistemológico debe considerar los dos tipos básicos de conocimientos, una educación centrada en el conocimiento explícito (teoría), únicamente, que excluye las creencias, los paradigmas y todo el acervo de conocimientos prácticos (tácito), no es eficaz y por tanto obstaculiza la creación de valor.

Una educación centrada en transmisión de conocimiento explícito, sin considerar los valores, paradigmas y creencias del entorno, no genera nuevos conocimientos y por lo tanto no transforma el entorno y si la educación no transforma el entorno mediante la construcción de nuevos conocimientos carece de pertinencia y por lo tanto carece de significado.

El proceso educativo es pertinente si está centrado en la creación de significado, tal dimensión de la educación requiere que los dos tipos de conocimiento sufran un proceso de conversión, lo anterior ocurre cuando se producen interacciones complejas. En primer lugar, la conversión del conocimiento tácito en explícito se produce a través de un proceso de exteriorización, es decir, mediante el dialogo y la reflexión conjunta se pueden articular conceptos explícitos a partir del conocimiento tácito, de tal manera que ahora el conocimiento tácito, puede ser sistematizado, almacenado , enseñado y entendido por los demás.

Uno de los desafíos más importantes de la Universidad en los procesos de investigación es como transformar el saber hacer (know-how), del entorno en conceptos explícitos, por ejemplo, como transformar en teoría el acervo de creencias, valores y modelos mentales de las organizaciones y que sea susceptible de ser enseñada, comprendida aplicada y comprobada.

En segundo lugar, es necesario convertir el conocimiento explícito en tácito, a través de un proceso de interiorización, o sea el movimiento del pensamiento se produce en sentido contrario, la tarea de la educación consiste en que a partir de un conjunto de acervos teórico- conceptuales, por una relación de contraste con el entorno, se produzca conocimiento empírico o susceptible de ser practicado, experimentado si ese viraje no se produce no hay pertinencia, entonces la Universidad seria como un “monasterio”, aislado, desarraigado, sin hilos conductores y por tanto incapaz de crear conocimientos que transformen la realidad.

En tercer, lugar, el conocimiento tácito se convierte en tácito, por medio de un proceso de socialización, la socialización produce conocimiento compartido por los miembros de una organización en su relación y comunicación permanente por alcanzar objetivos comunes, en este proceso se intercambian experiencias, practicas y modelos mentales.

En cuarto lugar, a través de un proceso de asociación el conocimiento explicito se transforma en conocimiento explicito, este nuevo conocimiento requiere un proceso de sistematización del conocimiento explicito, supone la transformación del conocimiento explicito en formas mas complejas de este mismo tipo de conocimiento.

Resumiendo, la gestión y creación del conocimiento se produce en dos dimensiones: en la dimensión epistemológica y en la dimensión ontológica, en la dimensión epistemológica el conocimiento se convierte de tácito a explicito y viceversa, en la dimensión ontológica, el proceso de creación de conocimiento ocurre cuando este fluye en distintos niveles, individual, grupal, organizacional, inter-organizacional e internacional.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- AUTOR, *Reglamento Interno*, UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA “SAN ANTONIO”, Milagro.
- AUTOR, (2007), *Proyecto Educativo Institucional*, UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA “SAN ANTONIO”, Milagro.
- Botero Chica, Carlos. Cinco tendencias de la gestión educativa. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › *Educación*. Consulta (22-08-2011)
- BUELE Maldonado Mariana (2011), Guía didáctica, *Proyectos de Investigación II*, Editorial UTPL, Loja.
- Copyright © (2000) Aula Fácil S.L. Disponible en: [www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm](http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-9.htm). Consulta (25-08-2011)
- Copyright © 2008-2012 Definición. de. Disponible en: [definicion.de/educación/](http://definicion.de/educación/). Consulta (27-07-2012)
- Copyright © (2008-2012) Definición. de. Disponible en: [definicion.de/gestión/](http://definicion.de/gestión/). Consulta (19-08-2011)
- Copyright © (2008-2012) Definición. de. Disponible en: [definicion.de/liderazgo/](http://definicion.de/liderazgo/). Consulta (27-07-2012)
- Copyright © (2012). Fundación televisa. org. ¿Qué son los Valores? Disponible en: [www.fundaciontelevisa.org/valores/](http://www.fundaciontelevisa.org/valores/). Consulta (30-08-2011)
- Chávez Hernández, Noé. Disponible en: <http://www.degerencia.com/>. Consulta (24-08-2011)

- Díaz, M y otros. Definición y Tipos de Gestión. Gestión y Tecnología Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Disponible en: [johanatov.blogspot.es/](http://johanatov.blogspot.es/). Consulta (21-08-2011)
  
- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © (2007) Larousse Editorial, S.L. Disponible en: [es.thefreedictionary.com/gestión](http://es.thefreedictionary.com/gestión). Consulta (19-08-2011)
  
- El Valor de los Valores en las Organizaciones. Definición de los valores. Disponible en: [www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html](http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html). Consulta (30-08-11)
  
- García Leiva, Luis. Gestión Educativa. Disponible en: [www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm](http://www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm). Consulta (22-08-2011)
  
- García, Vilma (2010). Liderazgo. Clasificación de los tipos de liderazgo. Disponible en: [coyuntura economica.com/ liderazgo/tipos-de-liderazgo](http://coyunturaeconomica.com/liderazgo/tipos-de-liderazgo) - Estados Unidos. Consulta (28-08-2011)
  
- Hernández, Ricardo (2009). Liderazgo. Panamá. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › ... › Recursos Humanos). Consulta (25-08-2011)
  
- (Mijangos, Andrea (2003). Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Educación. Consulta (27-07-2012)
  
- Morales, Maribel. Universidad Latina de Panamá. Chitré, Panamá. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Filosofía. Consulta (30-08-11)
  
- Olarte, Rigoberto. Toma de decisiones y liderazgo. Bucaramanga, Colombia. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › ... › Recursos Humanos. Consulta (25-08-2011)
  
- Ortiz Ocaña, Alexander. El liderazgo educacional. Holguín, Cuba. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Educación). Consulta (27-08-2011)

- Qué es Gestión Educativa... Disponible en: [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co). Consulta (22-08-2011)
  
- Ríos Reyes, Amílcar (2005). Definición de liderazgo. Madrid, España. Disponible en: [www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/liderazgo.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm). Consulta (24-08-2011)
  
- Stellyta, (2010). Concepto De Educación. Concepto de Enseñanza o Educación. Guatemala. Disponible en: [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) › Inicio › Temas Variados. Consulta (27-07-2012)
  
- [www.elmundodelexito.com/](http://www.elmundodelexito.com/) Consulta (27-08-2011)
  
- (2006). Disponible en: ([pobservacion2006.espacioblog.com/post/.../liderazgo-educacional](http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/.../liderazgo-educacional)). Consulta (27-08-2011)

## 9. APÉNDICES

### a. Anexo 1: encuesta (a los padres de familia o representantes)

1. ¿Cree que el ejercicio del control y acompañamiento en tareas y aprendizaje de sus representados afecte su rendimiento académico?

**SÍ** -----

**NO** -----

2. ¿Es fundamental estructurar la comunicación en el entorno del aprendizaje?

**SÍ** -----

**NO** -----

3. ¿Espera que la Institución supla (con estrategias) el control en el hogar de tareas y aprendizaje para se dé un adecuado rendimiento académico?

**SÍ** -----

**NO** -----

4. ¿La autoeducación de sus representados demanda de obligatoriedad?

**SI** -----

**NO** -----

5. ¿Cree usted que la observación es importante para construir conocimientos?

**SÍ** -----

**NO** -----

6. ¿Cree que se puede priorizar las causas del bajo rendimiento académico?

**SÍ** -----

**NO** -----

7. ¿A identificado sus roles o funciones en el proceso de aprendizaje de los alumnos a quienes representa?

**SÍ** -----

**NO** -----

8. ¿Será capaz de dedicar más tiempo al control y acompañamiento en tareas y aprendizaje de sus representados?

**SÍ** -----

**NO** -----

9. ¿Encargaría toda la educación y formación de sus representados a la Institución?

**SÍ** -----

**NO** -----

10. ¿Podría determinar las causas de bajo rendimiento de sus representados?

**SÍ** -----

**NO** -----

**b. Anexo 2: encuesta (a Directivos)**

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

GRACIASPORSUCOLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )                    31-35 años ( )                              36-40 años ( )

                  41-45 años ( )                    46-50 años ( )                              51-55 años ( )

                  56-60 años ( )                    61 y más ( )

INFORMACIÓN GENERALDELESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓNDELESTABLECIMIENTOEDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:                      Urbano                      ( )                      Rural                      ( )

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

**1. Tipo de establecimiento:**

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

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

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

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

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

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

SI (    )                      NO (    )

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

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

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

SI (    )                      NO (    )

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

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 (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

**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 establecer 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 encargados de:**

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

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

**c. Anexo 3: encuesta** (a Docentes)

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano:      ( )                      Rural ( )

TIPODEESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25 -30 años ( )      31-35 años ( )      36-40 años ( )  
 41-45 años ( )      46-50 años ( )      51-55 años ( )  
 56-60 años ( )      61 y más ( )

## 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.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de			

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

**d. Anexo 4: encuesta** (a Estudiantes)

Estudiante:

Este cuestionario intentare cavar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESSTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano                      ( )      Rural      ( )

**TIPODEESTABLECIMIENTO:****MATERIADEESTUDIO**

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

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector 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 llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor 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.			