



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD DE ESTUDIOS ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión de Liderazgo y Valores en La Sección Básica de la Unidad Educativa San Francisco de Asís de la Ciudad de Loja durante el año lectivo 2010-2011.”

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

AUTOR:

Ing. LUIS FLORENCIO MACANCELA NAULA

DIRECTOR:

Mgs. Bertha Villalta.

LOJA – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 noviembre del 2011

Mgs.

Bertha Villalta

DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Bertha Villalta

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Conste por el presente documento la sesión de los derechos en Tesis de Grado, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El (La) Mgs. **Bertha Villalta.**, por sus propios derechos, en calidad de Director de Tesis; y el Ing. **Luis Florencio Macancela Naula**, por sus propios derechos, en calidad de autor (es) de Tesis.

SEGUNDA.-

UNO.- El señor Ing. Luis Florencio Macancela Naula, realizó la Tesis titulada: ***GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA SECCIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASÍS DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011,*** para optar por el título de Magister En Gerencia y Liderazgo Educacional, en la Universidad Técnica Particular de Loja, bajo la dirección del profesor (a) Mgs. **Bertha Villalta.**

DOS.- Es política de la Universidad Técnica Particular de Loja que las tesis de grado se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

TERCERA.- Los comparecientes Mgs. **Bertha Villalta.**, en calidad de Director (a) de tesis y el Ing. Luis Florencio Macancela Naula como autor, por medio del presente instrumento, tiene a bien ceder en forma gratuita sus derechos en la Tesis de Grado titulada ***GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA SECCIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASÍS DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011,*** a favor de la Universidad Técnica particular de Loja; y, conceden autorización para que la Universidad pueda utilizar esta tesis en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA.- Aceptación.- las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, a los 30 días del mes de noviembre del año 2011.

.....

DIRECTOR (A) DE TESIS

.....

AUTOR (A)

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 30 noviembre del 2011

AUTORÍA

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

f.....

Ing. Luis Florencio Macancela Naula

C.I. 030145708-1

DEDICATORIA

“El mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden cambiar de vida cambiando de actitud.” (William James)

Este sencillo trabajo, fruto de mi experiencia y actitud emprendedora como educador y confiando que la sabiduría plena sólo viene de Dios; lo dedico a mis Padres: Florencio y Rosa que me inculcaron el don del amor y la responsabilidad. También a la Provincia Franciscana del Ecuador que con gran apertura ha sido motivación formación e inspiración para avanzar por las sendas del Pobrecillo de Asís.

Ing. Luis Florencio Macancela Naula

AGRADECIMIENTO

Hoy considero que gran parte de los resultados que he logrado en mi vida, los obtuve gracias al amor, paciencia y mente emprendedora de mis amigos/as que son y serán siempre parte fundamental en el trajinar de mi vida.

El desafío de encontrar el sabor de la ciencia y trasmitirlo con amor a los jóvenes, me ha llenado de entusiasmo, constituyéndose en la fuente de inspiración para todo lo que hago. Por ello vaya mi agradecimiento sincero a la Unidad Educativa San Francisco de Asís, por la experiencia invaluable que ha dejado en mi vida de docente.

Es oportuno también, agradecer la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme abierto las puertas a la formación permanente y actualización profesional. En particular a la Mgs. Bertha Villalta, quién con sus sabios consejos me supo orientar en el presente trabajo investigativo.

Mi eterna gratitud a todos ustedes y espero que la bendición del Seráfico San Francisco de Asís, les proteja y les conduzca por la senda del bien y de la superación.

EL AUTOR

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESION DE DERECHOS	iii
CESIÓN DE DERECHO.....	v
AUDITORÍA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
INDICE DE CONTENIDOS	ix
1. RESÚMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. METODOLOGÍA	6
3.1 Participantes.....	7
Tabla Nro.1 (personal por sexo)	7
Tabla Nro.2 (personal docente por edad).....	8
Tabla Nro.3 (personal por sexo).....	9
Tabla Nro.4 (personal por administrativo y servicio).....	10
Tabla Nro.5 (personal estudiantil por edad, sexo, especialidad)	11
3.2 Materiales e Instrumentos	14
3.3 Método y procedimiento	15
3.3.1 Recolección de la Información.....	17
3.3.2 Plan de Recolección de datos	17
3.3.3 Procedimiento de datos	18
3.3.4 Plan de Análisis e Interpretación de datos.....	18
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 .La gestión	19
4.1.1. Algunas concepciones del termino gestión.....	20
4.1.2 La gestión esencia del hacer educativo.....	21

4.1.3 Administración y gestión	24
4.1.4 Gestión educativa y gestión escolar	27
4.1.5 Importancia de la gestión educativa.....	28
4.1.6 Tipos de gestión.....	29
4.1.7 La gestión escolar.....	30
4.2 .Liderazgo Educativo.....	30
4.2.1 Desde la etimología latina	31
4.2.2 Desde la etimología anglosajona	33
4.2.3 Definición de Liderazgo.....	34
4.2.4 Funciones de Liderazgo	34
4.2.5 Liderazgo vs Gestión.....	36
4.2.6 Líder y liderazgo.....	38
4.2.7 Liderazgo y administración.....	39
4.1.8 Importancia de liderazgo	40
4.1.9 Cualidades de líderes.....	41
4.1.10 El liderazgo y las funciones directivas.....	43
4.1.11 Tipos de Liderazgo	45
4.3. diferencia entre directivo y líder	46
4.4.Los valores y la educación.....	47
4.4.1 Por qué educar en valores	48
4.4.2 Qué significa educar en valores.....	48
4.4.3 Cómo educar en valores	49
5. DIAGNÓSTICO	50
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	50
5.1.1. El manual de la organización.....	50
5.1.2. El código de Ética	50
5.1.3. El plan Estratégico.....	51

5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	52
5.1.5. El proyecto Educativo institucional (PEI).....	53
5.1.6.Reglamento Interno y otras regulaciones.....	54
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	55
5.2.1. Misión y Visión	55
5.2.2.El organigrama	56
5.2.3.Funciones por áreas y departamentos	59
5.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	59
5.3.1. Dimensión y pedagógica curricular y valores	59
5.3.2. Dimensión organizacional operativa y valores	59
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	61
5.3.2. Dimensión comunitaria y valores	61
5.4 Análisis FODA	62
5.4.1. Fortaleza y debilidades	62
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	63
5.3.1. Matriz FODA.....	63
6. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	67
6.1. De la encuesta a los directivos	67
Tabla Nro. 7.....	67
Tabla Nro. 8.....	68
Tabla Nro. 9.....	69
Tabla Nro. 10.....	70
Tabla Nro. 11.....	71
Tabla Nro. 12.....	72
Tabla Nro. 13.....	73
Tabla Nro. 14.....	75
Tabla Nro. 15.....	77
Tabla Nro. 16.....	78

Tabla Nro. 17	80
Tabla Nro. 18	82
Tabla Nro. 19	83
6.1.1 De la entrevista a los directivos	85
Tabla Nro. 20	85
Tabla Nro. 21	86
Tabla Nro. 22	87
Tabla Nro. 27	88
6.2. De la encuesta a los docentes	89
Tabla Nro. 24	89
6.3. De la encuesta a los estudiantes	93
Tabla Nro. 25	93
6.4. De la encuesta a los padres de familia	98
Tabla Nro. 26	98
7. DISCUSIÓN	102
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	105
9. PROPUESTA DE MEJORA	111
9.1. Título de la propuesta.....	111
9.2. Justificación	111
9.3. Objetivos de la propuesta	112
9.4. Actividades	113
9.5. Localización y cobertura espacial	114
9.6. Población Objetivo	115
9.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	115
9.8. Presupuesto	116
9.9. Cronograma	116
10. BIBLIOGRAFÍA.....	127
11. APÉNDICES	129

1. RESÚMEN

En un mundo cambiante y diverso como el nuestro, nos lleva a la búsqueda de nuevos líderes que desde la vida y los valores se pueda cimentar una nueva sociedad que se educa y responde a la problemática social vigente, a dar sentido a la productividad y las prácticas socioeconómicas en miras de superación constante y responder con dinamismo y liderazgo.

La educación es el motor principal que va transformando a cada individuo, desarrolla su personalidad hasta convertirlo en un ente responsable, formado académicamente y forjado a enfrentarse y responder todas las inquietudes. La educación tradicional ha quedado atrás, y los centros educativos deben procurar incorporar un nuevo paradigma educativo donde se mire la individualidad, la diversidad, la tolerancia y la convivencia social, para educar al ser humano como un sujeto realizado y abierto a todas las formas de educación porque el proceso nunca termina y cambia siempre.

La presente investigación que proponemos ***GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA SECCIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE ASÍS” DE LA CIUDAD DE LOJA DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011*** nos introduce de lleno en el tema de la calidad educativa y la toma de decisiones; pero a la vez; nos impulsa a buscar procesos de mejoramiento, de iniciativa para incorporar algunas estrategias de liderazgo en bien de aquellos que se forman en la Institución.

El estudio tiene como objetivo general desarrollar la capacidad de gestión y juicio crítico para impulsar el desarrollo y la gestión institucional sustentada en el liderazgo y los valores.

La entidad educativa elegida para el presente estudio es la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, institución en la que actualmente trabajo. De ella para el presente estudio hemos tomado una muestra de 25 estudiantes, 31 padres de familia, 25 docentes, 4 directivos, población correspondiente al año lectivo 2010 – 2011. Los estudiantes fueron tomados de los sextos y séptimos años de Educación

Básica, para la muestra de padres de familia fueron tomados los presidentes de (primero a séptimo) año de educación básica cada paralelo dando un total de 22 y se complementaron con representantes del séptimo año. Los docentes corresponden a los 22 profesores de planta y especiales que trabajan en este nivel.

La base fundamental de este trabajo nos muestra que las Instituciones Educativas y particularmente la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” objeto de nuestra investigación, están conscientes de la importancia del liderazgo como fuente de impulso para alcanzar las metas y no perder la visión institucional. Hay la apertura para intercambiar espacios de diálogo en miras a una mejor calidad educativa, logrando superar los principales problemas que se evidencian en la falta de colaboración, diálogo, identidad institucional. La investigación nos proporciona que hay recursos humanos, profesionales y materiales significativos y valiosos que pueden sumarse a la búsqueda permanente de una administración global, centrado en la aplicación de la ley de educación, leyes, reglamentos y políticas del Ministerio de Educación, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, que encaminan a desarrollar habilidades, logrando formar y aplicar sus estrategias, los estudiantes constituyen los nuevos sujetos que se incorporan a la sociedad con razonamiento crítico y mente emprendedora que determinarán nuevos horizontes de la educación.

Se pretende concientizar que es necesario operar un cambio fundamental en la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, por medio de la práctica de valores y liderar políticas que lleven a enfrentar los problemas del hombre y la sociedad actual de forma eficaz y automática, logrando soluciones coherentes y el logro del bien común. Los valores que integran necesariamente los auténticos líderes en todas las áreas de la actividad humana están respaldadas por la sensatez y credibilidad, disciplina y lealtad, integridad y convicción, tenacidad y cumplimiento, consistencia y sinceridad, honestidad y humildad, equidad y justicia; constituyéndose en base de la más alta calidad educativa.

2. INTRODUCCIÓN

La globalización está caracterizada por los permanentes cambios que se dan en la ciencia y tecnología, sin embargo la educación intenta mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo, a la deshumanización y antivalores. Esta situación se vive cada día con más fuerza y es en cierta forma preocupante, lo que ha llevado a muchas sociedades y organizaciones especialmente educativas a reflexionar sobre el tema de la modernidad social.

Los cambios sociales existentes en el mundo, las diferentes interpretaciones que se dan a los principios básicos del actuar y vivir, el relativismo moral y ético, gestión, liderazgo, valores, calidad de servicios, son sólo algunas de las tantas preocupaciones e inquietudes que han motivado a realizar diversos estudios para encontrar las causas a los problemas y sugerir posibles soluciones.

No obstante, todas las organizaciones intentan transformar sus sistemas dando especial espacio a los valores esenciales que sustentan todo el actuar organizacional, aquellos que conforman los criterios y principios básicos que guían la conducta profesional y la toma de decisiones. Estos valores forman la base de un verdadero liderazgo, el trabajo en equipo y la excelencia profesional.

El presente trabajo, titulado ***GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA SECCIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE ASÍS” DE LA CIUDAD DE LOJA DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011*** se centra en el estudio descriptivo del liderazgo que se ejerce en el establecimiento, tomando en cuenta los niveles de gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido, es relevante destacar la importancia de la investigación relacionada con los principales fundamentos de los diferentes componentes de estudio y análisis.

Cuando se habla sobre gestión, liderazgo y valores nos estamos refiriendo al proceso en el que el líder comunica su estilo, su variedad, su razón de ser, podemos

encontrar una gran variedad de trabajos que pueden aportar información acerca de estos temas de actualidad.

El interés por estudiar a profundidad el tema de gestión y liderazgo en un centro particular específico como es el caso de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, de preferencia la sección básica en la que prestamos nuestros servicios como docente. Sin embargo, pretendemos contribuir en el conocimiento de cuáles son las dificultades que se nos presentan y por otro lado, incentivar a encontrar correctivos en los demás centros educativos del país, porque los problemas no pueden ser iguales, pero sí parecidos.

Con este preámbulo, empezamos a discernir sobre las diferentes competencias del liderazgo que se proponen a los líderes de hoy, específicamente a los que se dedican al área educativa, cuáles son sus principales características, podemos manifestar que son profesionales con una visión diferente sobre el mundo de las organizaciones, es decir un líder revestido de humanismo, quién lidera basado en el manejo de las relaciones sociales y humanas, que inciden directamente sobre el comportamiento de las personas, y el desarrollo de equipos altamente identificados con la institución.

OBJETIVOS GENERALES:

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- 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 los centros educativos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores
- b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- d) Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e) 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.
- f) Analizar los fundamentos teóricos de la gestión liderazgo y valores para una educación de calidad.
- g) Proponer un Plan de mejora institucional que impliquen en mejoramiento los procesos directivos y de gestión.

OBJETIVOS FORMATIVOS:

- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

El enfoque fundamental del presente trabajo ha puesto en alerta a administrativos, docentes, padres de familia, estudiantes de la Institución de nuestro estudio apliquen las teorías y conceptos de liderazgo por medio de la propuesta de un Plan de Mejora para superar las falencias y potenciar la gestión en el desarrollo institucional y armónicamente esté acorde a las necesidades de la sociedad.

3. METODOLÓGIA.

La investigación fue realizada en la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” de la ciudad de Loja, parroquia el Sagrario. El 23 de mayo de 1984 por acuerdo ministerial comenzó a funcionar el Colegio “San Francisco de Asís”, en calidad de Fiscomisional, para el servicio de los sectores pobres de la ciudad. Actualmente funciona como Unidad Educativa “San Francisco de Asís” mediante acuerdo 1456 del 16 de noviembre de 1998, con los niveles: Pre-primario, Primario y Medio, adhiriéndose a las Reformas Educativas. Ofrece el Bachillerato en Ciencias, para dar mejor servicio a la comunidad.

Sus autoridades se preocupan por mantener la calidad educativa, contando con edificio funcional, servicios de talleres, laboratorios y procesos tecnológicos adecuados para su mejor desenvolvimiento. El carisma franciscano se enmarca en la pedagogía de valores humano- cristianos, según el Evangelio, que exige de todos y cada uno de sus miembros identidad, testimonio y compromiso.

El lema de “PAZ Y BIEN” es el aliento que acerca a los hombres, sustenta el amor a la ciencia y el deseo del saber cómo expresión de libertad cimentada profundamente en el espíritu de “San Francisco de Asís”.

Tiene un sostenimiento Fiscomisional, con una jornada de trabajo matutina y se encuentra en la zona urbana.

3.1. Participantes.

TABLA N°1

Personal directivo por sexo

Directivos	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	50%
Femenino	2	50%
TOTAL	4	100,00%



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ina. Luis Florencio Macancela Naula.

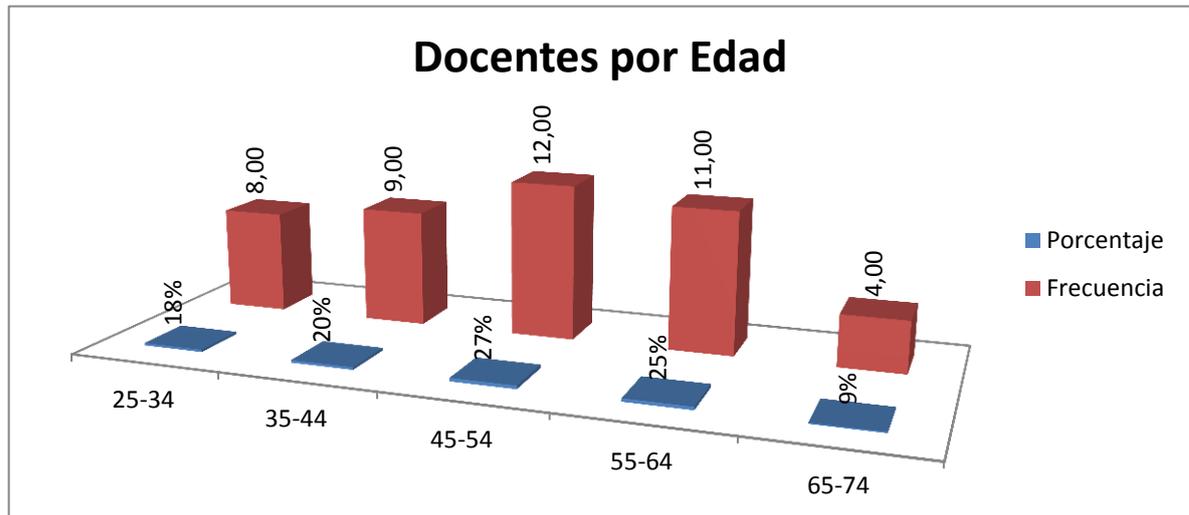
Descripción de los directivos

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que existen el 50% de directivos de sexo masculino y 50% femenino; por lo tanto forman parte dos hombres y dos mujeres.

TABLA N°2

Tabla estadística del personal docente por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25-34	8	18,18
35-44	9	20,45
45-54	12	27,27
55-64	11	25,00
65-74	4	9,09
TOTAL	44	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigado

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

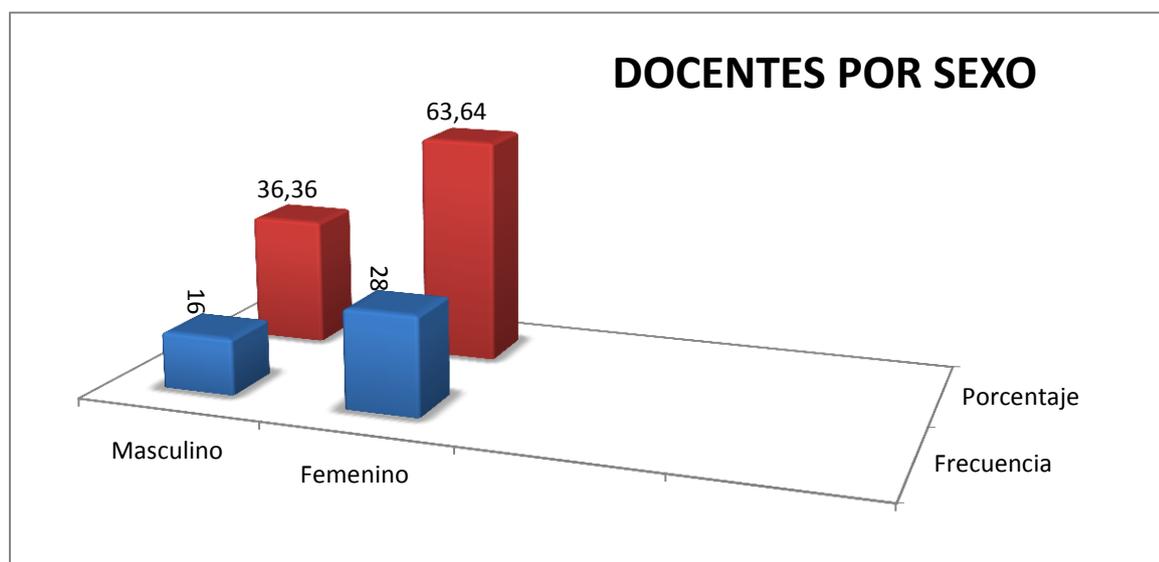
Descripción de los docentes clasificados por edad

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 18,18% corresponde a docentes comprendidos entre 25 y 34 años de edad, 20,45% a docentes comprendidos entre 35 y 44 años de edad, 27,27% a docentes comprendidos entre 45 y 54 años de edad, 25% a docentes comprendidos entre 55 y 64 años de edad y 9,09 a docentes comprendidos entre 65 y 74 años de edad. Lo que permite concluir que la mayor parte de docentes se encuentra ubicada en el rango de 45 y 64 años de edad.

TABLA N°3

Tabla estadística del personal docente por sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	36,36
Femenino	28	63,64
TOTAL	44	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

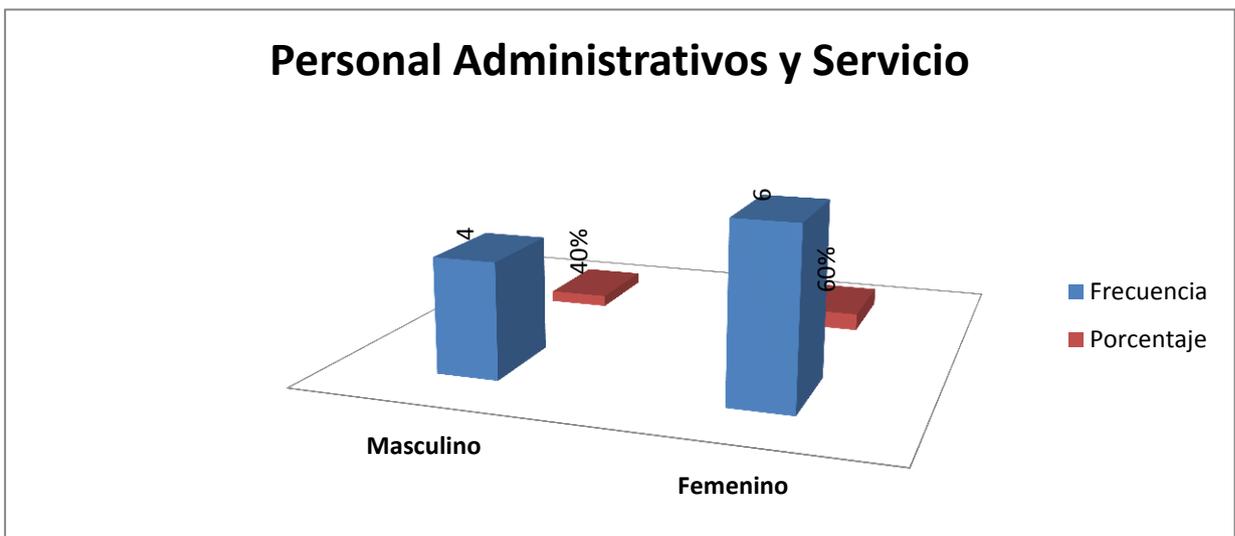
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Descripción de los docentes clasificados por sexo

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que el 36,36% corresponde a docentes de sexo masculino y el 63,64% a sexo femenino. Lo que permite concluir que en la institución existen más mujeres que hombres en casi el doble de los 44 integrantes.

TABLA N°4
Personal administrativo y de servicios

Personal Administrativo y de servicios	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	4	40,00
Femenino	6	60,00
TOTAL	10	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

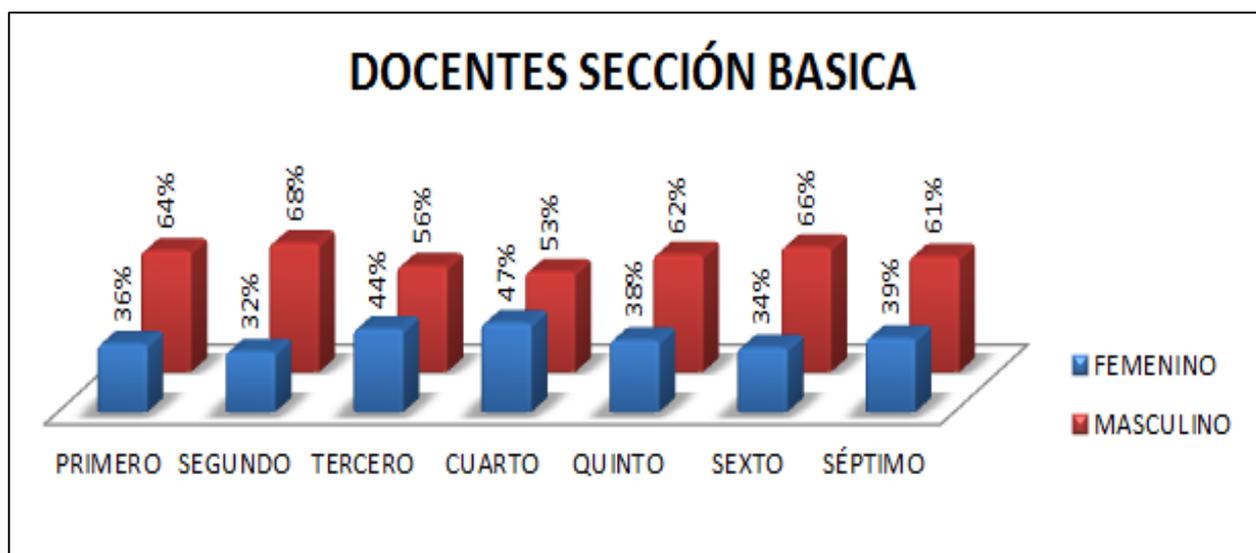
Descripción de los administrativos

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que existen el 40,00% de personal masculino a diferencia del 60,00% de personal femenino. Lo que se puede concluir que en el área administrativa hay más mujeres que hombres.

TABLA N°5

Personal estudiantil por edad, sexo, y especialidad.

EDUCACIÓN BÁSICA					
AÑOS	FEMENINO	%	MASCULINO	%	TOTAL
PRIMERO	40	36%	71	64%	111
SEGUNDO	36	32%	75	68%	111
TERCERO	48	44%	62	56%	110
CUARTO	49	47%	56	53%	105
QUINTO	41	38%	67	62%	108
SEXTO	36	34%	69	66%	105
SÉPTIMO	30	39%	47	61%	77
TOTAL	280	38,52%	447	61,48%	727



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

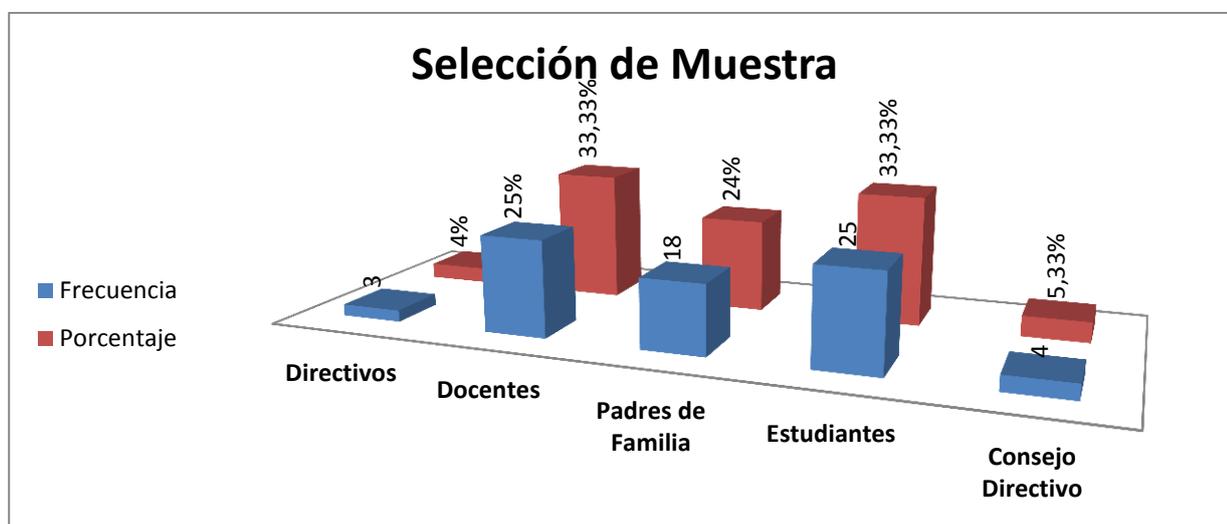
Descripción de los administrativos

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que existen el 38,52% de personal masculino en la Sección Básica de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” a diferencia del 61,48% de personal femenino. Lo que se puede concluir que en la Sección Básica de la unidad Educativa laboran en su mayoría personal femenino.

Selección de la muestra.

TABLA N°6

Muestra	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	3	4,00%
Docentes	25	33,33%
Padres de Familia	18	24,00%
Estudiantes	25	33,33%
Consejo Directivo	4	5,33%
TOTAL	75	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ina. Luis Florencio Macancela Naula.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En base al gráfico, se puede observar la muestra está representada por el 4% de directivos, el 33,33% de docentes, el 24% de padres de familia, el 33,33% de estudiantes y el 5,33% del consejo directivo, que sumados tenemos 75 personas que informaron acerca del objeto de estudio.

3.2. Materiales e Instrumentos.

A continuación se resumen los métodos de investigación utilizados en el desarrollo de este trabajo. Para la recolección de la información se utilizó unas guías de encuesta, mismas que se presentarán como anexos y a través de ellas se recopiló la información relevante de la Institución investigada. Se seleccionaron y elaboraron, técnicas e instrumentos de investigación de campo, procurando su coherencia con los principios conceptuales que orientarán el trabajo de investigación.

Se utilizaron como materiales de recolección de datos e información por medio de bibliografía seleccionada, uso de la Internet, además utilizamos materiales didácticos como papel, cuadernos, esferográficos, impresiones, cámara digital, flash memory, recursos humanos y financieros, copias Xerox, los mismos que fueron de mucha ayuda para la realización del trabajo de campo.

Para la investigación hemos optado por recurrir a la técnica de la encuesta y la entrevista, cuyos instrumentos fueron tomados de la guía didáctica, elaborados previamente por docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja y solamente se elaboró un instrumento para los padres de familia, tomando atención a la realidad de cada institución educativa.

Dentro de las técnicas de investigación asociadas a los métodos se utilizaron las siguientes:

La observación directa, que permitió verificar y constatar los niveles de Gestión de Liderazgo y Valores en sección Básica de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”.

La encuesta, permitió el acopio de información de campo mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas previamente diseñado para cada componente del triángulo educativo.

La consulta bibliográfica o recopilación documental, se la realizó mediante la visita a diferentes bibliotecas de la ciudad de Loja, tanto a nivel público como privado, entre ellas las de educación superior, se usaron herramientas de consulta en el internet para sitios, páginas y libros electrónicos.

Esta técnica permitió la recopilación del fundamento teórico del presente trabajo investigativo.

3.3. Método y procedimiento

Para realizar un análisis exploratorio situacional y tener acceso a un diagnóstico concreto se utilizó el método científico analítico – sintético y el método inductivo – deductivo, permitiéndonos la recolección de la información, la lectura y análisis, así como la interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas a la muestra seleccionada para la población investigada.

Entre ellos está la entrevista estructurada a fin de dar apertura a todos los directivos de la institución sobre los que se sostienen las bases de la administración, liderazgo y gestión, son objeto de estudio con la finalidad de conocer el rol que vienen desempeñando y sus perspectivas para el futuro.

La encuesta aplicada, con la finalidad de conocer los diversos criterios sobre la gestión, liderazgo, y valores en el centro educativo, tanto a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia. La observación al desenvolvimiento administrativo y académico, nos permitirán evidenciar con mayor claridad el nivel en el que se encuentra y la ruta para continuar.

Todos estos instrumentos de investigación de campo son contruidos tomando en consideración los aspectos medulares de la investigación objeto de estudio.

Además, la propuesta está fundamentada en la teoría científica existente por lo tanto el método general que se aplicará es el Hipotético-Deductivo, porque toda investigación se respalda en una hipótesis y desde ella se van deduciendo los criterios por donde se debe avanzar; así como, el histórico comparado, que en base a situaciones anteriores recoge de las fuentes sean primarias o secundarias datos desde un proceso crítico de evolución del problema y desde la experiencia se puede ir mejorando el nivel institucional en todos los ámbitos, los mismos que están fundamentados en el cumplimiento fiel y secuencial de los siguientes pasos:

- Identificación y delimitación del problema.
- Formulación de hipótesis.

- Recolección de datos.
- Comprobación y análisis de datos.

Todas las actividades del hombre tienen una meta o un objetivo, y para alcanzarlos, ha tenido que disciplinar sus acciones, recurriendo a procesos determinados. Estos procesos han dado lugar al apareamiento de los métodos, los mismos que permitirán alcanzar el fin propuesto.

Su utilización permitirá el desarrollo del proceso de investigación, en forma intencional e interrelacionada involucrando el objeto de estudio, en los momentos suscitados en su desarrollo, para buscar explicación y composición, para dar posibilidades a fin de encontrar la verdad, apoyándome en el método Heurístico para la interpretación de la información.

Como aporte se tendrá el análisis y la síntesis, como principales instrumentos metodológicos, que permitirán seleccionar la información y encontrar las relaciones esenciales con el objeto de investigación para llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones.

Los materiales e instrumentos son las herramientas a partir de los cuales podemos obtener la información requerida para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Para la recolección de la información existen diversos tipos de instrumentos, entre los cuales tenemos la encuesta, entrevista, observación, cada uno de éstos tienen sus ventajas, desventajas y utilidad por parte del investigador, los mismos que serán aplicados consecutivamente en un cronograma establecido por el investigador, para luego interpretar y procesar la información, de ello dependerá el manejo estadístico adecuado de la información recabada.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según los propósitos de la presente investigación, son:

a. El cuestionario.- El cuestionario como es de nuestro conocimiento, ha sido y sigue siendo la técnica de investigación más utilizada como consecuencia de su fácil aplicación y de la multitud de resultados que proporciona, apuntando

directamente al objeto investigado, en nuestro caso se aplicará a toda la muestra seleccionada para la investigación: estudiantes, padres de familia, docentes y directivos.

b. La encuesta.- Es una técnica de investigación que consiste en aplicar un cuestionario de preguntas, el que debe ser contestado por los sujetos de la muestra de investigación. En el caso de la presente investigación, la encuesta se aplicará a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para conocer en qué medida se ejercen la gestión liderazgo y valores. El instrumento de esta técnica es el cuestionario de preguntas impreso, el que se elabora en función de los objetivos de la investigación.

c. La observación.- Esta técnica consiste en percibir directamente el fenómeno o asunto en cuestión. La percepción se realiza, fundamentalmente, con la vista, en función de determinados parámetros que se consideran para tal caso. En el caso de la presente investigación, esta técnica se utiliza para conocer la responsabilidad que tienen los directivos y docentes. El instrumento que corresponde se denomina guía de observación.

3.3.1. Recolección de la información

Para el desarrollo y cumplimiento cabal de la investigación, se cumplirá con las normas establecidas por la investigación científica, reconociendo los parámetros de factibilidad, originalidad, con criticidad y confiabilidad de los resultados a los que se lleguen. Así mismo la investigación de campo, se realizará en la Sección Básica (Escuela) de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”.

3.3.2. Plan de recolección de datos

El procedimiento para recoger los datos, según los indicadores correspondientes, es el siguiente:

Es necesario solicitar por escrito al rectorado de la institución Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, para acceder a la investigación correspondiente.

Coordinar con los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia de la sección seleccionada para aplicar los instrumentos correspondientes. Elaboración y

multiplicación de los instrumentos de investigación, como el cuestionario, entrevista y guía de observación, en función de los objetivos en la cantidad requerida.

Distribución del cuestionario de preguntas a los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia a través de sus hijos, para que lo puedan resolver durante en el lapso de dos días.

Inicio de la actividad investigativa de la observación a todos los estamentos señalados

3.3.3. Plan de procesamiento de datos.-

- **Primero**.- Se tabulan y ordenan los datos de acuerdo a un parámetro elaborado en función de los propósitos de la investigación
- **Segundo**.- A base de los datos ordenados se elaboran los cuadros de distribución porcentual así como los gráficos de la ilustración.

3.3.4. PLAN DE ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.-

Se sigue el siguiente plan:

- Presentación de los cuadros estadísticos y sus gráficos correspondientes.
- Análisis de los cuadros estadísticos, resaltándose los datos más importantes.
- Interpretación de los datos que presentan los cuadros de acuerdo al marco teórico que apoya la hipótesis.

4. MARCO TEÓRICO

Todo trabajo intelectual de investigación debe comenzar con el establecimiento de un marco teórico, con una revisión bibliográfica, con el señalamiento de antecedentes, esto en razón de que el conocimiento científico tiene un carácter acumulativo, lo que significa que el investigador utiliza y fundamenta su trabajo en los hallazgos de otros investigadores. De esta manera consigue relacionar su investigación con los conocimientos existentes, contribuyendo a ampliar la comprensión en esa área específica, y la correcta interpretación de nuevos problemas.

Por el contrario, la correcta aplicación del método científico, exige fundamentar toda investigación en los trabajos ya efectuados, logrando un adecuado respaldo e identificación del objeto de investigación y se evita la repetición de investigaciones similares.

4.1. La gestión.

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

La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de una institución. Sin embargo, el término gestión, por sí mismo, no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las actuaciones que representa.

4.1.1. Algunas concepciones del término gestión

Veamos, en primer lugar, algunas formas de entender el vocablo y cuál es el significado que se presentan dentro de determinados ámbitos:

- **La gestión como acción y efecto de la administración**

Desde este punto de vista, la gestión sería competencia de los administrativos profesionales quienes desarrollan tareas, por razón de su cargo que desempeñan. Bajo este enfoque se conciben como tareas gestoras, únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo, es decir, las correspondientes a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivo de documentos, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física, etc.

- **La gestión como conjunto de actuaciones propias de la función gerencial o directiva.**

Se entendería a la gestión desde este punto de vista, cuando los líderes, refiriéndose a los directivos, anuncian que quieren preocuparse por la formación de las personas que ocupan los cargos de gestión, hay quienes afirman que es muy difícil encontrar personas idóneas para formar parte de los equipos de gestión. Toda función directiva debe estar enmarcada en una buena gestión individual y colectiva.

- **La gestión como tarea que se realiza por encargo**

Desde esta perspectiva, las personas que deben conseguir los objetivos son quienes gestionan. Desarrollan unas tareas por delegación, pueden compartir o no los objetivos que se les encomiendan, e incluso, podrían no participar en el proceso de planificación del trabajo. Son simples ejecutores del encargo.

- **La gestión como un espacio democrático y participativo.**

En la actualidad se habla mucho de que el gestor tiene que ser una persona que de apertura, participe y de la posibilidad de participación a todos los miembros institucionales. El proceso gestor implica:

- Movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, espacios, materiales, etc.).
- Planificar acciones: distribución de tareas y responsabilidades, dirección, ejecución, coordinación, control.
- Evaluar procesos y resultados.

Si tomamos en cuenta la validez del modelo de gestión basado en la participación democrática, podemos afirmar que este conjunto de actuaciones sobrepasa el ámbito de la simple administración material de la Institución.

4.1.2. La gestión esencia del que hacer educativo.

Debemos inicialmente preguntarnos ¿Qué es gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones de gestión educativa, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

Una primera aproximación al concepto de gestión educativa es reconocer sus filiaciones. La gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "*management*" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

“La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales. Es un saber que sintetiza la capacidad de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”.¹

Gestión Educativa tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación; sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que despliegan procesos encadenados de acción y finalidad, en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión educativa, asimismo, se refiere a la consideración y al giro que se ha dado por los cambios de los contextos actuales de intervención. Es imposible continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables.

Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel muchas actividades. En Ella se articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones

¹ Consultado en: http://el_valor_delalectura.blogspot.com/...../gestión-educativa-en-nuestro-

educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. “La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a. “Una multi-disciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- b. Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
- c. Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción”²

Ahora es necesario en cambio, aclarar ¿Qué no es gestión educativa?

- a) La gestión educativa comprende los problemas de administración de las organizaciones, pero no se restringe a ellos.
- b) Si bien la gestión educativa está fundada en el cálculo estratégico, postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias.
- c) Si la gestión es un proceso de toma de decisiones, esto no significa que deje de lado los procesos concretos de implementación. Por el contrario, el reconocer los niveles de complejidad de la organización escolar supone también identificar la diversidad de prácticas, entornos, actores y premisas que hacen eficaz o ineficaz una decisión.
- d) Jerarquizar la implementación no tiene por consecuencia la extensión de los controles fiscalizadores. Por el contrario, al jerarquizarla se afirma que ésta sólo puede pensarse y practicarse a través del reconocimiento de la necesidad de que sean diferenciadas según entornos particulares.

²Disponible en: <http://Consultadoenwww.educacioninicial.com/ei/.../00/.../1895.ASP.Consultado21/09/1021H00>

- e) La gestión educativa no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, la gestión educativa no puede basarse en uniformidades.

- f) Si la gestión pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro al nivel de cada organización escolar, involucrada en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto énfasis en la anticipación de resultados.

- g) La gestión en cada nivel del sistema educativo no es independiente de los objetivos y estrategias delimitados por los niveles superiores o inferiores. Por el contrario, la gestión acentúa la idea de interdependencia, se enmarca en el campo de los objetivos estratégicos y terminales de la política educativa nacional.

4.1.3. Administración y gestión.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución aparece en la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.³

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que

³ Disponible en: [http:// www.gestionyadministracion.com/](http://www.gestionyadministracion.com/)consultado el 22/09/2011 18h00.

la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar.⁴ De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

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

Otros autores, no hacen la distinción entre administración y gestión, prefieren identificar ambos términos, pues consideran que gestionar y administrar son sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en especial cuando se habla de gestión educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de este con los demás sujetos, es lo que transfiere especificidad a la gestión, y si se admite que en educación, el sujeto es quien ejecuta las acciones para transformar a otros sujetos; aceptar la discusión es aconsejable.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo

⁴ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión> consultado el: 22/09/10 19h00.

específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

El término de gestión educativa está estrechamente relacionado con el concepto convencional de gestión administrativa, entonces se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Es necesario recurrir a la filosofía de la educación para entender que la gestión educativa postula a la acción como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y padres de familia de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, es necesario reconocer las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

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

Cuando se habla sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficiencia, eficacia con ética. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la trilogía profesional, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir el más alto rendimiento en el ámbito educativo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el proceso de inter-aprendizaje como elemento esencial, aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.

Los conceptos que se han construido con el tiempo y específicamente hablando de eficiencia y eficacia que se debe obtener en el sector privado y no privado, especialmente en el ámbito educativo, nos damos cuenta que todo lo mencionado anteriormente es verdad, ya que nosotros tenemos construido el significado de la administración y no de gestión.

4.1.4. Gestión educativa y gestión escolar

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional es necesario revisar los distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

Desde esta perspectiva, es preciso distinguir la gestión educativa de la gestión escolar para ubicar, a través de una sencilla caracterización a fin de distinguir conceptos entre estos dos referentes.

Mientras la gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema educativo nacional, la gestión escolar se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del

establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.⁵

4.1.5. Importancia de la gestión educativa

Los cambios constantes de la sociedad, producto de las reformas económicas, políticas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hace necesario que el sector educativo en el ámbito de gestión, desarrolle un conjunto de estrategias que le permita el desarrollo sostenido y por ende la mejora de la calidad educativa en beneficio de los estudiantes, padres de familia y la sociedad en general.

La gestión educativa cobra importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal.

Para interpretar su importancia es necesario abordar sus dimensiones, resaltar sus fronteras las mismas que se interrelacionan, que se comunican con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema. De ahí que deba analizarse el escenario de la gestión educativa reconociendo, como es obvio, los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo.

A pesar de que en las instituciones educativas se generan problemáticas que afectan la vida cotidiana de los sujetos que se mueven en dicho escenario y que se podrían volver retos para el cambio, son pocos los directivos preparados y dispuestos para éste, pues entre quienes se interesan en la innovación quizá la sobrecarga de tareas administrativas y burocráticas, así como el aislamiento de los esfuerzos, los conduzcan a una rutina en las prácticas pedagógicas y escolares, desplazando la actitud crítica, base de una práctica innovadora.

La Innovación es importante porque genera cambios, los que conducen a nuevos compromisos y responsabilidades. Ya que si la responsabilidad inicial de la tarea se atribuye a los docentes y directores, por el poder, ellos ejercer una mayor acción

⁵ Disponible en <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptosintrodutorios.html>. consultado 23/09/10 20h00.

para actuar sobre el contexto escolar en su conjunto, lo anterior no excluye a otros actores como el Estado, la sociedad civil, la comunidad escolar y los particulares, de nuevas responsabilidades en el escenario educativo tanto local como nacional. Es importante señalar que, tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son incompatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar los niveles de gestión educativa.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” hacia el logro de sus objetivos.

4.1.6. Tipos de gestión

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Estratégica:** Es un útil recurso del área de Administración de Empresas y Negocios. Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, mercado o empresa, es el escenario fundamental para llevar a cabo la competencia.
- **Gestión Administrativo:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.
- **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** Es la ejecución del trabajo en la obra pública de manera eficiente, asemejándose a la gestión empresarial.⁶

4.1.7. La gestión escolar

La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad para el alcance de sus propósitos, la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de Gestión Directiva, Área de Gestión Pedagógica y Académica, Área de Gestión de la Comunidad y Área de Gestión Administrativa y Financiera.

4.2 Liderazgo educacional

El mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, permanentes cambios, avances en la ciencia, tecnología, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones. Los cambios sociales existentes en el mundo, las diferentes interpretaciones que se da al actuar y

⁶ Disponible: <http://johanatov.blogspot.es/>En caché - Similares. Consultado 25/09/10 19h00

al vivir, el relativismo moral, el liderazgo, la calidad de servicio, son sólo algunas de las tantas consideraciones que han motivado las inquietudes, y a estudios para encontrar las causas de los problemas y posibles soluciones.

Comprender en profundidad las raíces del término “líder”, nos ayudará a adentrarnos en la comprensión de sus significados. Existen dos orientaciones etimológicas con respecto al término que nos ocupa. El primero de ellos, más débil y discutido, corresponde a la etimología proveniente de la lengua latina.

La segunda, tal vez la más aceptada, asumida por la Real Academia Española, corresponde a la consideración de la palabra líder como un anglicismo, es decir, una palabra derivada de la lengua inglesa, pero pasada al español a través de un proceso llamado barbarismo. “Ambas etimologías, sin embargo, parecen encontrar un antecesor común en la lengua indoeuropea mediante la partícula leit que significa: “avanzar o ir hacia delante”. De dicha lengua enfocándonos un poco en este significado del latín; el líder es, entonces, el que toma la delantera para ser un pionero”.⁷

4.2.1. Desde la etimología latina

La palabra “líder” podría encontrar su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín lis-litis (nominativo y genitivo latinos, respectivamente). Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso. Este significado es verdaderamente interesante pues, coloca al líder, no como alguien con una postura pasiva frente a la realidad, sino como alguien que tiene una postura activa de disputa mediante la cual, se supone, quiere cambiar algo de su entorno inmediato.

Disputar, de cualquier modo, no necesariamente ha de significar pelea o riña, el cual es el sentido semántico más extendido en nuestros días. Si nos remitimos también a la etimología de esta palabra, encontramos dos partículas latinas de las cuales proviene. La primera, días, significa separar o separadamente. La segunda, punto o putare, es un verbo latino que significa podar o limpiar. De este modo, una disputa

⁷ Disponible en: <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-liderazgo.html>. Consultado: 25/09/10 21h00.

es un proceso mediante el cual se separan o distinguen elementos de algo para limpiarlos o podarlos, para remover sus partes malas y nocivas.

Si forzamos una aplicación de este sentido al liderazgo, el líder será, entonces, quien tendrá la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos, de tal manera que separa los elementos nocivos, que no sirven e impiden su crecimiento.

Sintetizando, entonces, podemos decir que la palabra líder significa etimológicamente: actuar de manera tal de tener cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor.

En el líder, entonces, encontramos algunas notas características que pueden seguirse de su significado etimológico. El líder es el que ve, según cierta claridad mental e intelectual, lo que es disfuncional, incorrecto o inadecuado en algunas de las partes constitutivas de algo o de alguien. Este algo o alguien pueden ser una persona, un proceso o una cosa. El líder, además de verlo, lo separa, lo quita y lo poda. De esta manera y según este modo de entender, el líder es el que remueve aquellas partes de las cosas, de las personas o de los procesos que les impiden crecer, desarrollarse y ser genuina y plenamente lo que es, o aspiran a ser, en forma natural.

Uno de los aspectos más interesantes que surge de este estudio de la palabra que nos ocupa, nos orienta a que el líder ha de poseer una cierta capacidad intelectual especialmente desarrollada pues, para poder vislumbrar lo que ha de ser quitado, removido o podado de algo o de alguien, debe ser un experto conocedor de la naturaleza de ese algo o ese alguien.

En el caso del liderazgo, al tratar con personas humanas, el líder debe ser un experto de todo lo que se encuentre relacionado con la naturaleza humana pues, ciertamente, debe liderar a personas humanas, con ellas, en la unidad del equipo, puede lograr las visiones colectivas por él propuestas.

El líder debe ser un experto conocedor de la corporeidad del ser humano, de sus

aspectos psíquicos y emocionales, de su estrato mental e intelectual y, por último, debe ser un experto en espiritualidad.⁸

4.2.2. Desde la etimología anglosajona

Si consideramos a la palabra líder como derivando del inglés leader, la cuál es la acepción que toma, como dijimos, la Real Academia Española, debemos remontarnos a la consideración etimológica de dicha palabra. Leader significa, en su carácter verbal y en términos generales, guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo, entre otras acepciones.

Su etimología proviene del inglés medio leden, que a su vez proviene del inglés antiguo laeden, que a su vez encuentra su raíz en el indoeuropeo leit. Si profundizamos un poco más, podemos verificar que el término leader aparece alrededor del año 1300 mediante el vocablo ladere, que se forma con el vocablo ya mencionado leden, proveniente del inglés medio, sumado a la partícula er, que designa a una persona o cosa que realiza la acción del verbo. Leden aparece por primera vez alrededor del año 1125 proviniendo del inglés antiguo ya mencionado laeden, que significa acto de ir con alguien. Finalmente se llega al indoeuropeo leit, significando avanzar o ir hacia delante.

De esta manera, y según lo que hemos mencionado, líder significa, según la etimología de la lengua inglesa, el acto de guiar para avanzar e ir para adelante. Ahora bien, el guía no es solamente el que conoce el camino sino también el que conoce las aptitudes y capacidades de quienes recorren el camino. Por esto, el líder no es solamente el que conoce el camino que le lleva desde el lugar donde está hasta el que desea estar, el camino de la misión, sino también el que conoce en profundidad las aptitudes de sus liderados.

Todo este estudio etimológico antedicho nos lleva a plantear la metáfora de comprender al líder como una especie de jardinero que se ocupa de podar todo aquello que en las personas impide su crecimiento.

⁸ Disponible en: <http://www.es.thefreedictionary.com/liderazgo>. Consultado: 27/09/10 19h00

“El liderazgo, entonces, no es una actividad que ha imponer conductas desde el exterior de las personas sino que, conociendo en detalle a las mismas, ha de estimularlos a quitar y cambiar desde dentro de sí, todo lo que le impida desarrollarse como ser humano. Esto puede entenderse desde el punto de vista, ya sea personal, relacional, organizacional o cualquier otro. Una vez hecho esto, debe guiarlas por el camino de alcanzar los logros propuestos y desarrollar en actos y en obras en el mundo todo su potencial posible”.⁹

Luego de este estudio etimológico, podemos considerar que liderazgo es el “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”¹⁰

4.2.3. Definición de Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

4.2.4. Funciones del Liderazgo.

A continuación presentamos, según Adair (1990), una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

a) Planeación.- Esta función compromete:

* Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.

⁹ Disponible en: www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/consultado 27/09/10 21h00

¹⁰ LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher. (2004), *Liderazgo: Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson – Learning.

* Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

b) Inicio.- Esta función compromete:

* Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.

* Asignar tareas a los miembros del grupo.

* Establecer los estándares del grupo.

c) Control.- Comprende:

* Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.

* Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.

* Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.

* Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

d) Respaldo.- Comprende:

* Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.

* Orientar al grupo o a los miembros.

* Crear un espíritu de equipo.

* Disminuir tensiones por medio del buen humor.

* Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

e) Informes.- Comprende:

* Proporcionar nueva información al grupo.

* Recibir información del grupo.

- * Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

f) Evaluación.- Comprende:

- * Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- * Evaluar la actuación del grupo.
- * Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.¹¹

4.2.5. Liderazgo vs Gestión

Con los años los términos gestión y liderazgo han sido tan estrechamente relacionados que los individuos en general, piensan en ellos como sinónimos. Sin embargo, este no es el caso, incluso teniendo en cuenta que los buenos gerentes tienen la capacidad de liderazgo y viceversa. Con este concepto en mente, el liderazgo puede ser visto como:

- Centralizado o descentralizado
- Amplio o centrado
- Toma de decisiones orientadas
- Intrínseco o derivados de alguna autoridad

Cualquiera de estas etiquetas se asigna tradicionalmente al estilo de gestión y también podrían aplicarse al estilo de liderazgo. Dicen: "El liderazgo se produce en el momento en que se intenta influir en el comportamiento de un individuo o grupo, independientemente de la razón. La gestión es el tipo de liderazgo en la que el logro de los objetivos de la organización es primordial." Y de acuerdo con Warren Bennis y Dan Goldsmith, un buen gerente hace las cosas bien. Un líder hace las cosas correctas. "

Sin embargo, una clara distinción entre la gestión y el liderazgo puede resultar útil. Esto permitiría una relación recíproca entre la dirección y gestión, lo que implica que un administrador eficaz debe poseer habilidades de liderazgo, y un líder eficaz debe

¹¹ Disponible en <http://www.monografias.com> › Educación Consultado 28/09/10 19h00

demostrar habilidades de gestión. Una clara distinción podría proporcionar la siguiente definición:

- La Gestión incluye el poder por la posición.
- El liderazgo implica el poder de influencia.

Existen doce distinciones entre los dos grupos:

DIRECTOR	LIDER
Administran	Innovan
Preguntan cómo y cuándo	Los líderes preguntan qué y por qué.
se centran en los sistemas	se centran en las personas
hacen las cosas bien	hacen las cosas bien
Mantienen	Desarrollan
dependen del control	inspiran confianza
perspectiva a corto plazo	perspectiva a largo plazo
aceptan el status-quo	desafiar el status-quo.
tienen un ojo en la línea inferior	líderes tienen un ojo en el horizonte.
Imitan	son originales
Copian	demuestran su originalidad

Paul Birch (1999) también considera que la distinción entre liderazgo y gestión. Señaló que, como una generalización, los gestores se ocupaban de las tareas mientras que los líderes se preocupaban por la gente. Abedul no sugiere que los líderes no se centran en "la tarea". De hecho, las cosas que caracterizan a un gran líder incluyen el hecho de que alcanzan. Los líderes eficaces son capaces de crear y mantener una ventaja competitiva a través de la realización de liderazgo en costes, los ingresos de liderazgo, el liderazgo del tiempo, y el liderazgo de valor de mercado.

Los gerentes suelen seguir y realizar la visión de un líder. La diferencia radica en que el líder debe darse cuenta de que el logro de la tarea se realiza a través de la buena voluntad y apoyo de los demás (influencia), mientras que el administrador no puede.

Esta buena voluntad y apoyo se origina en el líder porque ve a la gente como personas, no como otro recurso para su despliegue en apoyo de "la tarea". El administrador tiene a menudo el papel de la organización de los recursos para hacer algo. Un líder tiene la función de provocar a otros para que sigan un camino que él / ella ha establecido. A menudo, la gente ve la tarea como subordinado a la visión. Por ejemplo, una organización podría tener la misión global de la generación de beneficios, pero un buen líder puede ver los beneficios, como un subproducto que se deriva de cualquier aspecto de su visión de su compañía se diferencia de la competencia

4.2.6. Líder y liderazgo

Generalmente, los términos "líder" y "liderazgo" tienden a relacionarse con los términos "gerente" y "gestión". La gestión es algo que se hace con las cosas: se puede gestionar un inventario, un sistema de calidad, un talonario de cheques o los recursos. La gestión no es algo que se hace con la gente. A los seres humanos se les lidera.

El liderazgo se puede definir como: "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común". El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une el deseo adecuado con las acciones apropiadas.

Muchas veces, el liderazgo se confunde con poder y autoridad. El poder es "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tu quieres debido a tu influencia personal".

Se puede estar en una posición de poder y no tener autoridad sobre la gente. Y a la inversa, se puede tener autoridad sobre la gente y no estar en una posición de poder. El poder se puede comprar y vender, se puede dar y quitar.

La autoridad tiene que ver con lo que uno es como persona, con el carácter y con la influencia que ha ido forjando en la gente.

Si se recurre al ejercicio del poder, es porque ha fallado nuestra autoridad. El liderazgo consiste en lograr que la gente haga una serie de cosas. Cuando se pretende esto, se combinan dos dinámicas: la tarea (o los resultados) y la relación humana (las personas). Si se centra solo en la tarea, y no en la relación humana, se encontrará con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad o bajo nivel de compromiso. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas. Los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionan.

El papel del líder no es mandar. Su trabajo es quitar los obstáculos que le impiden a su gente, brindar un buen servicio a los clientes. Sin embargo, hay demasiados ejecutivos que, más bien, son un estorbo permanente. El líder es alguien que identifica y satisface las necesidades legítimas de su gente y elimina las situaciones que dificultan un buen servicio al cliente.

Una vez satisfechas las necesidades básicas, tales como el alimento, seguridad, identificación y autoestima (jerarquía de las necesidades, según Maslow), lo siguiente es la realización personal, que consiste en lograr que la gente pueda llegar a ser lo mejor que puede ser o que es capaz de llegar a ser. El líder debe empujar y animar a su gente a dar lo mejor de sí misma.

4.2.7. Liderazgo y administración

Para algunos "liderazgo" y "administración" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así

mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sublideradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

4.2.8. Importancia del liderazgo

Con los conceptos que hemos ido puntualizando ya podemos tener una idea magnífica de lo que ha significado para nosotros el ser líderes y la importancia que tiene en todo ámbito humano, especialmente en el campo educativo que nos enrumba a mostrar signos de renovación.

- a. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- b. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- c. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- d. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

4.2.9. Cualidades de los Líderes

Las cualidades principales del líder son:

Paciencia.- Demostrar dominio de uno. Requiere un equilibrio de personalidad. El trabajo del líder consiste en señalar cualquier desajuste que pueda darse entre lo establecido y el trabajo realizado. El objetivo de cualquier acción disciplinaria debe ser corregir o cambiar un comportamiento; entrenar al personal, no castigarlo. Las palabras "disciplina" y "disciplinar" vienen de la misma raíz que "discípulo" y significa enseñar o entrenar.

Afabilidad.- Prestar atención, apreciar, animar. Tiene que ver con el cómo actúa, no con el cómo se siente. Lo importante es prestar atención a la gente. Es, con mucho, escuchar activamente. La escucha activa consiste en tratar de ver y sentir las cosas como las ve y las siente el que habla. En lo más hondo de la personalidad humana existe la necesidad de ser apreciado. Cuando se empieza a buscar la parte buena de los demás, a fijarse en lo que la gente hace bien, de repente, se perciben cosas que nunca se habían visto. Recibir elogios es una necesidad humana legítima y es esencial para que las relaciones humanas funcionen. Sin embargo, el elogio debe ser sincero y concreto.

Humildad.- Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia. El líder requiere autenticidad, capacidad de ser él mismo. No requiere ser vanidoso, pedante o autosuficiente. La humildad no es más que el conocimiento verdadero de sí mismo y de sus limitaciones. Aquellos que se ven como realmente son, en verdad, sólo pueden ser humildes. En resumen, la humildad consiste en ser uno mismo, en ser auténtico con la gente y en desechar las falsas máscaras.

Respeto.- Tratar a los demás como si fueran gente importante, porque lo son. Todo lo que hace un líder constituye un mensaje. Cuando el líder se retrasa, llegan distintos mensajes. Uno es que su tiempo es más valioso que el nuestro, lo cual es un mensaje bastante arrogante. En segundo lugar, esa impuntualidad le dice a quienes esperan que son personas insignificantes y que, seguramente, el líder

llegaría a tiempo con una persona importante. Así mismo, se comunica que no son demasiados rectos, porque las personas serias cumplen con sus compromisos. Llegar tarde es un comportamiento muy poco respetuoso y, además, crea hábito.

Generosidad.- Satisfacer las necesidades de los demás, aunque eso signifique sacrificar las propias necesidades. Lo opuesto a generosidad es egoísmo, que significa: "mis necesidades primero, después las tuyas.

Indulgencia.- No guardar rencor al que nos perjudica. La gente no es perfecta. Se debe practicar un comportamiento positivo hacia las personas, lo cual consiste en ser abierto, honrado y directo con los demás, pero siempre de forma respetuosa.

Es enfrentar las situaciones de un modo positivo y desprenderse de cualquier resquicio de rencor, porque éste destruye la personalidad humana.

Honradez.- Estar libre de engaños. Una mentira es una comunicación, de cualquier tipo, hecha con intención de engañar. No hay mentiras piadosas. La confianza, cimentada sobre la honradez, es el cemento que mantiene las relaciones humanas. La honradez implica ayudar a la gente a tener perspectivas claras, hacerles responsables, estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias, informarles sobre los resultados de su trabajo, ser consecuente, tener reacciones previsibles y ser justo.

Compromiso.- Atenerse a las propias elecciones. El verdadero compromiso es una visión del desarrollo personal y del grupo, junto con una mejora continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de su persona, a una mejora continua y a llegar a ser el mejor líder posible, el que la gente que dirige se merece.

El liderazgo empieza por una elección. "El hombre, en última instancia, se determina a sí mismo y acaba siendo lo que hace de sí mismo". Lo que mejora a las personas "depende de sus decisiones, no de las condiciones". Hay dos cosas que nadie se libra de hacer en esta vida: morir y tomar decisiones. Negarse a una elección es, en sí mismo, una elección. La vía de la autoridad y el liderazgo empiezan con la voluntad, la cual consiste en las elecciones que se hacen para que los actos sean consecuentes con las intenciones.

El liderazgo no es una cuestión de personalidad, poses o carisma, sino de lo que se es como persona. Es una cuestión de sustancia. Es decir, de carácter. "Las ideas se convierten en actos, los actos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino. No vemos el mundo como es, vemos el mundo como somos; vemos y encontramos aquello que andamos buscando".

El líder que se funda en la autoridad está llamado a hacer un sinnúmero de elecciones y sacrificios. Se requiere mucha disciplina. La misión de forjarse una autoridad al servir a aquellos que están bajo su responsabilidad, puede dar a ese hombre, a esa mujer, un verdadero objetivo en esta vida. Dirigir con autoridad requiere mucho trabajo, pero por supuesto "los que siguen a todo el mundo, nunca les seguirá todo el mundo".

La regla de oro del líder dice: "Me tengo que comportar con ellos exactamente como quisiera que a mí me trataran". Dice el Dr. Albert Schweitzer: "No sé cuál es nuestro destino, pero de una cosa estoy seguro: los únicos que conseguirán ser realmente felices, serán aquellos que hayan intentado ver en qué forma podían servir y que hayan dado con ella¹²".

4.2.10. El Liderazgo y las funciones directivas.

La primera idea que hoy está suficientemente clarificada es que no es lo mismo ser un buen gestor o un buen jefe que ser un líder, términos que con frecuencia se identifican.

Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.

¹² Disponible en www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/135.

En este momento parecen superadas algunas concepciones sobre el líder bastante generalizadas en su momento, Así, no está justificado suficientemente que líder sea exclusivamente aquella persona que posee ciertos rasgos personales o cualidades que lo hacen especialmente carismático ante los demás, de modo que es capaz de arrastrarlos tras de sí. Lo mismo puede decirse de las teorías que asocian esos rasgos dando lugar a estándares de comportamiento o estilos de conducta (democrático, autoritario, *laissez-fairé*) más o menos fijos y estables.

La realidad evidencia que determinadas circunstancias exigen salidas que pongan en juego ciertas características personales y otras circunstancias exigen tal vez las contrarias. Hay situaciones que requieren un estilo de liderazgo y en otras situaciones, ese mismo estilo resulta contraproducente. Así que ni las características ni los rasgos de comportamiento ni las dimensiones de actividad explican todo liderazgo.

El liderazgo no es algo consustancial a ciertos sujetos o tipos humanos. Es, más bien, una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (uno o varios) del propio grupo. No hay un líder para todas las ocasiones, sino que en cada contexto y en cada situación surge la persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones al grupo.

El liderazgo se encarna, por tanto, en personas distintas, que no «nacen» líderes, y en síntesis, se podría definir el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

“Los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además cautivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognoscitivas y rasgos de personalidad son innatos... Así cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder... El legendario entrenador de fútbol americano Vince Lombardi dijo en una ocasión: Contrario a lo que opina la gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo.”¹³

¹³ LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher. (2004), *Liderazgo: Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson – Learning.

4.2.11. Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo más difundido es aquella que refiere a la relación entre el líder y sus seguidores. En este caso, existen liderazgos autoritarios, democráticos y liberales (laissez faire).

El líder autoritario.- Es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado. Un líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones.

El líder democrático.- En cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Líder liberal.- Suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción. Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. En este caso, transaccional, liderazgo transformacional o carismático.

El liderazgo transaccional.- Es aquel que se da cuando los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y éste proporciona los recursos considerados

como válidos para el grupo. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

“El liderazgo transformacional o carismático.- Implica la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional”.¹⁴

4.3. Diferencias entre líder y directivo

LÍDER	DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Persona que tiene una visión y una seguridad poco usuales, la capacidad de lograr que la gente lo siga; el conocimiento para actuar con decisión y algunas otras cualidades que normalmente se reconocen distintas del resto de la población. • Manejar un equipo, podemos pensar que como en todas las profesiones hay personas que tienen capacidad de liderazgo innato y otras que por naturaleza o simplemente por comodidad se pueden adaptar a un sistema de trabajo. • Ejerce influencia interpersonal, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la facultad y el poder de dirigir • Aplicado a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa: • El director es el que crea un conjunto mas allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo. • Simboliza y personifica el éxito y fracaso de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control

¹⁴ Disponible en <http://www.monografias.com/.../liderazgo/liderazgo.shtml>. Consultado: 30/09/2011

<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito. • Tiene capacidad de conducir a los demás empleados, esta capacidad debe desarrollarse de manera continua, a medida de que transcurre el proceso, hasta a alcanzar determinado fin. • Consciente, de cual debería ser el proceso que se necesita para llegar al objetivo. • Conoce los verdaderos propósitos, que quiere alcanzar la institución. • Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización. • Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común. 	<ul style="list-style-type: none"> • El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la institución. • El directivo tiene la responsabilidad de conseguir, involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos. • El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para alcanzar los objetivos y expectativas establecidos. • El directivo deberá ser fiel, transparente y ágil en la información • Suministrada. • El directivo debe conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la institución.
--	---

4.4. Los valores y la educación

Es necesario que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia, esté impregnada de los valores que pretenden sean apreciados y practicados por las personas que en ella aprenden. Todo ello no sólo supone un esfuerzo importante por ofrecer recursos metodológicos al profesorado, sino que además, requiere un perfil de profesor y profesora con vocación y, sobre todo, compromiso profesional con responsabilidad social.

“Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre” (J. Geraert, 1976.)

4.4.1. Por qué educar en valores.

Algunos acontecimientos cotidianos en todos los ámbitos sociales, desde las instituciones hasta el núcleo familiar, llevan a evidenciar una crisis en la vivencia de la democracia y los valores. La violencia y el autoritarismo como ejercicio de poder, que se impone y controla. La desigualdad de género, evidente no sólo en la desigualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

La crisis de valores morales, donde la “viveza” ha reemplazado a la honestidad, de las maneras más sutiles y cotidianas, a las más complejas y dañinas. La Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, no está ajena a esta situación, se puede reconocer una crisis ético-moral que se evidencia en una educación excluyente que no respeta las diferencias, es homogeneizadora en el currículo y discriminadora en el trato, permisiva a situaciones de violencia, pero al mismo tiempo la institución se constituye en una herramienta y factor que interpela y lleva a formar una nueva sociedad.

4.4.2. Qué significa educar en valores.

La realidad de hoy a los educadores, a promover desde los centros educativos, la vivencia de los valores que a recuperar la centralidad de la persona, es fundamental promover un ambiente de confianza que crea en las posibilidades de crecimiento y de transformación del otro, que respete las diferencias. Se hace necesario generar actitudes abiertas y transparentes de comunicación, lazos de solidaridad y colaboración en una tensión permanente de búsqueda de la verdad y la vivencia de la dignidad en todo su sentido.

4.4.3. Cómo educar en valores.

Se ha constatado que las relaciones entre los miembros de la organización escolar son fuente importante de formación en valores, de imitación y ejercicio de la práctica democrática. Impactan más en las y los estudiantes lo que viven, perciben con sus sentidos y sobre todo cuando encuentran correspondencia entre el obrar y la palabra.

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

La razón primera y última de la educación en valores es la persona, en principio, tenemos que saber que los valores están íntimamente ligados a nuestra vida.

El ser humano se hace y se transforma a lo largo de toda su vida; toda transformación tiene un norte que orienta, que perfila a la persona. En este sentido, los valores como aspiración de totalidad juegan un rol importante en el desarrollo humano. Educar en valores nos invita a pensar sobre el modelo educativo y los valores que se desean promover.

5. DIAGNÓSTICO.

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

5.1.1.- El manual de organización. El Manual de Organización es un documento escrito, en el cual se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la institución, unificando los criterios de desempeño y funciones que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la institución se encuentra organizada.

Este manual de organización tiene por objeto mostrar una visión general de la partición de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos.

Este manual no ha sido elaborado por la institución educativa, sin embargo es de gran importancia contar con información del centro educativo, para que quienes trabajen en ella conozcan con precisión y exactitud cuáles son sus funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quienes están subordinados.

5.1.2.- El Código de ética. El óptimo desempeño de las funciones profesionales, prevé altas exigencias a la eficiencia del personal de la institución. Sin embargo, es necesario conjugar el profesionalismo con la comprensión a fondo de la responsabilidad adquirida y la obligación de cumplir irreprochablemente el deber profesional dentro del marco de un compromiso social. Las fallas éticas y el menosprecio de los valores, influyen negativamente tanto en la calidad del trabajo del trabajador como en el estatus de su grupo profesional.

Siendo una obligación de directivos y docentes elaborar este instrumento de gestión, no ha sido cristalizado, por algunas razones que incluyen la falta de evaluación y supervisión educativa, sin embargo el profesional de la educación debe caracterizarse por poseer un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido. Educar representa por sí solo un acto de moralidad, es decir, se debe trabajar en beneficio de los educandos así como a favor de su libertad y desarrollo integral, independientemente de los intereses y creencias personales. Por lo tanto, el docente debe actuar con una ética impecable.

La misión del docente consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad. El docente debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente deberán manifestar su compromiso con la incorporación de los individuos a la sociedad y al mundo del trabajo.

El Código Ético del Docente pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a las autoridades, docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas, instituciones y comunidad.

5.1.3.- El plan estratégico.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una institución (directivos) estrategias que permitirán recoger problemáticas con un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito, en nuestro caso de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, objeto de nuestra investigación, no la posee, generalmente en dicho documento se pueden concretar líneas estratégicas generales a seguir por parte de la institución para su desarrollo permanente y progresivo.

El plan estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la institución, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

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

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

Finalmente, manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, porque deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significará demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicará el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos y se receptarán opiniones diversas, de tal manera que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso y se unan al esfuerzo institucional.

5.1.4.- El plan operativo anual (POA). El plan operativo Anual es un documento en el cual todos los responsables de una institución educativa establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Este tipo de plan prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, es una guía que ofrece un marco para desarrollar un proyecto. En el caso de la institución objeto de investigación si se cuenta con este instrumento.

Un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los docentes, discentes, administrativos, servicios inclusive padres de familia.

El plan operativo tiene algunas características:

- Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que debe recorrer en el período lectivo para el que se ha señalado.
- Hace de la institución un ente proactivo y anticipatorio
- Posibilita la adaptación de la institución a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la presentación de sus servicios.

5.1.5.- El proyecto educativo institucional (PEI). La Unidad Educativa “San Francisco de Asís” ha elaborado el Proyecto Educativo Institucional con el tema Mejoramiento de la calidad de la Educación Frente al Tercer Milenio, con una duración de cinco años 2009-2014. Este instrumento se constituye un proceso que suma las acciones entre los distintos actores y entre éstos con el contexto educativo, con miras a la consecución de logros y resultados, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

El P.E.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartirlo, tenemos los siguientes:

- maestros
- alumnos
- directivos
- administrativos
- servicios
- padres de familia
- otros, que a juicio del centro educativo sean necesarios para determinado proyecto.

Un proyecto educativo institucional es la articulación entre un problema que es necesario resolver y un camino posible para que sea resuelto. “El proyecto educativo institucional es una tarea que se construye, a la manera de un trabajo de auto-

reflexión colectiva que permite aumentar el conocimiento sobre las dificultades y posibilidades de la escuela”.¹⁵

5.1.6. Reglamento interno

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite regular la relación trabajo, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobados por el Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Educación para su implementación Legal. Este instrumento de decisión en los asuntos laborales internos, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación.

El Reglamento interno regula las relaciones de la institución con todos sus estamentos en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indican las leyes y sus reglamentos y las condiciones particulares de actividad laboral de cada institución, con el objeto de que tanto directivos como docentes, administrativos, discentes, padres de familia trabajadores conozcan con claridad las reglas de juego y en caso de discrepancias cómo deben proceder frente a un hecho específico que requiera recurrir a lo dispuesto.

Nuestra institución educativa ha concebido como un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo. Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

¹⁵ KREMENCHUTZKY, Silvia y Otros (1994), Gestión Institucional, Madrid: MCYE Ediciones.

5.2.- La estructura organizativa de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”

5.2.1.- Misión y Visión.

5.2.1.1.- Misión institucional.

La misión es aquello que pretende hacer la institución educativa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de las educativas y de la institución; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de la comunidad Educativa “San Francisco de Asís”, en el presente, lo que ofrece frente a la competencia y se diferencia de la sociedad en general.

La Unidad Educativa “San Francisco de Asís” muestra su imagen actual enfocando sus esfuerzos hacia la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indicando de manera concreta donde radicará nuestro éxito educativo.

Se ha construido tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = Propósitos

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.

¿Para quienes trabajamos? = estudiantes, Unidad Educativa “San Francisco de Asís”.

La Unidad Educativa “San Francisco de Asís” en su calidad de Fiscomisional para el servicio y beneficio de los sectores populares de la ciudad, deseosa de alcanzar la calidad educativa con aprendizajes significativos, se preocupa de formar estudiantes capaces de construir sus propios conocimientos, críticos y reflexivos, preocupados por la investigación científica, promueve la formación integral de la niñez y juventud lojana, de la región sur del país, para que asuma actitudes creativas e innovadoras y que fundamente su vida en los valores y principios del Evangelio.

5.2.1.2.- Visión institucional.

Constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es decir el futuro institucional. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección

del desarrollo institucional; el deber ser, constituye el horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

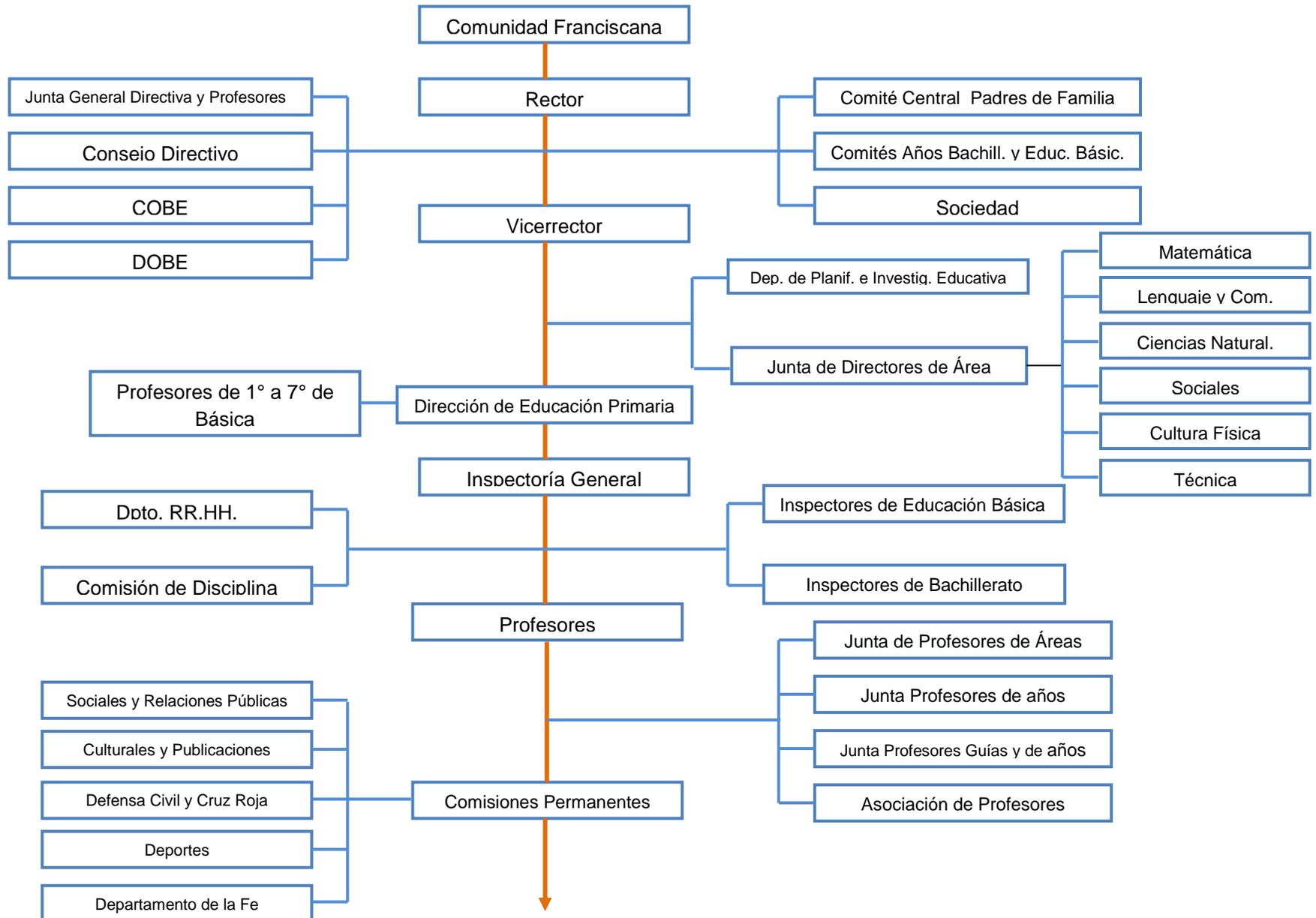
La Unidad Educativa “San Francisco de Asís” formará hombres y mujeres identificados/as consigo mismo, la naturaleza y con Dios desde la experiencia del carisma franciscano, orientados por la luz del Evangelio, y como una institución pionera de la nueva educación, entregará bachilleres con conocimientos científicos y humanistas que incidirán en la transformación de la realidad, del contexto mundial, nacional y local, capaces de construir proyectos para el bien común, comprometiéndose en la erradicación de situaciones deshumanizantes en la defensa de la vida, de los derechos humanos, el desarrollo cultural; capaces de enfrentarse a los retos del nuevo milenio, promoviendo las relaciones de igualdad y equidad.

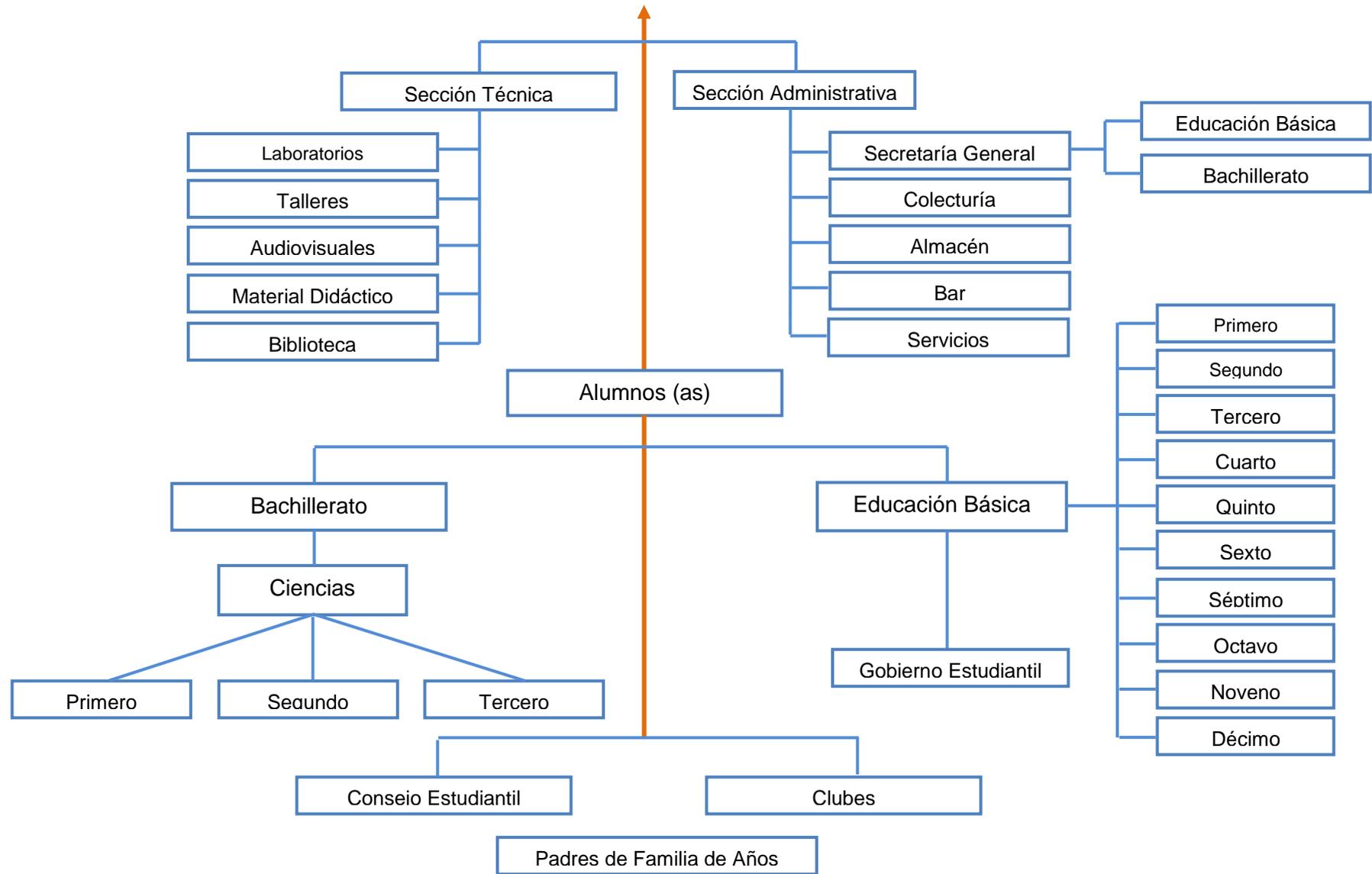
5.2.2.- El Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuesta y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

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

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE ASÍS”





5.2.3.- Funciones por áreas y departamentos.

Son delegaciones operativas que detallan su estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de los diferentes áreas existentes en la institución, en estrecha relación con la Ley de Educación y el Reglamento Interno. De acuerdo a la estructura interna de la institución está constituida de la siguiente manera:

5.2.3.1.- De la junta de directores de área

CAPITULO VIII

5.2.3.2.- De la junta de profesores de área

CAPITULO II

5.2.3.3.- Departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE)

CAPITULO III

5.2.3.4.- Departamento médico

CAPITULO IV

5.2.3.5.- Departamento de educación para la fe

5.3.- El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1.- Dimensión pedagógica curricular y valores.

La institución educativa franciscana, estamos responsabilizados de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Buscamos, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros estudiantes.

El modelo pedagógico del **PEI** propicia el campo intelectual, la transformación de convivencia y el cambio de actitud requerida en los miembros de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” para alcanzar la innovación que deseamos, ya

que es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza- aprendizaje, y al ser un problema de replanteamiento y reconstrucción, éste permitirá el éxito educativo.

“El Modelo Pedagógico que adoptaremos en nuestra institución es el **Social – Cognitivo**, apoyados en la escuela nueva y la pedagogía activa, propuesta en el Siglo XX como un sustento orientador para hacer educación, en virtud de que pone en el centro de la vida escolar no al maestro, sino al estudiante y su actividad.

Con este modelo **pretendemos formar al ser humano** en el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades de los estudiantes con el fin de lograr que sepan saber-conocer, saber-ser, saber-hacer, saber- compartir y saber, y a través de la evaluación dar preferencia a la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Impulsando el trabajo solidario, deja a un lado las pruebas escritas como un medio de promoción, e incentiva las soluciones de problemas necesarios para una mejor convivencia social.

El método, crea escenarios sociales para trabajos en forma cooperativa y la solución de los problemas que no podrían resolverlos por sí solos.

Los métodos son de solución de problemas, en donde los estudiantes puedan evolucionar gracias a sus actividades grupales que favorecen la interacción y la experiencia.

Relación maestra/o – estudiante. Es la herramienta que canaliza la búsqueda de hipótesis. Ayuda a definir los procedimientos para resolver los diferentes problemas y que sean los propios estudiantes quienes organicen los experimentos o pasos de solución.

Los contenidos. Son seleccionados, desagregados y elaborados, tomando en cuenta el diseño curricular que incluyen los Acuerdos Ministeriales para las distintas modalidades como en la educación básica y bachillerato.

La evaluación. Introduce los mecanismos de motivación, corrección y orientación más idóneos, en donde se produzca una mejora de la calidad académica y de los logros educativos; que los procesos funcionen adecuadamente y que se consiga los resultados esperados.

Las técnicas de evaluación son diseñadas en conjunto por estudiantes y profesores, se deja a un lado los escritos y se incentiva más la solución de los problemas necesarios para una mejor convivencia social”¹⁶

5.3.2.- Dimensión administrativa, financiera y valores.

Se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución. Además se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Incentivamos una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

5.3.4.- Dimensión comunitaria y valores.

Hace referencia a las relaciones que establece el establecimiento con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

Buscamos motivar a todos los integrantes de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” a participar activamente en el grupo de Pastoral del establecimiento, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano en los valores del Reino de Dios.

Se estimula a los estudiantes a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su escuela y su comunidad.

¹⁶ Proyecto Educativo Institucional (2009), Unidad Educativa San Francisco de Asís, pág. 38.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como centro educativo ofrecemos para contribuir a la formación de ellos.

5.4.- Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de cómo la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” permitiendo visualizar de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

5.4.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la institución y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

1. Organización y administración Institucional responsable
2. Se propicia formación integral.
3. Apertura de las autoridades en pro de una educación de calidad.
4. Equipos audiovisuales y de laboratorios
5. Departamento médico y odontológico
6. Escuela de futbol, básquet y danza
7. Presencia religiosa y disponibilidad de una capilla
8. Contenidos desglosados apropiadamente para cada año de Educación básica.
9. Alto porcentaje del personal con título docente.
10. Puntualidad y regularidad en la asistencia del personal a la institución

11. Acceso a internet.

5.4.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas de trascendencia.

1. Buena relación interinstitucional.
2. Apertura de las Instituciones privadas y públicas para el desarrollo de pasantías.
3. Aplicación de las reformas educativas en vigencia.
4. Participación estudiantil a nivel interinstitucional en los aspectos deportivo, cultural, social, artístico
5. Servicio de los medios de comunicación e información
6. Apoyo de la Comunidad Franciscana.
7. Firma de convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la calidad educativa.
8. Asesoramiento técnico de la supervisión y División del Currículo del M.E.
9. Ayuda de Instituciones no gubernamentales.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la realidad del entorno. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

1. Bajo nivel de lecto- escritura y razonamiento lógico de los estudiantes de la UESFA.
2. Aplicación de métodos y técnicas tradicionales en algunos profesores, no se maneja medios informáticos.
3. Falta de responsabilidad de los alumnos en el cumplimiento de deberes y trabajos.
4. Desconocimiento de legislación educativa y reglamento interno.
5. Falta de sentido de pertenencia de los estudiantes y docentes a la Institución.

6. Carencia de compromiso docente con la Unidad
7. Inestabilidad del personal.
8. Impuntualidad de los estudiantes.
9. Aplicación inadecuada de los parámetros de evaluación.
10. Falta de tecnificar la biblioteca.
11. Falta de políticas administrativas y lineamientos contables.
12. Falta de aula de apoyo

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

1. Alto índice migratorio de los padres de familia.
2. Falta de orientación y control de los representantes en las horas extra clase.
3. Sociedad carente de valores
4. Sobreprotección en los hogares.
5. Hogares desorganizados
6. Proliferación de juegos electrónicos al alcance de nuestros estudiantes.
7. Mala utilización de la tecnología (internet y celulares).
8. Programas de tv indiscriminados al alcance de personas sin criterio formado.
9. Inasistencia de los representantes al centro educativo
10. Presencia de vendedores ambulantes.

5.5. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación.

Esta caracterización de la investigación estuvo apoyada en un estudio de campo referente a las actitudes de todos los estamentos que conforman la institución educativa, a fin de determinar los niveles de conocimientos y concepciones que tienen las autoridades, profesores, estudiantes y padres en los diferentes campos de la gestión, liderazgo y valores que tiene la institución Educativa, aspectos de gran relevancia que en la actualidad son de trascendencia para su desarrollo profesional.

Al obtener esas apreciaciones de la realidad del contexto donde desarrollan su trabajo, se puede definir este tipo de investigación con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constitutivos, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos para su desarrollo.

Al respecto se determinó los siguientes pasos:

- **Delimitación del objeto de estudio**

- Definir el objeto de estudio y escoger una metodología adecuada al mismo.
- Revisión de investigaciones anteriores.

- **Revisión teórica**

- Ubicar el objeto de estudio en el marco del conocimiento desarrollado en el área.
- Consulta de fuentes bibliográficas y digitales.

- **Elaboración de instrumento**

- Establecer criterios organizados de los datos que se necesitan para la investigación.
- Elaboración de la encuesta.

- **Aplicación de instrumento**

- Acercarse a la realidad a través de la recolección de datos.
- Aplicar la encuesta por parte del investigador.

Estas etapas son las que se cumplieron durante el desarrollo de la investigación a nivel de campo para poder obtener la información y cubrir las metas previstas. En el

proceso de investigación los datos fueron recogidos por el propio investigador, por cuanto la investigación se realizó en la Sección Básica de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, período lectivo 2010 – 2011.

6. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

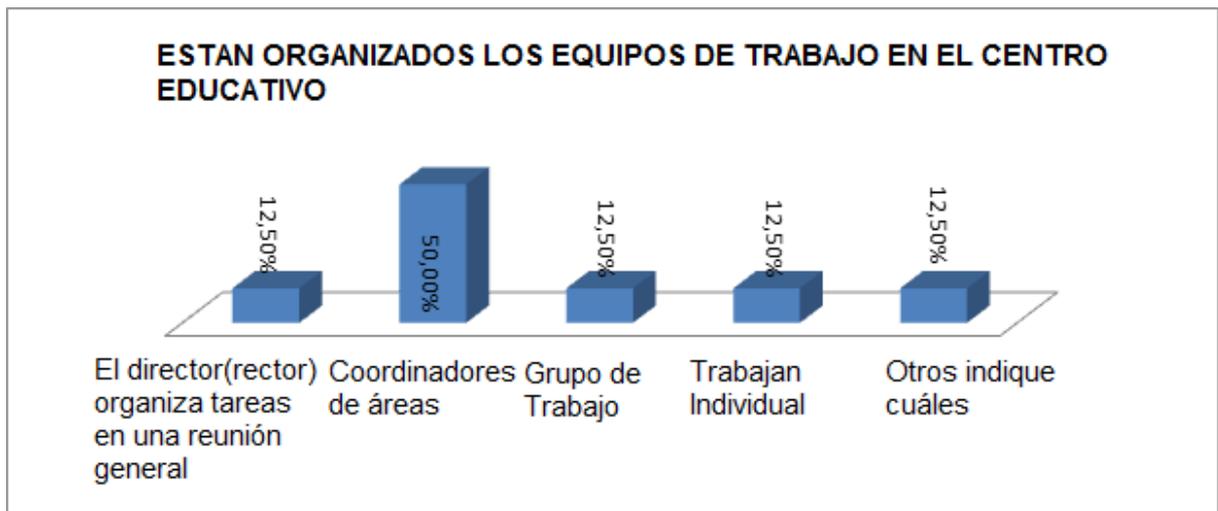
6.1. De la encuesta a Directivos.

Tabla 7

Cómo están organizados los equipos de trabajo en el centro educativo

Directivos institucionales:

Forma de Organización	F	%
a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	12,50%
b. Coordinadores de área	4	50,00%
c. Por grupos de trabajo	1	12,50%
d. Trabajan individualmente	1	12,50%
e. Otros (indique cuales)	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigado

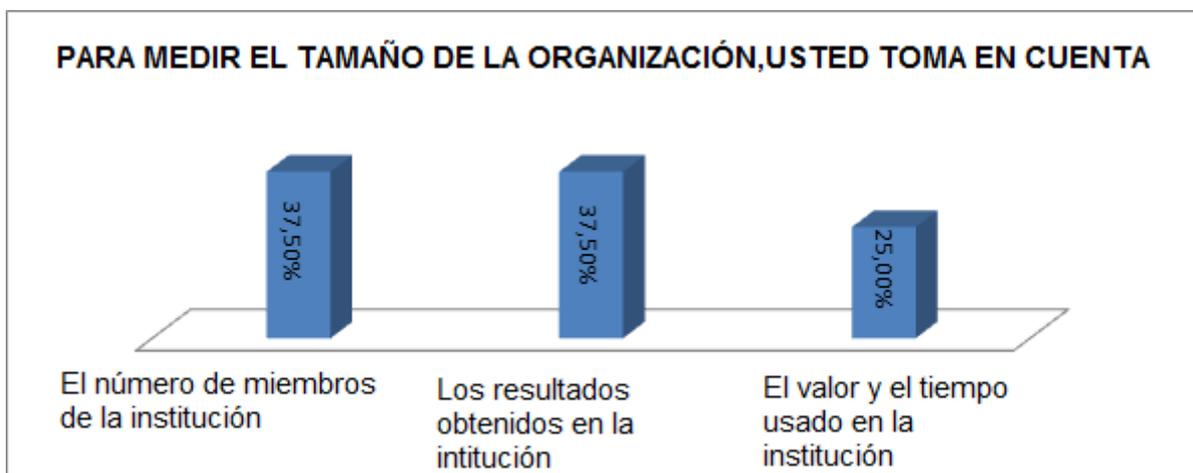
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

De los resultados obtenidos a nivel directivo nos muestran la relación que existe entre el rol que desempeñan y la gestión institucional: La forma de organización se señala en un 12,50% el director organiza las tareas por cada trimestre, mientras que los coordinadores de área trabajan organizadamente en un 50% constituyéndose en la parte medular de la organización. Las demás formas organizativas como grupos de trabajo espontáneo, trabajo individual u otras formas de trabajo se reparten el 12,50% cada una, en este aspecto se evidencia un equipo de trabajo coordinado por áreas como el más sobresaliente.

Tabla 8

Para medir el tamaño de la organización la organización, usted toma en cuenta

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	37,50%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	37,50%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	2	25,00%
TOTAL	8	100,00%



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigada

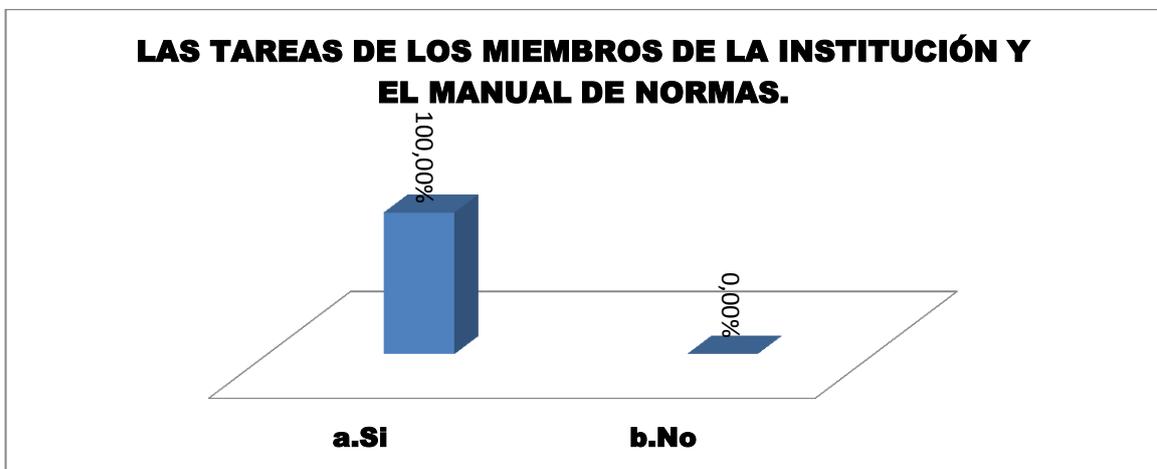
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Otro aspecto que debemos resaltar es aquel que se toma en medir el tamaño de la organización considerando el 37,50% como el rango más alto que mide solo por el crecimiento de los miembros, a la par se considera los resultados obtenidos como forma medible, también en un 37,50%. Los directivos consideran no tan importante el valor y el tiempo empleado por los mismos quedando fijada en un 25%.

Tabla 9

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.SI	6	100%
b.NO	0	0%
TOTAL	6	100%



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Todos los deberes y obligaciones de los directivos en un 100% están contenidos en la ley, los manuales y normas del estado.

Tabla 10

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderado por:

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	1	14,29%
b. Rector	6	85,71%
TOTAL	7	100,00%



FUENTE: Encuestas aplicadas en el colegio investigado

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

La institución en su forma organizativa interna demuestra poseer directivos que valoran el consenso, el respeto y procuran que las decisiones que se toman son de excelente calidad; el rector siendo la cabeza principal posee un 85.71% que incentiva a la práctica de estos valores. En un nivel más bajo esta el papel del director que tan solo alcanza un 14.29%.

Tabla 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.SI	2	40%
b.NO	3	60%
TOTAL	5	100%



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigada

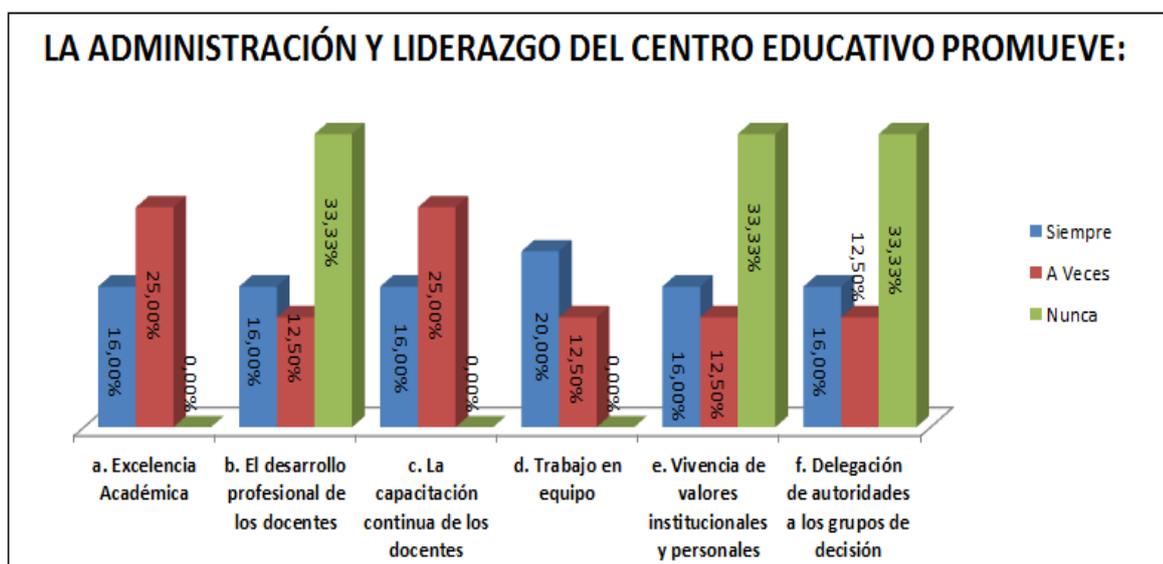
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Un aspecto importante que se investiga, tiene que ver con la resolución de conflictos y la delegación para tomar decisiones, en el gráfico estadístico podemos observar que el 60% se delegan a una persona o a un grupo de cercanos colaboradores toman decisiones en la resolución de conflictos, frente a un 40% que no considera oportuno delegar la resolución de conflictos.

Tabla 12

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Excelencia Académica	4	16,00	2	25,00	0	0
b. El desarrollo profesional de los docentes	4	16,00	1	12,50	1	33,33
c. La capacitación continua de los docentes	4	16,00	2	25,00	0	0
d. Trabajo en equipo	5	20,00	1	12,50	0	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	4	16,00	1	12,50	1	33,33
f. Delegación de autoridades a los grupos de decisión	4	16,00	1	12,50	1	33,33
TOTAL	25	100,00	8	100,00	3	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigada

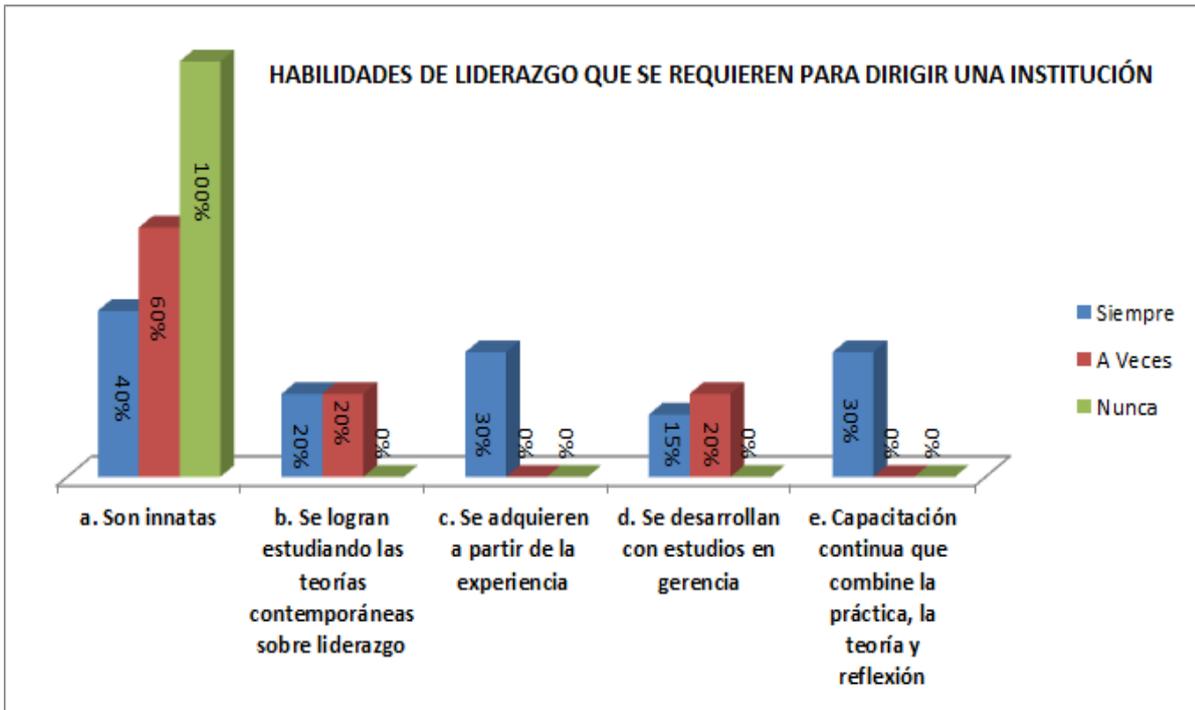
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Sabiendo la importancia del papel que debe promover un administrador educativo se ha revisado con los encuestados, el nivel de promoción que impulsan los directivos en administración y liderazgo. La excelencia académica considera que se motiva siempre, en un 16%, a veces 25% y nunca 0%. La capacitación continua de los docentes se ubica en un 16% siempre y en 12,50% a veces. El trabajo en equipo que es una característica importante del trabajo docente, ubica que en la institución se pruebe este factor en un 20%, a veces el 12.50%.

Tabla 13

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Son innatas	1	40,00	3	60,00	2	100,00
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	4	20,00	1	20,00	0	0
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	6	30,00	0	0	0	0
d. Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	15,00	1	20,00	0	0
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	30,00	0	0	0	0
TOTAL	20	100,00	5	100,00	2	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

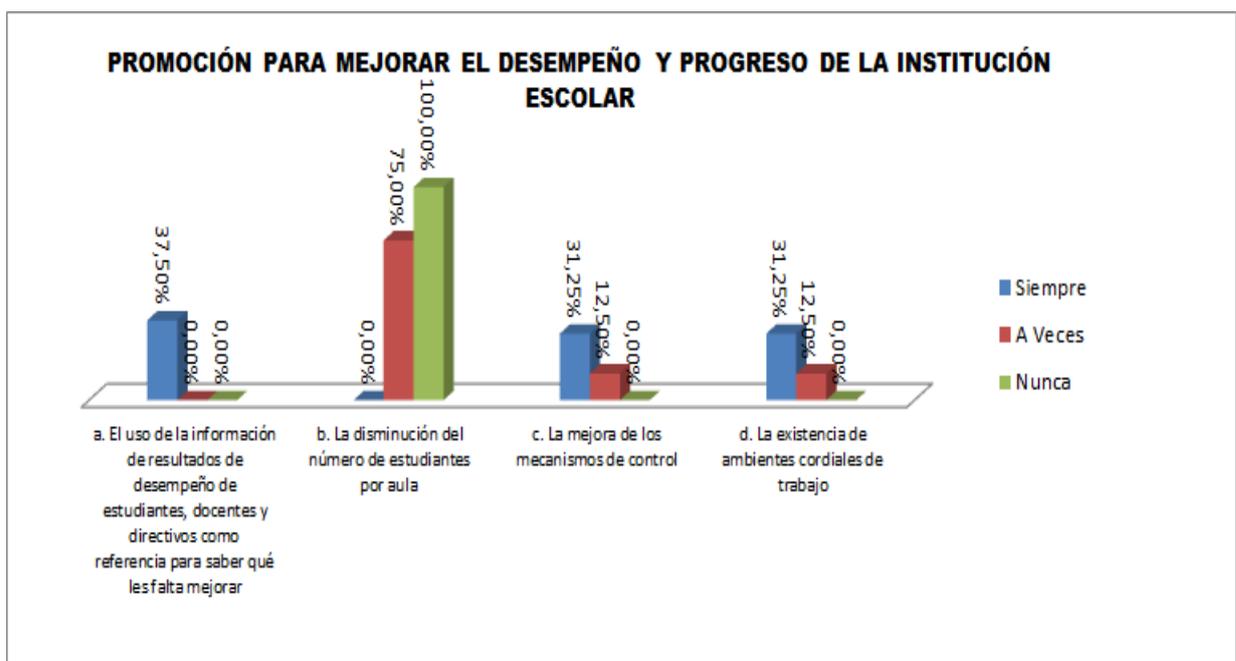
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

El tema del liderazgo siempre ha sido discutido con la gran pregunta si los líderes nacen o se hacen. De los directivos encuestados frente a esta pregunta consideran que deben ser innatas siempre 40%, 60% a veces. Otra variable investigada nos dice que se logra estudiando las teorías contemporáneas consideran el 20% siempre y a veces el 20%. Otros directivos consideran que se adquieren a través de la experiencia el 30% lo manifiesta que siempre. Se desarrolla con estudios en gerencia siempre el 15%, y a veces señala el 20%. La capacitación continúa que nos lleve a combinar lo práctico con lo teórico, 30% dicen que siempre; se ve con claridad que ha una diversidad de opiniones cuando se pregunta por las habilidades que se requieren para ejercer liderazgo educativo.

Tabla 14

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

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	37,50	0	0	0	0
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	6	75,00	1	100,00
c. La mejora de los mecanismos de control	5	31,25	1	12,50	0	0
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	31,25	1	12,50	0	0
TOTAL	16	100,00	8	100,00	1	100,00



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

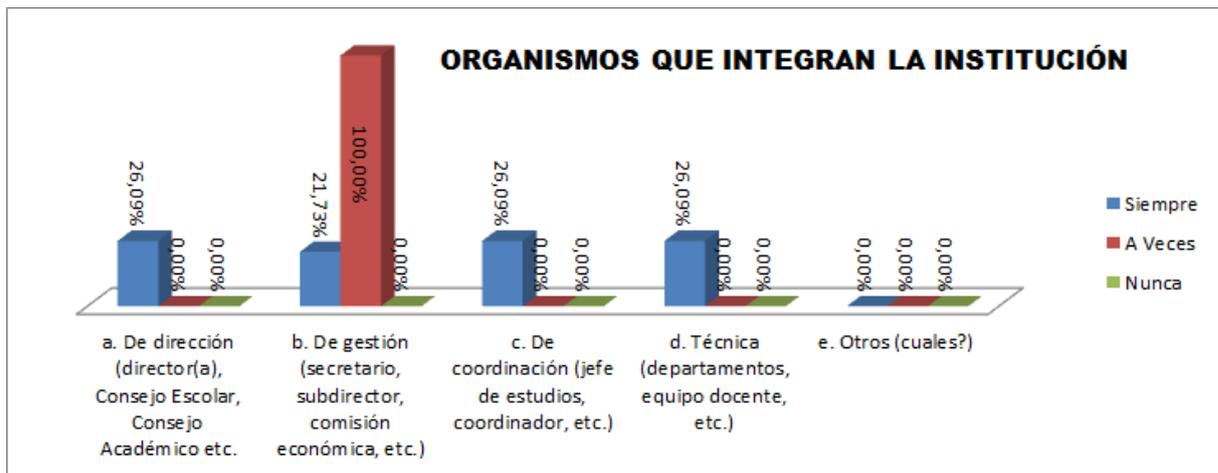
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

La iniciativa para mejorar el desempeño y progreso institucional escolar, pronunciado por los directivos investigados se considera que el uso de información de resultados en todos los componentes de la institución para saber en qué nivel están que necesitan potenciar señala el cuadro estadístico que siempre se promueve 37,50%. Otro factor que considera la mejora es la disminución del número de estudiantes por aula que puede tomarse a veces en un 75%. La gestión va muy apegada al control que posibilita fijar un nivel óptimo de desempeño en todos los miembros, de las personas encuestadas, 5 consideran que siempre un buen control es la mejor motivación que corresponde a un 31,25% y a veces que alcanza el 12,5%. El ambiente laboral donde prima el respeto ya la cordialidad se estima en un 31,25% y el 12,5% a veces. Esto nos ha motivado que en ambientes mal sanos, se busquen los correctivos necesario en procura de una mejora en las diferentes actividades para mejorar el desempeño y progreso escolar.

Tabla 15

Organismos que integran la institución

Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	26,09	0	0	0	0
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	21,74	1	100,00	0	0
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	26,09	0	0	0	0
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	26,09	0	0	0	0
e. Otros (cuáles?)	0	00,00	0	0	0	0
TOTAL	23	100,00	1	100,00	0	0



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigada

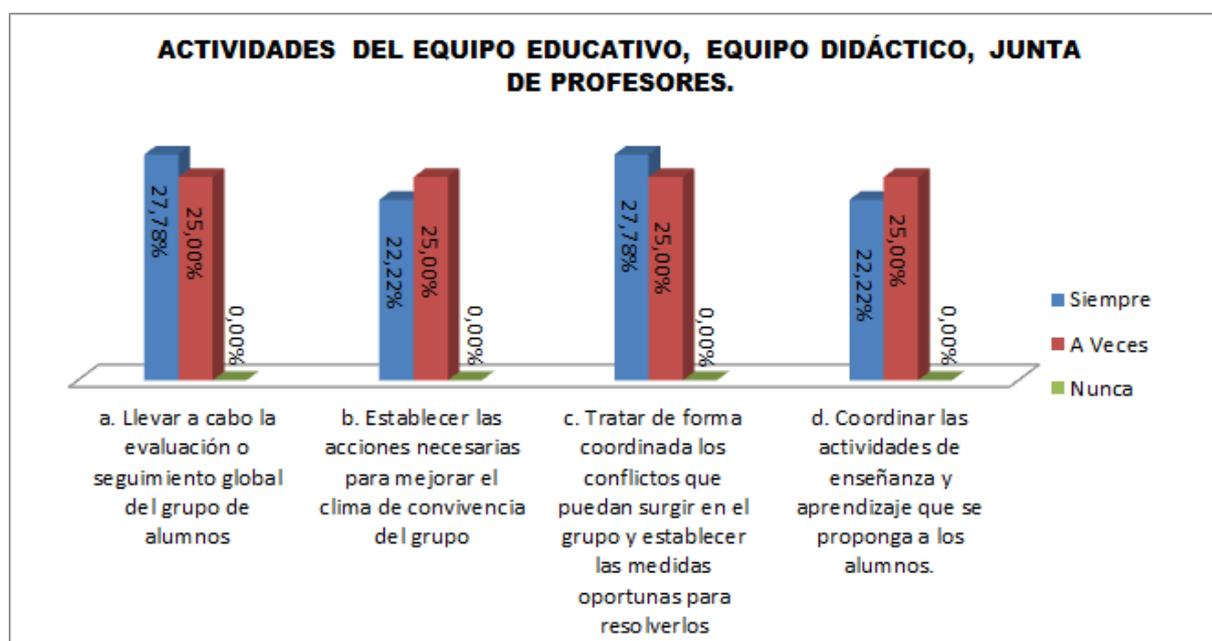
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

La institución investigada cuenta con tres organismos de administración promueven la organización, los tres con un nivel siempre de aceptación que se ubica en 26,09% que corresponde a la dirección, a la coordinación y a la parte técnica para los diversos departamentos, por el contrario el organismo de gestión dice que siempre en 21.74% y un 100% a veces. Estos datos nos demuestran que la institución está estructurada en su parte interna por los organismos necesarios para llevar una institución educativa.

Tabla 16

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	27,78	1	25,00	0	0
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	22,22	1	25,00	0	0
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	27,78	1	25,00	0	0
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	22,22	1	25,00	0	0
TOTAL	18	100,00	4	100,00	0	0



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

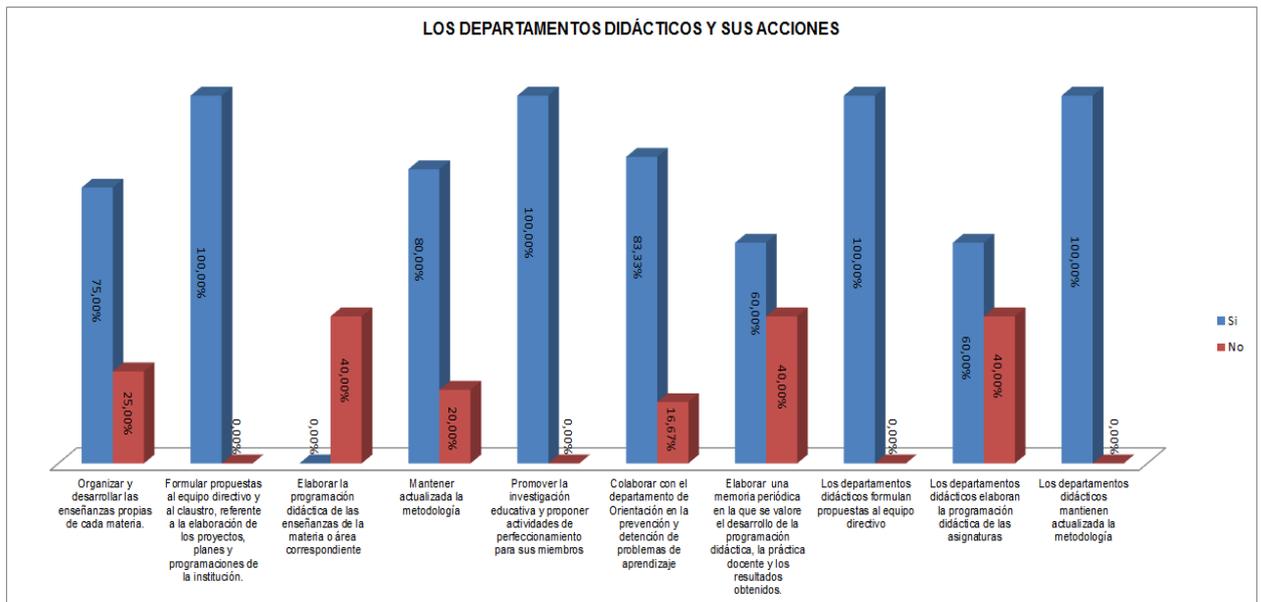
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

La junta de profesores u organismo afín, es un equipo de trabajo que tiene varias obligaciones, unas para los mismos estudiantes y otras a nivel docente. Se evidencia que los dos encargos claramente expuestos son: Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes que lo consideran siempre con un 27,78% y el trato de forma ordenada de los conflictos también con un 27,78%. Ambas dicen que se encargan a veces con un 25%. En cambio con un índice más bajo están las obligaciones sobre clima de convivencia y coordinación de actividades de enseñanza aprendizaje con un 22,22% y a veces con 25% en ambas situaciones.

Tabla 17

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se en cargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	75,00	1	25,00
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100,00	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	60,00	2	40,00
D	Mantener actualizada la metodología	4	80,00	1	20,00
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100,00	0	0
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje	5	83,33	1	16,67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	60,00	2	40,00
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100,00	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	60,00	2	40,00
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100,00	0	0



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigada

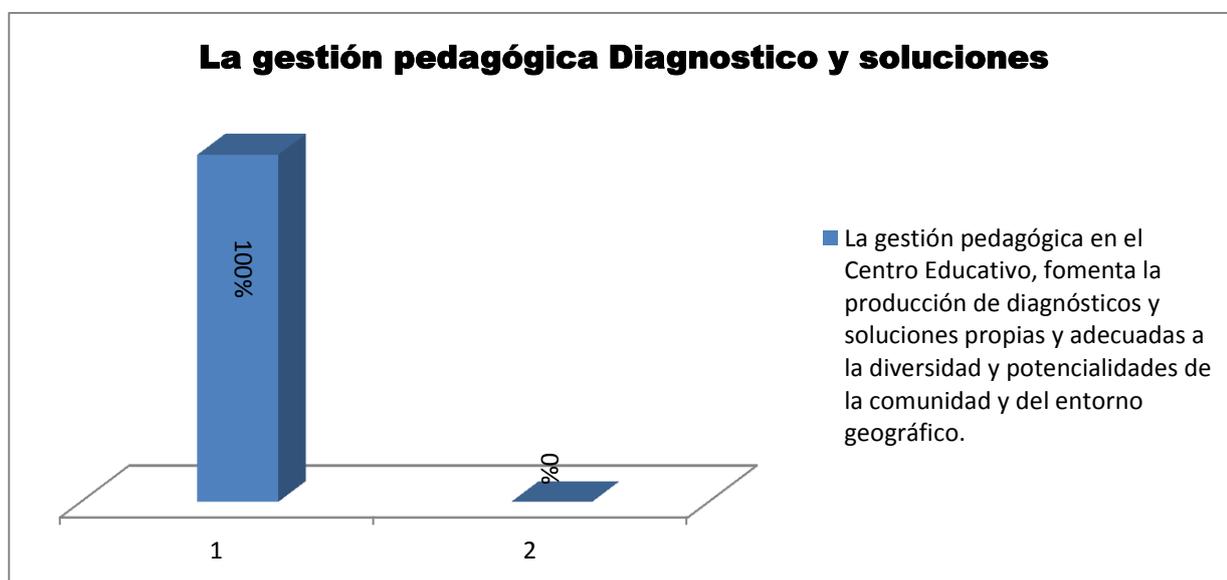
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

En el gráfico 17 se observa en cambio la responsabilidad que han asumido los departamentos sabiendo que cada uno tiene un papel fundamental en la ejecución del quehacer educativo. De los encuestados en un 100% han considerado que los departamentos son encargados de formular propuestas al equipo directivo en relación a los proyectos, planes y programas, promover la investigación educativa proponiendo actividades de perfeccionamiento, los grupos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y la actualización permanente de la metodología, es decir su respuesta ha sido positiva. En cambio, la responsabilidad departamental con más baja aceptación con un índice del 60% tiene que ver con la elaboración de la programación didáctica, memorias del desarrollo de la programación didáctica, elaboración de la programación didáctica por asignaturas. Sobre este mismo tema han respondido que negativamente en un 40%. Con un porcentaje aceptable aparecen las obligaciones sobre la organización y desarrollo de las propias materias en un 75% y negativamente en un 25%. La actualización metodológica en un 80% y de negativa en un 20%. Se ha visto necesaria la colaboración con el Departamento de orientación en un 83,33% frente a una negativa de apenas el 16,67%.

Tabla 18

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 soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100,00	0	0



FUENTE: Encuestas aplicadas en el unidad investigada

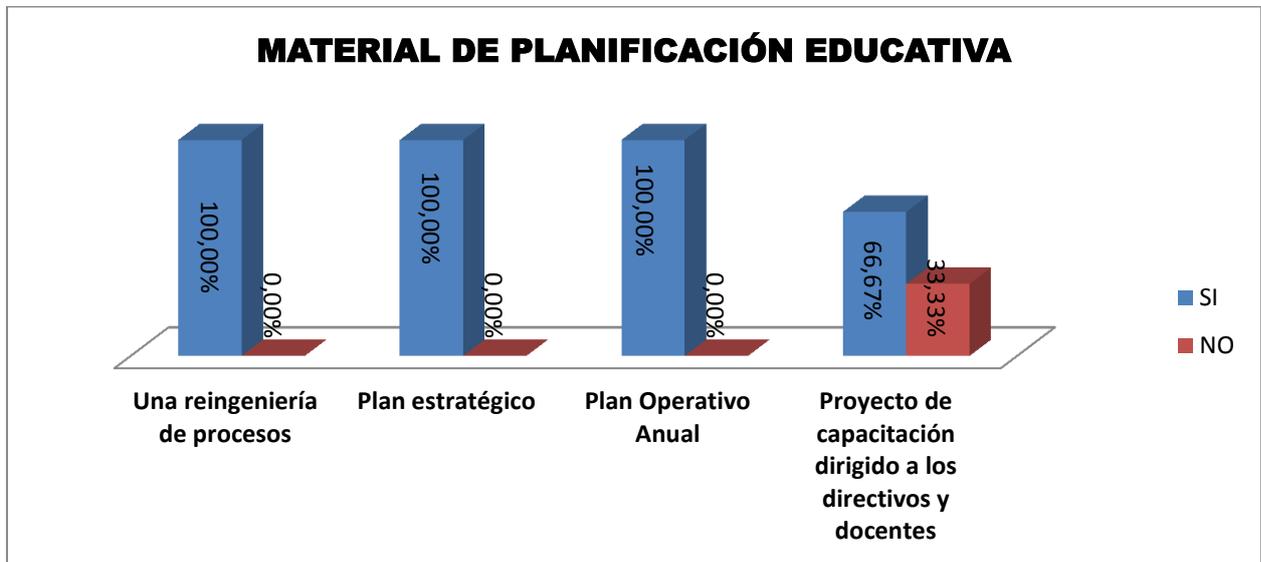
Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

La gestión pedagógica es uno de los aspectos más sobresalientes de la tarea educativa, a este aspecto la Unidad Educativa se denota con toda claridad que está produciendo espacios donde se realizan procesos de diagnóstico y se buscan las soluciones acertadas en un 100% de los encuestados.

Tabla 19

Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos	2	100,00	0	0
B	Plan estratégico	1	100,00	0	0
C	Plan Operativo Anual	6	100,00	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	66,67	1	33,33



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

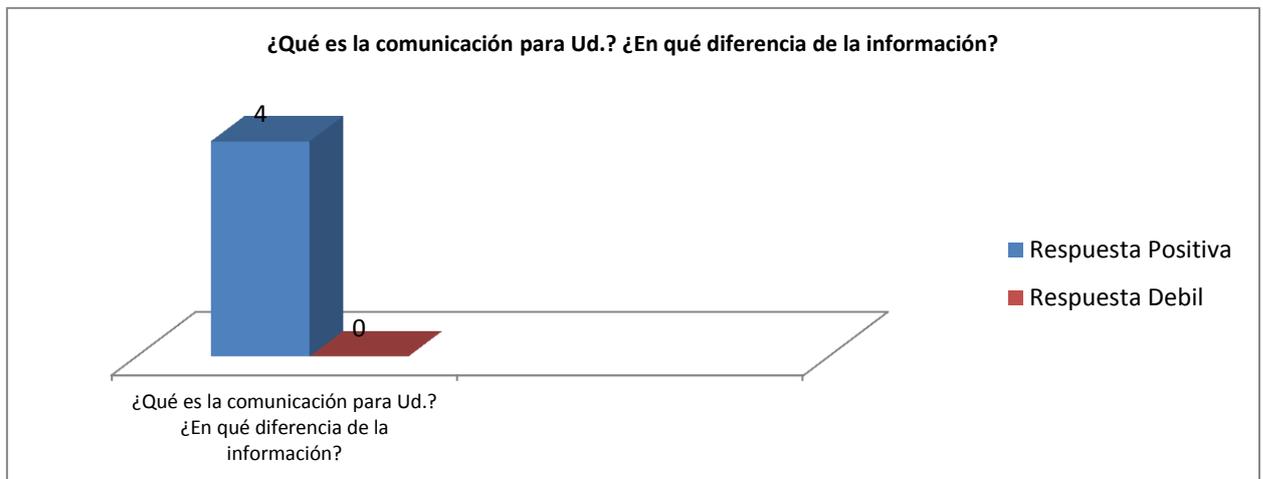
Finalmente, podemos decir que la gestión directiva de la institución ha considerado a la reingeniería de procesos, al plan estratégico y plan operativo anual son realizados en un 100%, lo que significa que tiene las bases para emprender un cambio mayor. Con respecto al proyecto de capacitación de directivos y docentes, aún no se ha podido ejecutar, solamente se habla de un 66,67% que se ha cumplido frente a un 33% que aún no se ha podido evidenciar.

En base a los resultados obtenidos podemos inferir que en la Institución educativa que usted dirige se ha realizado: Una reingeniería de procesos, el 100% contestan que sí, Plan estratégico el 100% que sí, Plan Operativo Anual, el 100% que sí, Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, el 66,67% contestan que sí y el 33,35 que no. Estos porcentajes se dan como consecuencia de que en la institución si ha existido preocupación por tener todos estos instrumentos de desarrollo institución

6.1. De la Entrevista a Directivos.

Tabla 20

N°	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DEBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué diferencia de la información?	Intercomunicación entre dos personas	4	Ninguna	0



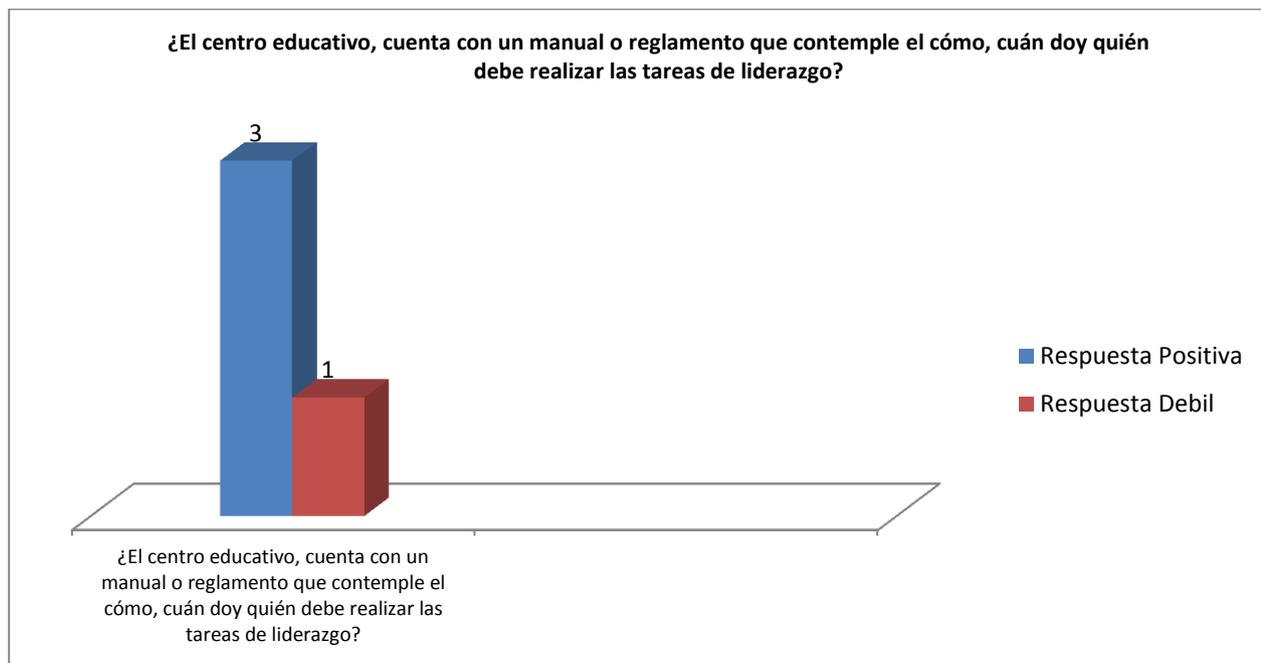
FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Finalmente, podemos decir que la comunicación para Ud. es la intercomunicación entre dos personas., ya que en la entrevista realizada se obtiene una respuesta positiva.

Tabla 21

N°	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DEBIL	F
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuán doy quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Reglamento de ley Reglamento interno Manual de convivencia	3	Proyecto Educativo	1



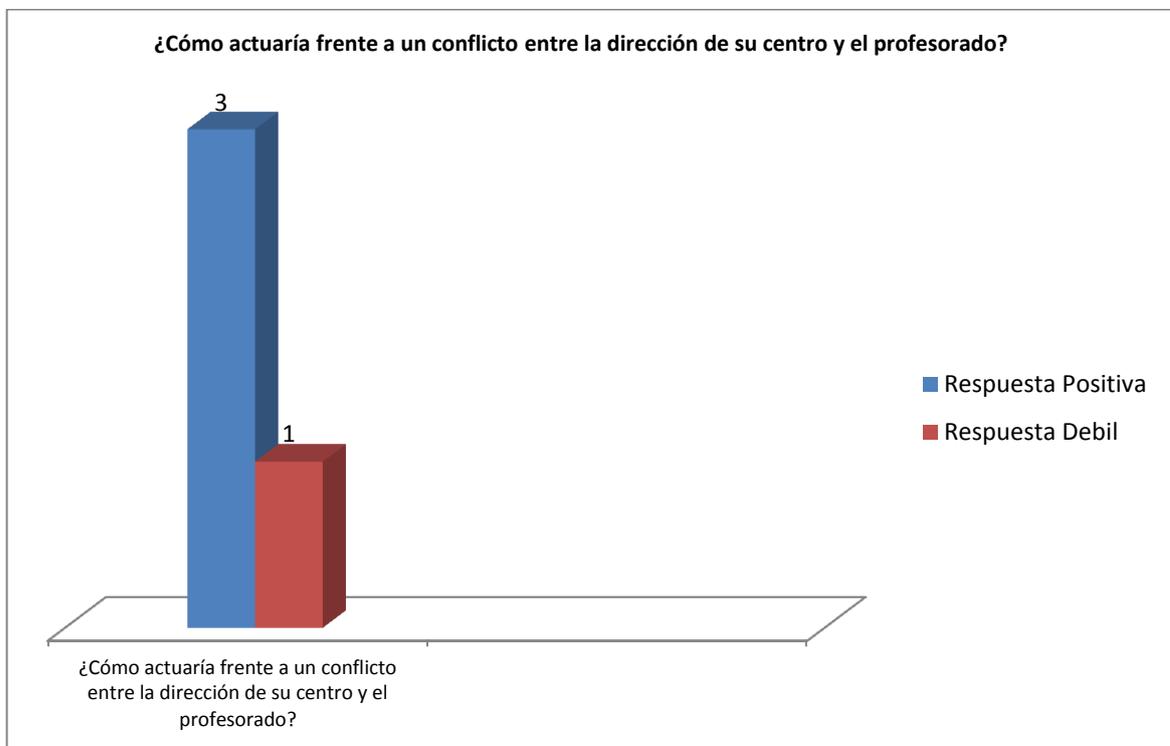
FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Finalmente, podemos decir que la Unidad Educativa si cuenta con un manual o reglamento el cual le permite realizar tareas de liderazgo ya que en la entrevista realizada se obtiene una respuesta positiva.

Tabla 22

N°	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DEBIL	F
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Dialogo Comunicación	3	Auditoria como mediadora	1



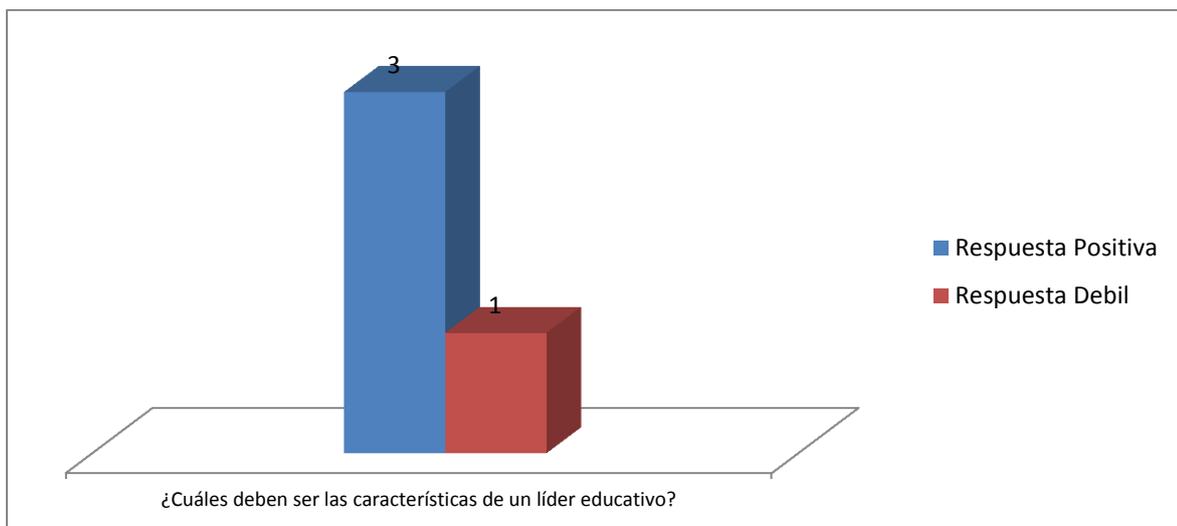
FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Finalmente, podemos decir que la Unidad Educativa para resolver conflictos entre la administración y la dirección del centro y el profesorado se utiliza el dialogo, el mismo que le permite dar solución a los conflictos que se presenten entre autoridades y docentes.

Tabla 23

N°	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DEBIL	F
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Democrático Comunicativo Amabilidad	3	No saber escuchar	1



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Finalmente, podemos decir que los directivos de la Unidad Educativa se tiene claro que para ser un buen líder, se debe tener presente la amabilidad, la comunicación y la democracia la cual ayudan a tener un buen desarrollo en las actividades.

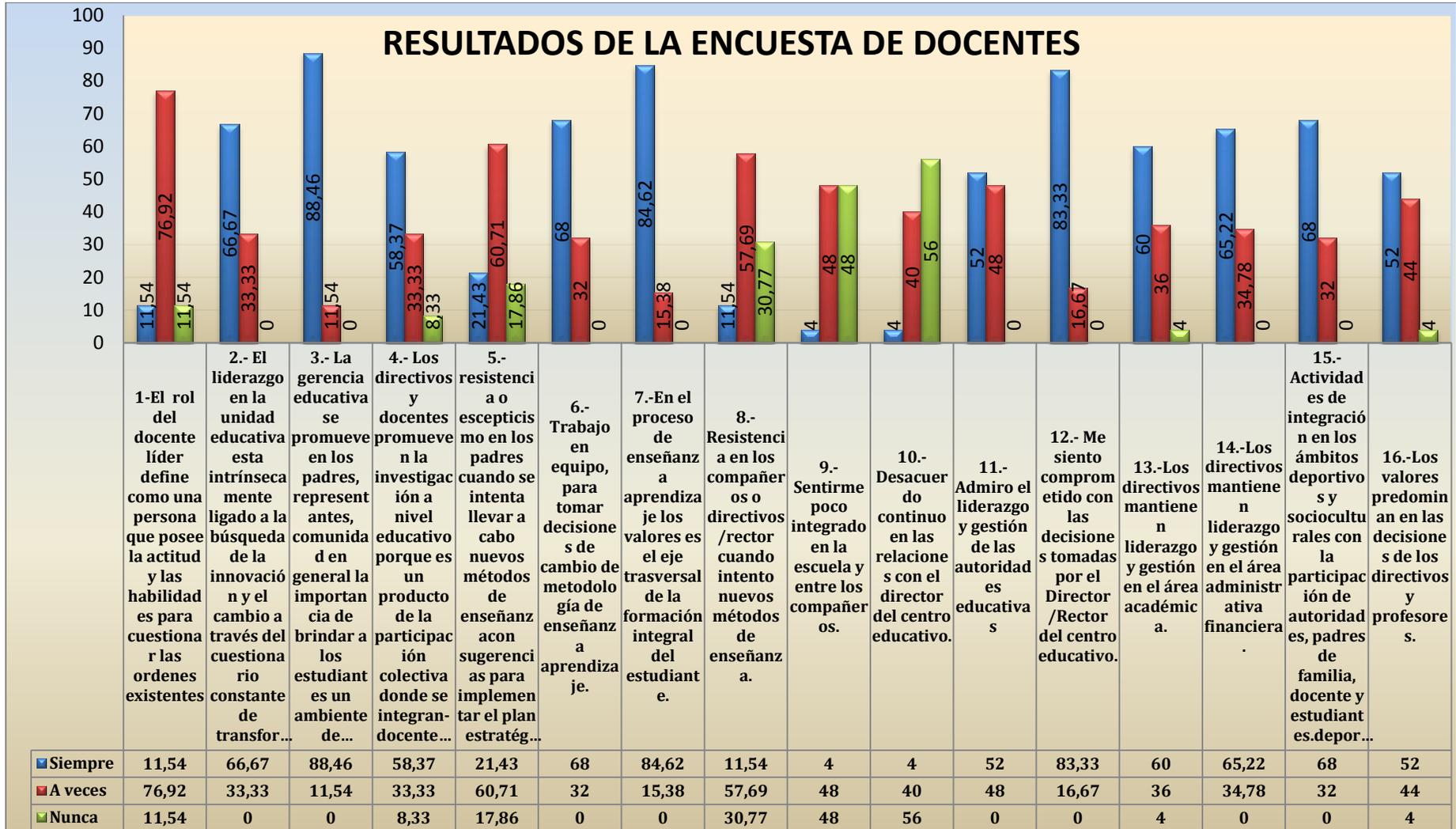
6.2. De la encuesta a docentes

Tabla 24

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- El rol del docente líder define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	3	11,54%	20	76,92%	3	11,54%
2.- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	18	66,67%	9	33,33%	0	0%
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, armónica, seguro y estimulante.	23	88,46%	3	11,54%	0	0%
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 –consejos comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	14	58,37%	8	33,33%	2	8,33%
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	21,43%	17	60,71%	5	17,86%
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	17	68,00%	8	32,00%	0	0%
7.-En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	22	84,62%	4	15,38%	0	0%
8.-Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento nuevos métodos de enseñanza.	3	11,54%	15	57,69%	8	30,77%
9.-Sentirme poco integrado en la escuela y entre los	1	4,00%	12	48,00%	12	48,00%

compañeros.						
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4,00%	10	40,00%	14	56,00%
11.-Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	13	52,00%	12	48,00%	0	0%
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.	20	83,33%	4	16,67%	0	0%
13.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	60,00%	9	36,00%	1	4,00%
14.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	15	65,22%	8	34,78%	0	0%
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.	17	68,00%	8	32,00%	0	0%
16.-Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	52,00%	11	44,00%	1	4,00%



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

En principio debemos mencionar que el proceso enseñanza aprendizaje es parte de la formación los valores como eje transversal en un 84.52% que si es una fortaleza para mejorar el proceso de formación integral del educando, en un mínimo porcentaje representado por el 15.38% manifiestan que no es tan necesario la enseñanza en valores.

El acoger nuevos métodos de enseñanza por parte de los profesores o directivos en un 30.77% se señala que nunca muestran resistencia, en cambio el 57.69% que es la mayor parte de nuestros encuestados, a veces ponen resistencia a los cambios, y el 11,50% de los encuestados siempre se resisten a los cambios que la educación van planteando a través de sus procesos, métodos y técnicas.

Los docentes que se sienten poco integrados en la escuela y entre compañeros lo corrobora un 4% de la población encuestada, no así en un porcentaje del 48% que sienten formar parte de la institución en la que trabajan y el 48% de los profesores en algunas ocasiones se sienten integrados tanto en la institución como entre sí.

Las relaciones con el director del centro educativo se enmarcan en un nivel aceptable que está representado por el 56% dando a conocer que existe comunicación para solucionar conflictos educativos, el 40 % de profesores señalan que a veces están en desacuerdo y el 4% responde que siempre están desvinculados y no concuerdan en las decisiones con el director de la escuela.

El liderazgo y gestión de las autoridades es admirado por un buen porcentaje de profesores encuestados correspondientes al 52%, mientras que el 48% manifiestan que a veces valoran la gestión y la administración que hace el director de la escuela.

El sentirse parte y comprometido con las decisiones tomadas por el director se centra en un nivel óptimo equivalente a un 83.33%, en cambio el 16.87% mencionan que a veces se comprometen.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica en un 60% que señalan los propios maestros, mientras el 36% a veces y el 4% dice que nunca.

La institución educativa posee recursos fiscales y también recursos propios para su sustento; en su administración financiera a través de sus directivos es transparente, lo señala el 65.22 % de los profesores, en una menor proporción, es decir el 34.78% menciona que a veces es bien dirigida y gestionada es necesario que se analicen de mejor forma los recursos para potenciar la transparencia.

Las actividades de integración en la que se consideran ejes participativos las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes están en un nivel aceptable correspondiente a un 62% de los profesores encuestados y el 32% manifiestan que a veces se da este proceso de integración.

Los directivos y profesores tienen siempre valores éticos para tomar sus decisiones la población encuestada equivalente al 52%, el 44% señalan que a veces de

proceder a tener presente los valores éticos y el 4% que nunca toman en cuenta los valores éticos en sus decisiones.

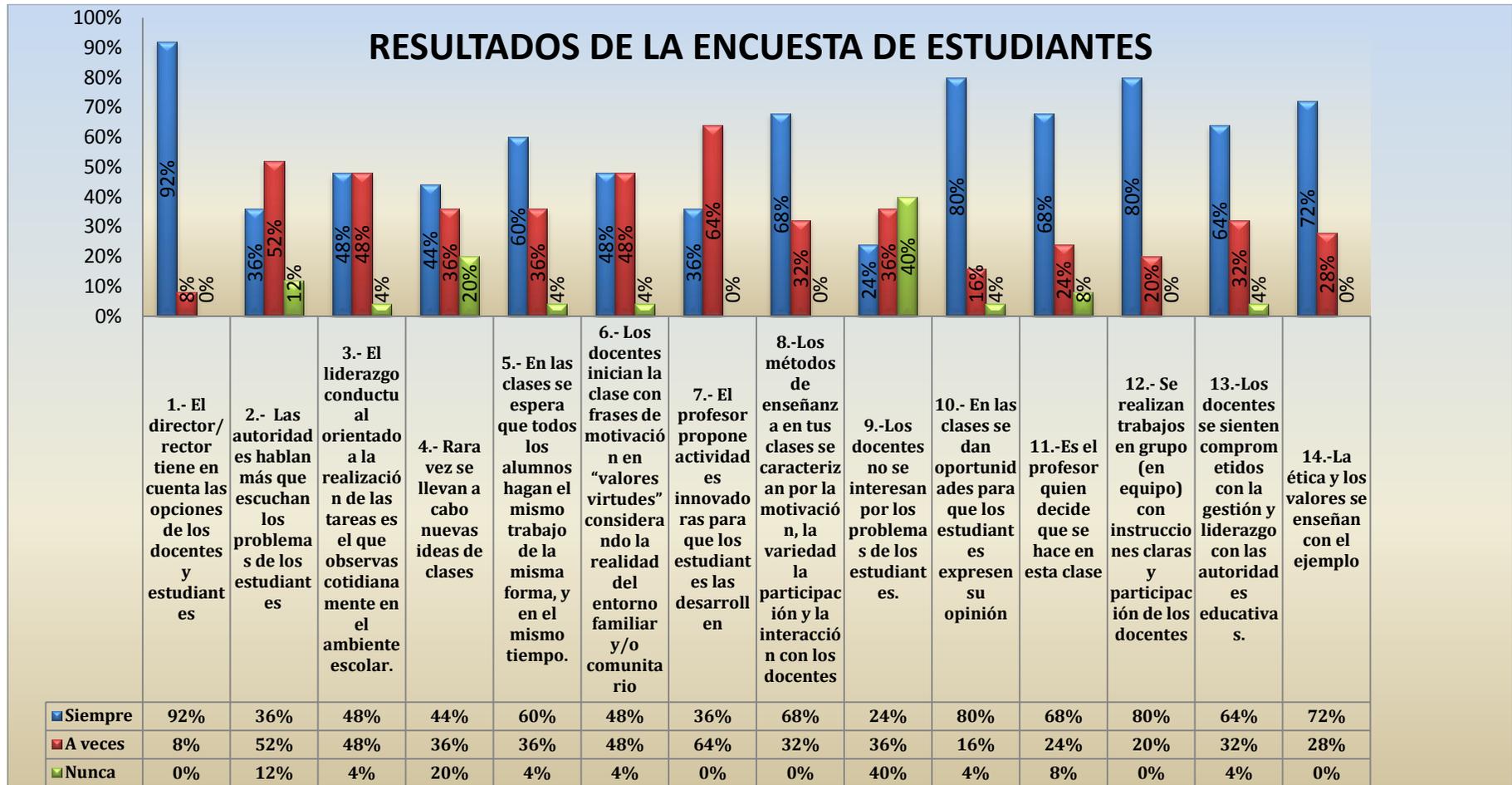
6.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 25

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- El director/rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes	23	92%	2	8%	0	0%
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	9	36%	13	52%	3	12%
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	48%	12	8%	1	4%
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas de clases	11	44%	9	36%	5	20%
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	60%	9	36%	1	4%
6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	12	48%	12	48%	1	4%
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	9	36%	16	64%	0	0%
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	17	68%	8	32%	0	0%
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	24%	9	36%	10	40%
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	20	80%	4	16%	1	4%
11.- Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	17	68%	6	24%	2	8%

12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes	20	80%	5	20%	0	0%
13.-Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo con las autoridades educativas.	16	64%	8	32%	1	4%
14.-La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	72%	7	28%	0	0%



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Como vemos en el cuadro estadístico, analizamos que siempre el director toma en cuenta las iniciativas de los estudiantes y los profesores, así lo señala el 92% de los encuestados y en un mínimo porcentaje equivalente al 8% nos manifiestan que a veces se da estas acogidas.

Las autoridades para tomar decisiones relacionadas con los estudiantes primero los escuchan para luego establecer diálogos y tomar soluciones, está representado en un 36% de la población encuestada y el 52% señala que a veces escuchan y el 12% que nunca lo hacen.

La motivación continua para la realización de tareas en el ambiente escolar es aceptable porque se enmarca en un 48% que señala siempre se lo hace, un 48% que a veces y el 4% que nunca.

La motivación y la innovación de ideas en las clases responden los encuestados en un 44% que siempre y el 36 % restante de los estudiantes manifiestan que a veces y finalmente el 20% señalan que nunca.

La homogeneidad de la enseñanza es el resultado que cualquier docente espera haber realizado con los estudiantes es por ello que el 60% de la población encuestada manifiesta que siempre, el 36% señala que a veces y el 4% dice que nunca.

Los docentes inician siempre sus clases con frases de motivación en valores y práctica de virtudes lo mencionan en un 48% de los estudiantes encuestados, el otro 48% manifiestan que a veces y 4 % que nunca.

En un nivel bajo poco aceptable que corresponde el 36% de los estudiantes manifiestan que los profesores siempre proponen actividades innovadoras para que sean desarrolladas por los estudiantes, y el 64% manifiestan que a veces.

Los estudiantes representados por un 68% manifiestan que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan siempre por la innovación, la variedad y la interacción con los docentes, mientras que el 32 % restante señalan que a veces.

Los docentes no se interesan por los problemas que los estudiantes presenten, el 24 % responden que siempre sucede eso, el 36 % responde que a veces y el 40 % que nunca.

La opinión de los estudiantes en clase es importante para el docente, así lo manifiesta el 80% de la población encuestada que corresponde a un nivel óptimo, el 16% manifiestan que a veces pueden expresar sus opiniones y el 4 % responden que nunca.

El 68% de los encuestados manifiestan que siempre el profesor es quien decide lo que se hace en clase, el 24% que a veces y el 8 % que nunca.

El trabajo en equipo es viable en todo momento en las aulas de clase, así lo manifiesta el 80% de los estudiantes y el 20 % manifiesta que a veces.

También los encuestados que representan el 64% infieren que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 32% a veces y el 4% que nunca.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, un 72% de los estudiantes encuestados responden que siempre y el 28% responden que a veces.

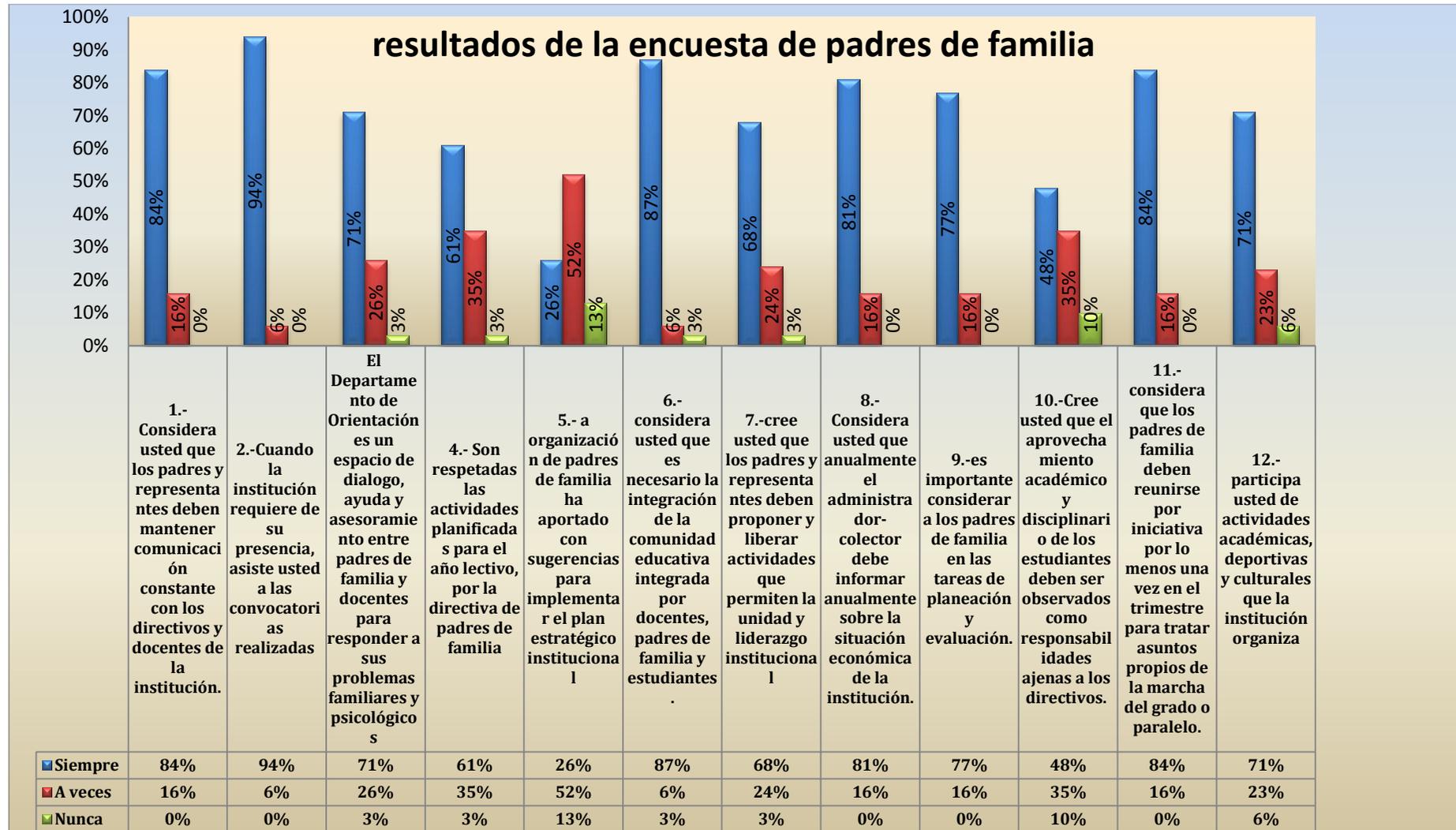
6.4 De la encuesta a los padres de familia

Tabla 26

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1.- Considera usted que los padres y representantes deben mantener comunicación constante con los directivos y docentes de la institución.	26	84%	5	16%	0	0%
2. Cuando la institución requiere de su presencia, asiste usted a las convocatorias realizadas	29	94%	2	6%	0	0%
3. El Departamento de Orientación es un espacio de dialogo, ayuda y asesoramiento entre padres de familia y docentes para responder a sus problemas familiares y psicológicos	22	71%	8	26%	1	3%
4.- Son respetadas las actividades planificadas para el año lectivo, por la directiva de padres de familia	19	61%	11	35%	1	3%
5.- La organización de padres de familia ha aportado con sugerencias para implementar el plan estratégico institucional	8	26%	18	52%	4	13%
6.- Considera usted que es necesario la integración de la comunidad educativa integrada por docentes, padres de familia y estudiantes.	27	87%	2	6%	1	3%
7.- Cree usted que los padres y representantes deben proponer y liberar actividades que permiten la unidad y liderazgo institucional	21	68%	9	24%	1	3%
8.- Considera usted que anualmente el administrador-colector debe informar anualmente sobre la situación económica de la institución.	25	81%	5	16%	0	0%

9.- Es importante considerar a los padres de familia en las tareas de planeación y evaluación.	24	77%	5	16%?	0	0%
10.- Cree usted que el aprovechamiento académico y disciplinario de los estudiantes deben ser observados como responsabilidades ajenas a los directivos.	15	48%	11	35%?	3	10%
11.- Considera que los padres de familia deben reunirse por iniciativa por lo menos una vez en el trimestre para tratar asuntos propios de la marcha del grado o paralelo.	26	84%	5	16%	0	0%
12.- Participa usted de actividades académicas, deportivas y culturales que la institución organiza	22	71%	7	23%	2	6%



FUENTE: Encuestas aplicadas en la unidad investigada

Elaborado: Ing. Luis Florencio Macancela Naula.

Es importante que los padres de familia y representantes se mantengan siempre encuentros formativos con los directivos y docentes de la institución, así lo señala un 84% de la población encuestada y el 16% a veces.

Un alto nivel de la población encuestada acude siempre a las convocatorias realizadas por la institución, representado en el 94.00% y el restante 6% responde que a veces.

Los padres de familia consideran que el Departamento de Orientación es un espacio de dialogo, ayuda y acercamiento para responder a sus problemas familiares y psicólogos, esto se da siempre en un 71%, mientras el 23 % responde que a veces y el 6% que nunca.

Las actividades planificadas por el Comité central para el año lectivo siempre son respetadas según los encuestados en un 61%, el 35% responde que a veces y el 3% que nunca.

La organización de los padres de familia en porcentaje, es poco representativa alcanza un 26% que siempre han aportado para implementar el plan estratégico, el 52% a veces y el 13% nunca.

Es necesario e importante la integración familia – institución, pues se lo considera siempre en un 87%, el 6% restante señala que a veces y el 3% que nunca.

En base al tema de liderazgo, los padres de familia y los representantes deben colaborar en dicho tema, el 68% de la población encuestada señala que debe ser siempre, el 24% a veces y el 3% que nunca.

Se considera necesario que el administrador – colector debe informar anualmente sobre la situación económica de la institución, su interés recae en un 81% de los padres de familia y el 19% responde que a veces.

En las tareas de planeación y evaluación se debe considerar a los Padres de familia pues así, lo expresan un 77% de la población encuestada, el 16% manifiesta que a veces y el 7% que nunca.

El aprovechamiento académico y disciplinario de los estudiantes deben ser considerados como ajenos a los directivos, el 48% responden que siempre, el 35 % responden que a veces y el 3% que nunca.

Los Padres de Familia deben reunirse por lo menos una vez en el trimestre para tratar asuntos propios de la marcha del grado o paralelo, manifiestan que siempre el 84% de la población encuestada y el 16% que a veces.

El 71% de los padres de familia participan siempre en actividades deportivas, académicas y culturales que la institución organiza. El 23% responde que a veces y el 6% responde que nunca.

7. DISCUSIÓN.

Después de haber realizado la ubicación teórica de Gestión y Liderazgo, y presentado los respectivos cuadros estadístico de las técnicas empleadas (encuestas, entrevistas), se puede evidenciar que es importante determinar el aporte que esta investigación pretende incluir en el campo de la educación, especialmente, en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores que se llevan a cabo en la sección básica de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” de la ciudad de Loja, año lectivo 2010-2011.

Los resultados obtenidos en el proceso, nos permiten contrastar la información y realizar las diferentes conclusiones a las que llega la investigación. Debemos basarnos en los datos reales fruto de la recolección de datos. No se puede olvidar que los objetivos generales y específicos conducen a la meta que se quiere lograr y de una forma coherente nos permiten establecer las conclusiones y recomendaciones para futuros estudios.

La temática que se está utilizando dentro de las técnicas de investigación está basada en ítems que buscan profundizar la práctica o la crisis del tema de gestión y liderazgo al que se enfrenta todos los días la Unidad Educativa. A groso modo se puede evidenciar que los directivos están actualizándose en gestión y liderazgo para asumir con responsabilidad los destinos de la institución, además, se muestra como modelo para hacer cumplir las obligaciones propias de sus dirigidos. Para la ejecución de su papel están respaldados en el proyecto educativo institucional 2009-2015.

El papel asumido por los directivos está orientando al avance en gestión, y liderazgo administrativo y académico, cumpliendo de alguna manera los objetivos planteados aunque no se hayan alcanzado ciento por ciento las metas institucionales; las políticas y directrices subrayan la importancia de ofertar una administración de calidad tomando como base la nuevas expectativas como base de las nuevas tecnologías que proponen una educación dinámica de alto nivel académico.

La tecnología ha permitido mejorar los niveles de calidad educativa, asumiendo una administración digital, la conformación de grupos, equipos homogéneos y en otros casos heterogéneos de trabajo, tanto en docentes como en estudiantes.

Es importante resaltar que los directivos están interesados en ofrecer mejores niveles de aprendizaje a través de la organización de equipos de trabajo, como también en buscar un clima de respeto en la toma de decisiones, este aspecto es débil, falta motivar hacia un conocimiento y comportamiento más profundo sobre las decisiones.

A nivel administrativo se necesita conocer conceptos claros sobre administración y contabilidad, así como contenidos concretos para elaborar, interpretar y tomar decisiones objetivas reconociendo la situación financiera institucional. Hay que recordar que la institución marcha sobre ruedas cuando encuentra una solvencia económica y acertada dirección administrativa sólida que pretenda seguir en un buen nivel competitivo.

El cuerpo docente, está integrado por personas con una media de edad entre 40 y 60 años que están al frente de los diversos estamentos administrativos y son y son profesores de grado, en un 80% tienen nombramiento fiscal y han trabajado entre 20 y 25 años.

La información analítica descriptiva que hemos expuesto nos señalan muchos criterios sobre los cuales se deberían ahondar la investigación, de ellas proponemos algunas variables más significativas que nos ubican en la realidad de gestión y liderazgo de la institución.

La institución educativa tiene sentido social de trabajo, especialmente en áreas y departamentos, el liderazgo propone un trabajo en equipo, siendo esencial para caminar hacia una misma meta en la búsqueda de la consecución de los objetivos. En las diversas encuestas se cuestionan la forma de llevar los equipos de trabajo, más se tiene un alto sentido de conformación, pertenencia y colaboración.

En relación a los instrumentos de investigación utilizados a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, tienen como único fin conocer estado situacional de la gestión, liderazgo y valores que se ejecutan en la institución y potenciar los mismos a una nueva reingeniería. El Proyecto educativo institucional es el soporte para la planificación, ejecución e implementación de los aspectos que se deben impulsar y otros que se deben incorporar.

La toma de decisiones es un factor trascendental que recorre todas las áreas institucionales, se supone que es la columna vertebral para alcanzar movilidad, dinamismo y renovación en todos los procesos educativos vigentes de acuerdo a la necesidad real de la institución. La búsqueda de mejorar los procesos metodológicos, didácticos y tecnológicos nos impulsan a desarrollar políticas que favorezcan una educación integral, reconociendo al grupo como tal y respetando las individualidades.

Se reconoce que en la institución hay una concientización en la práctica de valores, pero aún incipiente. Es necesario proponer como ejes transversales que universalicen en todos los contenidos dados. La presencia de anti- valores debe ser una preocupación constante porque se dice mucho y se hace poco, como señalan los estudiantes encuestados.

En el campo pedagógico se debe reconocer y profundizar todos los modelos pedagógicos, identificando entre todos ellos, el modelo propuesto por la institución, para potenciar las diferencias y las individualidades para que poco a poco se logre incorporar nuevas técnicas de aprendizaje y actualización tecnológica, superando así las diferencias existentes que se evidencia hoy en la institución.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo damos respuesta a numerosas interrogantes mediante un proceso de investigación que nos ha conducido a unas conclusiones. Los datos obtenidos en cada uno de los pasos de la investigación se han expuesto en un informe descriptivo – analítico, recogido en las páginas precedentes y después se han interpretado, a la luz de las teorías que sustentan la investigación, dando lugar así a la información y respuesta de sus objetivos.

Las conclusiones que presentamos a continuación constituyen un espacio de reflexión que evidencia el problema inicialmente planteado y la propuesta de mejora que adjuntamos ayudará a impulsar un camino y mejor nivel de gestión y liderazgo con lo que finaliza el presente trabajo, cuya misión fundamental es aportar con el desarrollo del centro educativo investigado. Con la finalidad de facilitar dicho proceso de interpretación consideramos importante estructurar las conclusiones siguiendo un hilo conductor lógico que se plasma en lo siguiente:

De los directivos

En lo referente a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, se concluye:

- Que los directivos no delegan funciones de responsabilidad para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas. Esto merece especial atención, si se pretende lograr de una manera eficaz involucrar a todos los integrantes de la institución en la toma de decisiones, esto se refleja en el hecho de que el 60% de los encuestados consideró que no han sido tomados en cuenta en tal delegación, que impliquen tomar decisiones para resolver conflictos.

En lo referente a la administración y liderazgo que el centro educativo promueve, se concluye:

- Existe un inadecuado desarrollo profesional de los docentes, ya que el 33,33% manifiesta que nunca ha existido esta motivación, siendo un factor desfavorable para la gestión y liderazgo directivo del centro educativo cuando no se escucha las

necesidades que tienen los integrantes de la comunidad educativa para su desarrollo personal y profesional.

- En un porcentaje del 33,33% se manifiesta que nunca ha existido en la institución la vivencia de los valores institucionales y personales, lo que genera la necesidad de fortalecer la práctica de valores, a fin de integrarlos a la tarea educativa y de esta manera lograr los objetivos que se propone la educación.
- En un 33,33% nunca se delega autoridad a los grupos de decisión, lo que puede convertirse en uno de los factores, sobresalientes para que no reine un clima de armonía en el momento de la toma de decisiones.

En lo referente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, se concluye:

- El grupo de encuestados por unanimidad, que corresponde al 100% manifiestan que nunca se promueve la disminución del número de estudiantes por aula, es decir los directivos institucional se olvidan de la calidad educativa al acoger desmedidamente a estudiantes, situación que contradice lo expuesto en el Proyecto Educativo Institucional.

De los docentes, se concluye:

- Que existe resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intenta considerar nuevos métodos de enseñanza, ya que el 57,69% responden que a veces actúan negativamente, sin embargo su opinión merece especial atención porque es un grupo representativo que lo manifiestan, situación que se opone a lo expuesto en el proyecto educativo en donde se resalta la importancia de la innovación permanente.
- El 48% de los encuestados manifiestan que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los demás compañeros, el cual exige que se ponga de manifiesto el verdadero liderazgo tanto directivo como docente para encontrar la cooperación en las distintas actividades que emprenda la institución.
- De acuerdo a la opinión del 40% de los encuestados a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, porque el estilo de gestión y liderazgo no es el más acorde, ni tampoco orienta su accionar hacia la creación de un clima de satisfacción personal y colectiva.

De los estudiantes, se concluye:

- Que los docentes rara vez llevan nuevas ideas a clases, ya que el 44% manifiestan que siempre, el 36% a veces y el 20% nunca, resultados que según un grupo significativo no es satisfactorio, sobre este aspecto, se puede señalar, que la relación educativa no puede darse significativamente, ya que no reciben el apoyo de los directivos durante la ejecución de las actividades dentro del aula.
- El 40% de los encuestados manifiestan que los docentes nunca se interesan por los problemas de los estudiantes, el 36% a veces y el 24% siempre, actitud nada satisfactoria, ya que la relación educativa no puede darse significativamente, si no existe el compromiso docente de ser el guía y orientador de la formación de sus estudiantes.
- Que las autoridades hablan más, antes que escuchar los problemas de los estudiantes, desvaneciéndose las soluciones, porque un 36% de los encuestados manifiestan que siempre las autoridades hablan más que escuchan, el 52% a veces lo hacen y el 12% nunca, de esto se infiere que la gestión y liderazgo deber estar en permanente relación ofreciendo sugerencias pertinentes para que se pueda establecer un proceso educativo fortalecido.

De los padres de familia, se concluye:

- Que los padres de familia, en un 52% siempre reciben asesoría y asistencia, el 35,29% a veces y el 11,76% nunca, por parte de las autoridades; asesoría u orientación, para integrarse con facilidad al centro educativo, se concluye que la gestión y liderazgo no ha sido identificado por parte de los padres de familia, que les permitan sentirse motivados a seguir con las responsabilidades que se le ha asignado.
- Una cifra representativa de padres de familia consideran que el rendimiento académico y disciplinario de los alumnos deben ser observados como responsabilidades ajenas a directivos, cuando el 46,67% manifiestan que siempre, el 20% a veces y el 33,33% nunca, en donde los padres de familia deben reconocer las funciones que cumplen los directivos institucionales.

De la entrevista a los directivos, se concluye:

- Existen serias deficiencias en la puesta en práctica de los valores institucionales, debido a que existe una diferente integración entre los docentes, impidiendo la armonía institucional, que influye negativamente en la proyección de su ejemplo hacia formación integral de los estudiantes.
- El problema de identidad institucional es otro factor que impide reconocer el carisma franciscano como una propuesta de interrelación personal y comunitaria que potencien las relaciones interpersonales y la autorrealización profesional.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones derivadas de este estudio surgen las siguientes recomendaciones:

- Es conveniente que a la luz de los resultados obtenidos, los directivos institucionales pongan en práctica la delegación de funciones y responsabilidades a los sectores representativos de la institución como es el caso de los jefes de áreas, comisiones y departamentos.
- Crear espacios de profesionalización y actualización para establecer una mayor exigencia tanto ética como profesional especialmente en las categorías en las cuales se exija mayor atención tales como: comunicación y dialogo, expectativas individuales, expectativas colectivas, recibiendo apoyo institucional, es decir atención a los requerimientos más urgentes.
- Diseñar e implementar un plan de acción con miras a lograr la efectividad en la práctica de valores personales e institucionales que incentiven a los integrantes de la Unidad Educativa a crear un ambiente de seguridad, autoestima y autorrealización, mediante talleres de crecimiento personal, con la finalidad de motivar el desempeño del trabajo y la realización de otras actividades, logrando en definitiva alcanzar la satisfacción social individual y colectiva.
- Exhortar a los directivos institucionales a mantener un clima organizacional óptimo a través de la delegación de responsabilidades y clima de confianza para la toma de

decisiones en pos de solucionar conflictos, como un estímulo de reconocimiento a su desempeño y decisión en el proceso de desarrollo institucional.

- Crear un clima organizacional óptimo, para que ello sirva de estímulo a los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa para su desarrollo profesional y personal.

- Crear un sistema de comunicación e información entre el personal directivo, personal docente y comunidad en general a fin de desarrollar estrategias para la selección de estudiantes que deben ingresar a la institución considerando la ley Orgánica de Educación Intercultural, Código de la Niñez y Adolescencia, especialmente observando la inclusión y no saturación de aulas.

- Propiciar la realización de cursos y talleres que permitan el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los docentes que laboran la institución a fin de orientar la importancia que tiene la actualización e innovación permanente.

- Desarrollar un plan de actividades socio-culturales que permitan la integración de todos quienes hacen comunidad educativa a fin de garantizar la integración y armonía institucional.

- Promover espacios de diálogos permanentes a fin de lograr acuerdos institucionales bajo el signo de liderazgo educativo garantizando un adecuado clima organizacional cohesionado y la satisfacción de los docentes.

- Implementar los círculos de estudio en áreas de aprendizaje a fin de diseñar nuevos métodos y técnicas de aprendizaje, para mejorar los procesos de clase como una política institucional en función de la labor que debe cumplir el docente.

- Generar nuevos estilos de trabajo en profesores, basados en las dinámicas grupales y herramientas de informática educativa que consideraren los intereses y necesidades de los estudiantes, y de la misma manera se afiance el liderazgo de los directivos institucionales para que las autoridades, al igual que los docentes escuchen las diferentes problemáticas que tienen los jóvenes y señoritas del plantel.

- Planteamiento de un plan de acción operativo con normas claras de respeto que incluyan reglas y decisiones, a fin de incluir la participación activa de los padres de familia en la toma de decisiones que incida en el desarrollo institucional.

- Motivar el interés colectivo para el cambio de actitud en padres de familia en relación a mejorar la calidad de la educación asumiendo su responsabilidad de

conocer cómo funciona la institución a través de un organigrama estructurado y funcional del centro educativo.

- Incrementar en la institución conferencias, seminarios, talleres, foros virtuales, sobre temas de valores institucionales educativos que permita generar la integración educativa en el contexto de la globalización y su identidad con la institución.

9. PROPUESTA DE MEJORA

9.1. Título de la propuesta.

JORNADAS DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SECCIÓN BÁSICA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE ASÍS” PARA LA CALIDAD DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y PRÁCTICA DE VALORES PERIODO ACADEMICO 2012-2013.

9.2. Justificación.

Reconociendo la importancia de los temas de Gestión, liderazgo y valores dentro de los diversos componentes institucionales y gracias al interés inculcado por la Universidad Técnica Particular de Loja, es prudente y de gran responsabilidad no sólo dejar identificados los problemas, las causas y las consecuencias, sino también proponer algunas alternativas de solución que respondan y orienten de mejor forma este tema de vital importancia para la buena marcha institucional interna y externamente a través de un plan estratégico de actividades.

Consideramos que el presente esfuerzo investigativo es factible y pertinente, puesto que, su ejecución garantiza el mejoramiento de la calidad educativa de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” – Sección Básica de la ciudad de Loja. Las alternativas propuestas para la solución de los diferentes conflictos subrayados en la priorización de problemas, nos llevan a buscar las actividades factibles, las variables necesarias, los tiempos y el presupuesto necesario, así como los responsables de las diferentes actividades que permitan que su ejecución sea realizada sin dificultad.

La puesta en marcha de las jornadas de mejoramiento contribuirá a la satisfacción de una de las necesidades de los involucrados como son: estudiantes, docentes, padres de familia, directivos y comunidad en general puesto que la institución sirve con gran interés a estudiantes del sector rural y urbano marginal de la ciudad de Loja.

Se evidencia la necesidad de emprender nuevos estilos de gestión, liderazgo y valores, basados en los diversos paradigmas de la educación, enfrentar nuevos retos al que nos desafía el entorno social y la institución educativa no es ajena a estos cambios vertiginosos para seguir cumpliendo los objetivos planteados.

Se pretende por otro lado, contribuir a la mejora de un clima organizativo en la institución educativa, que de claras muestras de superación y actualización administrativa, académica y espiritual en todos quienes cumplen una función, lo sean competentes.

La presente propuesta, será entregada a las autoridades de la institución, cumpliendo nuestro compromiso y como una retribución a las facilidades prestadas al estudio de nuestra maestría dentro de la ejecución del presente trabajo. Estamos seguros que servirá de un referente para la práctica de valores y la toma de decisiones acertadas.

9.3. Objetivos de la propuesta.

Objetivo General

Fomentar un mejor nivel de gestión administrativa, de liderazgo y prácticas de valores, para mejorar la calidad educativa en el proceso del inter-aprendizaje para alcanzar niveles de competencia y aporten a la consecución de una nueva sociedad.

Objetivos Específicos

- Capacitar al personal en temas de administración, gestión, liderazgo y valores en la Institución investigada.
- Impulsar el mejoramiento profesional mediante convenios con centros de educación superior para apoyar la capacitación y actualización docente.
- Impulsar el uso de las TIC's como una herramienta clave, para un proceso enseñanza-aprendizaje a la altura de la tecnología actual.

- Lograr una permanente interrelación en la UESFA, específicamente en la Sección Básica, por medio de acciones que permitan reconocer el cumplimiento de sus roles profesionales.
- Desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo basado en el marco del carisma franciscano, a fin de favorecer el desempeño profesional y elevar su aporte académico a la institución.

9.4. Actividades

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Seminario-Taller de legislación Educativa	Rector – Vicerrector DOBE	Personal docente	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Paleógrafos • Material de oficina 	Vicerrectorado I TRIMESTRE
Conformación de un departamento de gestión e innovación	Vicerrectorado	Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • humanos 	Vicerrectorado ITREMESTRE
Autoformación personal e institucional para un desempeño óptimo	Personal Docente	Personal Docente	<ul style="list-style-type: none"> • humanos 	Rectorado Todo el periodo lectivo
Elaboración y ejecución de la ficha de detección	DOBE	Integrantes del DOBE	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materia de oficina 	Coordinador del DOBE I TRIMESTRE

de problemas y necesidades institucionales			<ul style="list-style-type: none"> • Computadora 	
Plan de capacitación en contabilidad y administración para directivos	DIRECTOR	Personal Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materia de oficina • Computadora 	Director Diciembre 2012
Reunión de Padres de Familia con sugerencias en el Plan estratégico	VICERRECTORADO	Padres de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Teatro de la Unidad Educativa 	Director I TRIMESTRE
Periódico escolar mensual de práctica de valores	DIRECTOR	Estudiantes Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materia de oficina • Cartelera de la Institución 	Todo el periodo lectivo
Elaborar una guía de buenas prácticas para	RECTORADO VICERRECTORADO	Personal Administrativo Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Recursos 	Rectorado Octubre 2012

el manejo de los medios de comunicación y tecnologías	DIRECCIÓN		económicos <ul style="list-style-type: none">• Aulas• Computadoras	
---	-----------	--	---	--

- Ofertar un seminario – taller sobre conocimiento de la ley de educación, reglamento interno y manual de convivencia para identificar roles, derechos y deberes, dirigido a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en miras a la solución permanente y oportuna de conflictos.
- Conformar un departamento de gestión e innovaciones para que coordine, acompañe, ejecute y evalúe cuantitativa y cualitativamente círculos de estudio sobre nuevas metodologías y técnicas activas para superar inconvenientes existentes en el aula.
- Fomentar espacios de crecimiento institucional y personal que logre un nivel de desempeño óptimo. Que todos los sectores de la comunidad educativa puedan discutir y tomar decisiones de óptima calidad, reconociendo su papel de docentes y directivos líderes en la tarea educativa.

- Crear un ambiente de comunicación y confianza entre todos los integrantes de la comunidad educativa con el fin de dar soluciones apropiadas y a tiempo a los múltiples problemas y necesidades a través del DOBE quien elaborará un formulario de trabajo: para la detección, ficha de remisión de problemática acorde a los lineamientos del Ministerio de Educación y a las necesidad real de la UESFA.

- Diseñar y organizar un plan de capacitación y organización en contabilidad, administración y gestión para mejorar la competitividad del personal administrativo y sus colaboradores, de manera que aumente su nivel de conocimientos en el desempeño de su oficio.

- Involucrar a los Padres de familia en la elaboración del Plan estratégico institucional, reconociendo y valorando sus sugerencias.

- Diseñar un periódico escolar mensual que motive a la práctica de valores para que de forma concreta se reconozcan, se identifiquen y se los lleve a incorporar en la vida diaria de cada uno de los integrantes, el mismo que debe incluirse en el cronograma de la Institución educativa.

- Elaborar una guía de buenas prácticas para el manejo exitoso de los medios de tecnología de información y comunicación de los administrativos y docentes.

- Desarrollar actitudes de gestión y liderazgo para mejorar el vínculo que debe establecerse entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para garantizar una convivencia y un dialogo que fortalezca la unidad de trabajo compartido.

9.5. Localización y cobertura espacial

La Orden Franciscana del Ecuador, dedicada a la enseñanza con un especial carisma de fraternidad y solidaridad especialmente con los sectores más desprotegidos. Empeña obras sociales de promoción humana.

Para el desarrollo de la mujer en 1979 creó el Centro Artesanal “San Francisco de Asís”, que capacitó durante 6 años más de trescientas mujeres en Corte y Confección. El 23 de mayo de 1984 por acuerdo ministerial comenzó a funcionar el Colegio “San Francisco de Asís”, en calidad de Fiscomisional, para el servicio de los sectores pobres de la ciudad. Actualmente funciona como Unidad Educativa mediante acuerdo 1456 del 16 de noviembre de 1998, con los niveles: pre primario, primario y medio, adhiriéndose a las reformas educativas. Ofrece el Bachillerato en Ciencias, para dar mejor servicio a la comunidad.

El carisma franciscano se enmarca en la pedagogía de valores humano- cristianos, según el Evangelio, que exige de todos y cada uno de sus miembros identidad, testimonio y compromiso.

El lema de “PAZ Y BIEN” contiene el compendio carismático de la identificación institucional que acerca a los hombres a Dios, sustenta el amor a la ciencia y el deseo del saber, como expresión de libertad cimentada profundamente en el espíritu de “San Francisco de Asís”.

En este escenario se realizó la presente investigación, es una entidad educativa que se ubica en el centro de la ciudad, alberga en su seno a estudiantes que viven en sectores alejados, constituyéndose en pionera de una educación centrada valores humanos y cristianos y en sus necesidades tanto en los ámbitos social, cultural,

entre otros. Se oferta el bachillerato en ciencias con perfil de químico biológico y físico matemáticas, tomando como sujetos de estudio a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

9.6. Población Objetivo

La Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, con una población estudiantil de 1250 estudiantes y una planta de 80 docentes entre directivos y maestros, es el escenario donde se pretende poner en práctica este plan de mejora de la presente investigación. Para llegar a detectar las falencias se aplicó instrumentos pedagógicos como: encuestas aplicadas a docentes, estudiantes, padres de familia; además, se aplicó una entrevista a los directivos, porque consideramos que el equipo directivo es el principal aportante en el tema del liderazgo y gestión educativa.

9.7. Sostenibilidad de la Propuesta

• **Humanos.-** Directivos (rector, vicerrector) y 2 facilitadores especializados: Uno en el tema de liderazgo educativo, uno en contabilidad y desarrollo organizacional, y demás integrantes de la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” de Loja.

Tecnológicos.- Retroproyector, computadora, flash memory, impresora, internet, sistema multimedia.

Materiales.- Materiales didácticos, fotocopias, papel bond, marcadores. impresora

Físicos.- Salón auditorium y aulas de trabajo.

Económicos.- Este plan de mejora cuenta con el respectivo respaldo económico para su realización, el 50% de gastos serán aportados por la propia institución y el 50% restante se trabajará con un aporte de autogestión por medio de inscripciones a los talleres que se dicten.

Organizacionales.- El Vicerrectorado apoya esta iniciativa, se considera que existen los espacios y recursos necesarios, así como hay una organización interna repartida en áreas, comisiones y departamentos que pueden dar soporte a la propuesta

9.8. Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	HORAS DE TRABAJO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Facilitador en técnicas activas	20	5,00	100,00
1	Contador profesional	15	4,00	60,00
4	Resma de papel bond		4,00	16,00
2	Memory flash		8,50	17,00
12	Marcadores de tiza líquida		0,40	4,80
20	Lápices		0,30	6,00
1	Salón auditorium		-	-
24	Esferos		0,30	7,20
50	Pliegos de papel		0,25	25,00
1	Técnico en informática educativa	44	3,00	144
	Refrigerios			200,00
	Imprevistos			100,00
TOTAL				680,00

9.9. Cronograma

Distribución de actividades de la propuesta en el tiempo que se proyecta desarrollarla.

TALLER DE LEGISLACIÓN EDUCATIVA

OBJETIVO. Conocer la nueva ley de educación, normas, reglamento interno y manual de convivencia para un mejor desenvolvimiento en las funciones específicas de los integrantes de la UESFA.

I PARTE. DESARROLLO.

FECHA: 01/09/2012

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Saludo y oración	Rector, Mgs. Fr. Mario Aguilar	08H00
2. Dinámica de integración	Ing.Luis Macancela Naula	08H10
3. Exposición nueva ley de educación	Dr. Holger Montaña	08h30
4. Pregunta al expositor	Participantes	09h30
5. Receso		
6. Exposición reglamento ley de educación	Dr. Holger Montaña	10h30
7. Trabajo en grupos	Participantes	11h30
8. Dinámica El Semáforo	Ing.Luis Macancela Naula	12h00
9. Plenaria	Coordinadores de grupos	12h10
10.Conclusiones	Dr. Holger Montaña	12h30

II PARTE. DESARROLLO.

FECHA: 02/09/2012

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Saludo y oración	Rector , Fr. Mario Aguilar	08H00
2. Dinámica de integración	Ing.Luis Macancela Naula	08H10
3. Exposición Reglamento interno	Dr. Maura Yaguana	08h30
4. Pregunta al expositor	Participantes	09h30
5. Receso		
6. Exposición Manual de Convivencia	Dra. Maura Yaguana	10h30
7. Trabajo en grupos	Participantes	11h30

8. Dinámica: Ha visto mi oveja	Ing.Luis Macancela Naula	12h00
9. Plenaria	Coordinadores de grupos	12h10
10.Conclusiones y recomendaciones	Dr. Holger Montaña	12h30

**CURSO BÁSICO DE COMPUTACIÓN Y MANEJO EXITOSO DE LOS MEDIOS DE
TECNOLOGÍA DE LA FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA
ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES**

OBJETIVO. Profundizar los contenidos de computación que aporten a establecer nuevas herramientas y competencias dentro del inter-aprendizaje de los estudiantes.

CONTENIDOS - RESPONSABLES Y TIEMPOS

I. PARTE

FECHA: 01 – 05/10/12

CONTENIDOS	RESPONSABLES	TIEMPO
I. APLICACIONES DE MICROSOFT OFFICE	Ing. Myriam Espín	20 HORAS
1. Microsoft Word <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción ▪ Iniciando Word - Menús ▪ Uso de las herramientas básicas de Word ▪ Combinar correspondencia ▪ Diseño gráfico: Tarjeta de presentación y Brochure 	6	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otras operaciones con Word <p>2. Microsoft Excel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones básicas en Excel ▪ Crear una hoja de flujo de caja ▪ Plantillas útiles para aplicar en la empresa <p>3. Microsoft Outlook</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos Principales de Outlook ▪ Uso de contactos ▪ Uso de la agenda ▪ Uso de tareas ▪ Uso de correo electrónico 	8	
	6	

II. PARTE**FECHA: 08 – 12/10/12**

	RESPONSABLES	TIEMPO
II. USO DE LA INTERNET	Ing. Myriam Espín	20 horas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Correo Electrónico Web 2. Los Motores de Búsqueda 	2 2	
III. SEGURIDAD INFORMÁTICA	2 horas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de Malware ▪ Robo de Información y Scams ▪ Spam ▪ Cómo protegerse 	2	
IV. SITIOS WEB	6 horas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficios Principales de un Sitio Web 2. Pasos para Establecer un Sitio Web 	1	

3. Elementos para el diseño de un sitio web		
4. Construcción de sitios y páginas web	1	
▪ Sitios web y páginas web	1	
▪ Consideraciones en la construcción de un sitio web	3	
▪ Creando una página web sencilla usando un procesador de texto		
V. MERCADEO Y COMPETITIVIDAD POR INTERNET	8 horas	
1. Características	1	
2. Optimización del sitio, registro y posicionamiento en buscadores	1	
3. Registro del sitio web en portales, Directorios y bases de datos especializadas	1	
4. Uso de los medios básicos de publicidad		
5. Mercadeo por correo electrónico	1	
6. Haciendo mercadeo con AddWords de Google	1	
7. Otras estrategias de mercadeo (blogs, wikis, redes sociales)	1	
	2	



UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE ASIS"

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

FICHA DE DETECCIÓN Y REMISIÓN

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRES DEL ESTUDIANTE:.....

EDAD:..... AÑO DE BÁSICO:.....

PARALELO:.....

REPITE EL AÑO ACADEMICO SI NO

NOMBRE DEL REPRESENTANTE:.....

DIRECCIÓN:.....

TELÉFONO:.....

INSTRUCCIONES: Solicitamos señalar sólo las características más sobresalientes. por favor marque con una X las alternativas que caractericen a su estudiante.

N°	DIFICULTADES	SI	NO
ESTADO DE SALUD	Enfermedades		
	Debilidad, decaimiento		
	Sano		
MOTRICIDAD GRUESA	Dificultad expresiva, hablar, articulación		
	Dificultad para escuchar y comprender		
	Se comunica adecuadamente y con fluidez		
MOTICIDAD FINA	Tropeza en los movimientos de manos		
	Lentitud e imprecisión en movimientos de las manos		
	Precisión y agilidad en movimientos de las manos		
COMPRESIÓN	Lentitud para comprender		
	Comprender situaciones comunes		

	Comprender rápidamente		
ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN	Se distrae con facilidad		
	Atiende bajo estimulación		
	Buen nivel de concentración		
APRENDIZAJE	Aprende pero se olvida		
	Ritmo lento		
	Ritmo normal		
	Unión y /o separación defectuosa de letras		
	Escritura ilegible		
MOTIVACIÓN Y ACTITUD PARA LEER	Apático e indiferente		
	Se interesa por aprender		
	Tienen iniciativa y autonomía		
INICIATIVA	Ninguna		
	Poco		
	Mucha		
RELACIÓN DEL ESTUDIANTE CON EL PROFESOR	Resistente a la autoridad		
	Acepta a la autoridad		
	Colabora espontáneamente con la autoridad		
RELACIÓN CON EL GRUPO	Tímido, agresivo		
	Se integra y colabora		
	Líder del grupo		
COMPORTAMIENTO DE LOS COMPAÑEROS CON EL ESTUDIANTE	Rechazado, motivo de burla		
	Es aceptado		
	Apreciado y valorado		
COLABORACIÓN DE LOS PADRES:	Crean problemas		
	Colaboran con presión del docente		
	Colaboran con iniciativa propia		
ASISTENCIA A CLASES	Falta frecuentemente		
	Falta ocasionalmente		
	Asiste regularmente		
RESPONSABILIDAD	Indiferente		

	Parcialmente		
	A Satisfacción		
HABITOS DE HIGENE	Descuidado		
	Poco descuidado		
	Cuidadoso		
PROBLEMAS NEUROLÓGICOS	Problemas psicológicos, familiares y otros		
	Problemas perceptivos: visuales, auditivos, motrices		
ORIENTACIÓN RELIGIOSA:	Reconoce en su vida el proyecto de Dios.		
	Su proyecto de vida es reflejado en el proyecto de Dios.		
	Tienes dudas de Fe y existencia.		
ORIENTACIÓN FAMILIAR:	Vive con papá y mamá		
	Siente el calor afectivo en su hogar.		
	Su hogar gozar de estabilidad síquica y emocional.		
Materias de mayor rendimiento:			
.....			
.....			
Materias de menor rendimiento:			
.....			
.....			
.....			
Observaciones:			
.....			
.....			

PLAN DE CAPACITACIÓN EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN PARA DIRECTIVOS

Objetivo. Comprender los aspectos básicos de contabilidad y administración para aplicar dichos principios a la gestión institucional de forma veraz y oportuna.

Facilitadora: Dra. Marcia Janeth Bravo

Fecha: 05 – 09/12/12

A. CONTABILIDAD

1. Definiciones.
2. La ecuación contable, cambios en el activo, pasivo y capital.
3. Principios generalmente aceptados.
4. Estudio de la partida doble, como principio fundamental
5. Taller de reconocimiento de cuentas.

B. ADMINISTRACIÓN

- a. Los gerentes y la administración.
- b. Fundamentos de planificación y toma de decisiones
- c. Incorporación de los recursos humanos, cambios e innovaciones
- d. Motivación, liderazgo y confianza
- e. Habilidad interpersonal
- f. Comunicación y proyección
- g. Fundamentos de control directivo y autocontrol departamental.

10. BIBLIOGRAFÍA

10.1. Guías Didácticas.

- ALVAREZ Gálvez. Luz, (2010), *Guía didáctica, Liderazgo, y valores en la administración de centros Educativos* Editorial UTPL,Loja.
- BUELE Maldonado Mariana,(2011) *Guía didáctica, Liderazgo, y valores en la administración de centros Educativos* Editorial UTPL,Loja.

10.2. Textos

- V.B.VISAUTA, óp., cit, pág. 259.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ G,FLORES Gil, J. GARCÍA JIMÉNEZ E. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa.*
- Sabino C. (2002). *La Investigación Científica.*
- CHIAVENATO Alberto, (1995) *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México. Mc Graw Hill. pág. 67.
- AVILÉS, MORA Y PÉREZ. (2001) “*Gestión Educativa*”. México. mecanografía. pág.6.
- BOTERO, (2009), (*Análisis Del Término Gestión Educativa.* pág. 4.
- GAETE LYNCH Patricio, *Liderazgo para la Gestión de Escuelas Efectivas. Manual de Liderazgo para Educadores.*
- UESFA ,(2009-2014) *Proyecto Educativo Institucional* pág. 38.
- LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher. (2004), *Liderazgo: Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades.* México: Thomson – Learning.

10.3. Páginas de internet.

- V.B.VISAUTA,op,cit,p.259,(132.248.9.9/libroe_2007/0966808/12_c08.pd),con sulta realizada el 19-01-2011.
- Consultado en: http://el_valor_delalectura.blogspot.com/...../gestión-educativa-en-nuestro-proyecto.html.consultado el 20/09/10 a las 20h00.
- Disponible en:[http://Consultadoenwww.educacioninicial.com/ei/.../00/.../1895.A SP](http://Consultadoenwww.educacioninicial.com/ei/.../00/.../1895.A.SP).Consultado21/09/10 21H00.
- Disponible en: [http:// www.gestionyadministracion.com/consultado](http://www.gestionyadministracion.com/consultado) el 22/09/2011 18h00.

- Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti3n> consultado el: 22/09/10 19h00.
- Disponible en <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptosintrodutorios.html>. consultado 23/09/10 20h00.
- Disponible: [http://johanatov.blogspot.es/En cach3 - Similares](http://johanatov.blogspot.es/En_cach3_-_Similares). Consultado 25/09/10 19h00
- Disponible en: [http:// www.misrespuestas.com/que-es-el-liderazgo.html](http://www.misrespuestas.com/que-es-el-liderazgo.html). Consultado: 25/09/10 21h00.
- Disponible en: <http://www.es.thefreedictionary.com/liderazgo>. Consultado:27/09/10 19h00
- Disponible en: www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/ consultado 27//10 21h00
-
- LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher. (2004), *Liderazgo: Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson – Learning.
- Disponible en <http://www.monografias.com> › Educación Consultado 28/09/10 19h00.
- Disponible en www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/135.
- Disponible en [http:// www.monografias.com/.../liderazgo/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/.../liderazgo/liderazgo.shtml). Consultado: 30/09/2011 20h00

11. APÉNDICES



OBJETIVO: Conocer el rol que desempeña el directivo institucional.

Señor/a directivo, sírvase contestar la presente encuesta.

1. DATOS INFORMATIVOS.

- Tiempo de servicio en el magisterio.....
- Años de servicio como directivo.....
- Títulos que posee:
 - Bachiller en Ciencias de la educación..... ()
 - Egresado de la Universidad..... ()
 - Profesor en Educación Primaria..... ()
 - Profesor en Educación Media..... ()
 - Licenciatura en Ciencias de la Educación..... ()
 - Doctor en Ciencias de la Educación..... ()
 - Maestría..... ()
 - Otros..... ()

2. CUESTIONARIO.

a. Qué importancia le da Ud. al rol del directivo institucional.

Muy Bueno () Bueno () Mediano ()

Por qué?.....

b. Cómo ve Ud. la ejecución del rol del docente en relación con las necesidades que tienen los estudiantes y la institución.

Muy Bueno () Bueno () Mediano ()

Por qué?.....

- c. Considera usted que existe deficiencia en la ejecución de su rol profesional.

SI () NO ()

Por qué?.....

- d. Según su criterio, los directivos deben ser quienes ejerzan el liderazgo en la institución.

SI () NO ()

Por qué?.....

- e. Considera Ud. que es responsabilidad única de los docentes, la puesta en marcha la del plan institucional.

SI () NO ()

Por qué?.....

- f. Ha recibido cursos de actualización y mejoramiento profesional.

SI () NO ()

Cuáles?.....

- g. Ud. se ha incluido en programas de profesionalización en el ámbito de su competencia.

SI () NO ()

Por qué?.....

- h. Considera Ud. que los directivos son los llamados a proponer alternativas innovadoras para mejorar la calidad de la educación.

SI () NO ()

Por qué?.....

- i. Cree Ud. Que la profesionalización influye directamente en la gestión y liderazgo educativo.

SI () NO ()

Por qué?.....

j. Cree Ud. que debe existir capacitación y actualización al directivo

SI () NO ()

Porqué?.....

k. Qué sugiere Ud. para mejorar el proceso de liderazgo en nuestro país.

.....

GRACIAS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

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

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

- a. El número de miembros de 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	E1 desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Delegación de autoridades 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.			

La pregunta 12,13 y 14 deben ser responsabilidades con términos si 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 detención 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 soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI NO

14 En la Institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Una reingeniería de procesos
- b. Plan estratégico
- c. Plan Operativo Anual
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes

GRACIAS POR SU COLABORACION



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 dos posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACION



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1.-DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2 CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/ Rector tiene en cuenta las opciones 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 las 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 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 que se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACION



ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

MATRIZ FODA (FORTALEZAS)

Nº	FORTALEZAS	1.-Infraestructura amplia y funcional	2.-Equipos audiovisuales y de laboratorios	3.-Innovaciones curriculares permanentes	4.-Apertura de las autoridades en pro de una educación de calidad	5.-Contenidos desglosados apropiadamente para cada año de	6.-Se propicia formación integral	7.-Departamento médico y odontológico	8.-Presencia religiosa y disponibilidad de una capilla	9.-escuela de futbol, básquet danza	10.-Organización y administración institucional responsable.	11.-Alto porcentaje de personal con título docente.	12.-Puntualidad y regularidad en la Asistencia del personal a la institución.	13.-Uniformidad en la presentación de los Maestros.	14.-Informe mensual de calificaciones	15.-Acceso a internet	16.-Ubicación del Bar	TOTAL
1	Infraestructura amplia y funcional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	
2	Equipos audiovisuales y de laboratorios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	
3	Innovaciones curriculares permanentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	7	
4	Apertura de las autoridades en pro de una educación de calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	
5	Contenidos desglosados apropiadamente para cada año de Educación Básica y	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5	

	Bachillerato																	
6	Se propicia formación integral							X	X	X	X	X	X		X	X	X	9
7	Departamento médico y odontológico									X	X						X	3
8	Presencia religiosa y disponibilidad de una capilla										X							1
9	escuela de futbol, básquet danza										X			X				2
10	Organización y administración institucional responsable											X	X	X	X	X	X	6
11	Alto porcentaje de personal con título docente.																	0
12	Puntualidad y regularidad en la Asistencia del personal a la institución.													X				1
13	Uniformidad en la presentación de los Maestros.																	0
14	Informe mensual de calificaciones																	0
15	Acceso a internet																	1
16	Ubicación del Bar																	0
	Vertical	0	1	0	2	1	4	4	2	5	8	3	3	1	5	6	5	
	Horizontal	9	6	0	9	5	9	3	1	2	6	0	1	0	0	1	0	
	Total	9	7	0	11	6	13	7	3	7	14	3	4	1	5	7	5	
	Rango	4 ^{to}	5 ^{to}	11 ^{vo}	3 ^{ro}	6 ^{to}	2 ^{do}	5 ^{to}	9 ^{no}	5 ^{to}	1 ^{ro}	9 ^{no}	8 ^{vo}	10 ^{mo}	7 ^{mo}	5 ^{to}	7 ^{mo}	

MATRIZ FODA (DEBILIDADES)

Nro.	DEBILIDADES	1.-Bajo nivel de lecto- escritura los estudiantes de la UESFA	2.-Falta de responsabilidad de los alumnos en el cumplimiento de deberes y trabajos	3.-Falta de desarrollar el razonamiento lógico en las actividades curricular	4.-Inestabilidad personal	5.-Falta tecnificar la biblioteca	6.-Aplicación de métodos y técnicas tradicionales en algunos profesores	7.-Impuntualidad de los estudiantes	8.-Coherencia del compromiso docente con la unidad	9.-Falta de aula de apoyo	10.-Falta de sentido de pertenencia de los Estudiantes y Docentes a la Institución.	11.-Aplicación inadecuada de los parámetros de evaluación	12.-Proliferación de plagas en la institución	Total
1	Bajo nivel de lecto- escritura de los estudiantes de la UESFA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
2	Falta de responsabilidad de los alumnos en el cumplimiento de deberes y trabajos		X	X	X	X	X	X	X		X	X		8
3	Falta de desarrollar el razonamiento lógico en las actividades curriculares			X			X	X	X	X	X	X		6
4	Inestabilidad personal				X		X		X		X			3
5	Falta tecnificar la biblioteca					X								1
6	Aplicación de métodos y técnicas tradicionales en algunos profesores						X	X	X	X	X	X		5

7	Impuntualidad de los estudiantes									X			1
8	Coherencia del compromiso docente con la unidad									X			1
9	Falta de aula de apoyo												0
10	Falta de sentido de pertenencia de los Estudiantes y Docentes a la Institución										x		1
11	Aplicación inadecuada de los parámetros de evaluación												0
12	Proliferación de plagas en la institución												0
	Vertical		1	2	2	2	5	4	5	3	7	5	0
	Horizontal		8	6	3	1	5	1	1	0	1	0	1
	Total		9	8	5	3	10	5	6	3	8	5	1
	Rango		2 ^{do}	3 ^{ro}	5 ^{to}	6 ^{to}	1 ^{ro}	5 ^{to}	4 ^{to}	6 ^{to}	3 ^{ro}	5 ^{to}	7 ^{mo}

MATRIZ FODA (OPORTUNIDADES)

Nº	OPORTUNIDADES	1.-Asesoramiento técnico de la Supervisión y división del Currículo del M.E	2.-Apertura de las Instituciones privadas y públicas para el desarrollo de las pasantías	3.-Aplicación de las reformas educativas en vigencia	4.-Servicio de los medios de comunicación e información	5.-Buena relación interinstitucional	6.-Ayuda de las Instituciones no gubernamentales (Centro Salud, SOFAMI, CEDOPS)	7.-Control policial	8.-Apoyo de la Comunidad Franciscana	9.-Participación estudiantil a nivel interinstitucional en los aspectos deportivo, cultural, social y artístico	10.-Firma de convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la calidad educativa	Total
1	Asesoramiento técnico de la Supervisión y división del Currículo del M.E	X	X	X	X	X	X				X	5
2	Apertura de las Instituciones privadas y públicas para el desarrollo de las pasantías		X	X	X	X	X	X	X	X	X	7
3	Aplicación de las reformas educativas en vigencia			X	X	X	X			X	X	5
4	Servicio de los medios de comunicación e información				X			X	X	X	X	4
5	Buena relación interinstitucional					X	X	X	X	X	X	5
6	Ayuda de las Instituciones no gubernamentales (Centro Salud, SOFAMI, CEDOPS)						X				X	1

7	Control policial								X	X		2
8	Apoyo de la Comunidad Franciscana									X	X	2
9	Participación estudiantil a nivel interinstitucional en los aspectos deportivo, cultural, social y artístico											0
10	Firma de convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la calidad educativa											0
	vertical	0	1	2	2	4	4	1	4	6	7	
	Horizontal	5	7	5	4	5	1	2	2	0	0	
	Total	5	8	7	6	9	5	3	6	6	7	
	Rango	5 ^{to}	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	1 ^{ero}	5 ^{to}	6 ^{to}	4 ^{to}	4 ^{to}	3 ^{ero}	

MATRIZ FODA (AMENAZAS)

Nº	AMENAZAS	1.-Hogares desorganizados	2.-Estudiantes con un nivel bajo de conocimientos de las zonas periféricas	4.-Sobreprotección en los hogares	4.-Alto índice migratorio de los Padres de Familia	5.-InAsistencia de los representantes al centro educativo	6.-Falta de orientación y control de los representantes en las horas extra clase	7.-Programas de TV indisciplinados al alcance de personas sin criterio formado	8.-Presencia de vendedores ambulantes	9.-Proliferación de Juegos electrónicos al alcance de nuestros estudiantes	10.-Mala utilización de la Tecnología (Internet y celulares)	11.-Sociedad coherente de valores	Total
1	Hogares desorganizados	X			X	X	X	X		X	X	X	8
2	Estudiantes con un nivel bajo de conocimientos de las zonas periféricas		X	X	X	X	X	X		X	X	X	8
3	Sobreprotección en los hogares			X	X			X	X	X	X	X	6
4	Alto índice migratorio de los Padres de Familia				X	X	X	X		X	X	X	6
5	Inasistencia de los representantes al centro educativo					X						X	2
6	Falta de orientación y control de los representantes en las horas extra clase						X	X	X	X	X	X	5

7	Programas de TV indisciplinados al alcance de personas sin criterio formado										X	1	
8	Presencia de vendedores ambulantes												
9	Proliferación de Juegos electrónicos al alcance de nuestros estudiantes										X	X	2
10	Mala utilización de la Tecnología (Internet y celulares)											X	1
11	Sociedad coherente de valores												0
	Verticales	0	1	1	3	3	4	5	2	5	6	9	
	Horizontales y	8	8	6	6	2	5	0	1	2	1	0	
	Total	8	9	7	9	5	9	6	2	7	7	9	
	Rango	2 ^{do}	1 ^{ero}	3 ^{ro}	1 ^{ero}	5 ^{to}	1 ^{ero}	4 ^{to}	6 ^{to}	3 ^{ero}	3 ^{ero}	1 ^{ero}	

