



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADO

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

TÍTULO DEL PROYECTO:

LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL
CANTÓN MILAGRO Y LA INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DURANTE EL PERIODO 2018 - 2019

AUTOR:

JAIME ALEXANDER JEREZ MORÁN

MILAGRO, 2019

ECUADOR

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de pos grado de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de maestría, cuyo título es: **COMPETENCIAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL CANTÓN MILAGRO.**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Master en Administración Pública.

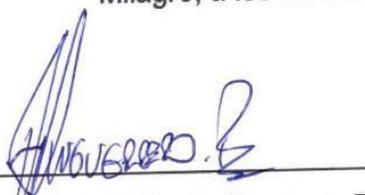
El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Expuesto por el egresado:

-Jerez Moran Jaime Alexander

C.I. 0923606222

Milagro, a los 28 días del mes de junio del 2019



Magister. Absalón Wilberto Guerrero Rivera

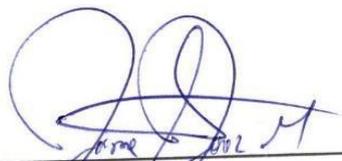
TUTOR

C.I. 0603274994

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Jaime Alexander Jerez Moran declaro ante el Consejo Directivo de la Unidad de Post grado de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto de: **LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL CANTÓN MILAGRO Y LA INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA** es de propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; además que parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 28 días del mes de junio del 2019



Jaime Alexander Jerez Moran

C.I. 0923606222

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Master en Administración Pública otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA [58.68]

DEFENSA ORAL [39]

TOTAL [97.68]

EQUIVALENTE [3]



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



PROFESOR DELEGADO



PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Una vez recorrido el camino es cuando podemos ver atrás y notar a las personas importantes de nuestras vidas, que han estado allí, siempre prestos a brindarnos su apoyo y respaldo incondicional, y por ello me es preciso dedicarles este trabajo de tesis.

A mi madre Anita.

Por su amor y respaldo, por estar siempre ahí en cada momento difícil, sé que tuve suerte haber sido tu hijo, que he llegado a pensar que al momento de mi creación, quizás soborne un ángel del señor, para poder ser tu hijo, si se me diera una nueva oportunidad de nacer con gusto volvería a ser tu hijo, gracias por todo.

A mi hijo Jaimito.

Dios es testigo lo que nos ha costado este camino, el tiempo que te resté, por priorizar las responsabilidades; pero en el fondo de mi corazón es mi forma de expresarte mi cariño, ya que todo lo que hago es por ti, para un mejor porvenir; ha sido ese amor el que me ha empujado a seguir adelante, a sortear obstáculos, a levantarme de cada derrotas, e intentar siempre una vez más, el camino es largo aun, pero seguiremos adelante como ya lo hemos hecho, y nos tendremos siempre el uno al otro.

A mi padre Jaime.

Gracias por tu apoyo, y por tu manera tan diferente de mostrarme el camino a seguir de un hombre para alcanzar lo que desea, por aquellas lecciones a veces pasadas de tono, que tenían solo el objetivo de no cometiera tus mismos errores, discúlpame por no saber escuchar, ahora entendí que siempre quisiste lo mejor para mí, con el tiempo aprendí a interpretar tu silencio, y se lo que significó para ti.

A mí amada novia.

No imaginas cuan fundamental has sido en este proceso Silvia, pero puedo decirte que has sido ese combustible adicional en mis momentos que ya no podía más, gracias por estar a mi lado en cada momento te amo.

Jaime Alexander Jerez Moran

AGRADECIMIENTO

A Dios

Agradezco primeramente a Dios por la oportunidad de vivir, por brindarme la paciencia y perseverancia necesaria para culminar el presente trabajo.

A Mi Tutor

A mi tutor Msc. Absalón Guerrero quien apporto muy asertivamente con paciencia, conocimiento y entusiasmo en este trabajo, muchas gracias.

A las personas que han contribuido en el ámbito Administrativo

A cada investigador que apporto en este ámbito, con ideas innovadoras y prácticas y que indirectamente han aportado a la culminación del presente trabajo, gracias por su aporte.

A mis Maestros

Un grato agradecimiento a aquellos profesionales que supieron impartir conocimientos y experiencias a mi vida profesional, pero muy en especial a mi catedrático Rigoberto Zambrano, quien además de impartir conocimiento implanto valores y juicios de discernimiento a mi carrera.

Jaime Alexander Jerez Moran

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Phd.

Fabricio Guevara Viejó

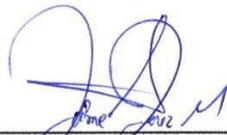
Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente

De mis consideraciones:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derechos de Autoría del Proyecto realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Magister, cuyo tema fue **COMPETENCIAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL CANTÓN MILAGRO**, y que corresponde a la Unidad de Posgrado.

Milagro, a los 28 días del mes de junio del 2019.



Jaime Alexander Jerez Moran

C.I. 0923606222

INDICE GENERAL

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	16
EL PROBLEMA	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
OBJETIVOS	19
JUSTIFICACIÓN	19
CAPÍTULO II	21
MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO TEÓRICO	21
ANTECEDENTES REFERENCIALES	28
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	47
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	48
3.2.1 Características de la población	48
3.2.2 Delimitación de la población	48
3.2.3 Tipo de muestra.	48
3.2.4 Tamaño de la muestra	48
3.2.5 Proceso de selección.	49
3.3 MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.	49
3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	50
CAPÍTULO IV	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	51
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	51

4.1.1 Cuadros de resultados de las encuestas realizadas a los DOCENTES de los colegios fiscales de secundaria de Milagro.	51
4.2 ANÁLISIS EVOLUTIVO, TENDENCIA Y PERSPECTIVA	70
4.3 RESULTADOS	72
4.3.1 Resultados de la investigación realizada a los docentes de los colegios de Milagro.	72
4.3.2 Resultados de la investigación realizada a los rectores de los colegios de Milagro.	75
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.	80
CAPÍTULO V_ 81 PROPUESTA	
_____ 81	
5.1 TEMA.	81
5.2 FUNDAMENTACIÓN.	81
5.3 JUSTIFICACIÓN	83
5.4 OBJETIVOS	84
5.4.1 Objetivo General de la propuesta	84
5.4.2 Objetivo específico de la propuesta.	84
5.5 UBICACIÓN	84
5.6 FACTIBILIDAD	85
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	86
CARGO	90
NIVEL	90
REPORTA A:	90
FUNCIONES BÁSICAS	90
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	90
	5.7.2 Impacto ____ 97
5.7.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO	98
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
7. RECOMENDACIONES	100
8. Bibliografía	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra el número de habitantes del cantón Milagro	35
Tabla 2 Tabla de habitantes de la zona urbana y Rural del cantón Milagro.	36
Tabla 3. Nombres de los colegios fiscales del cantón Milagro	37
Tabla 4 Tabla de números de profesores de los colegios de Milagro.....	37
Tabla 5. El involucramiento del rector para guiar y motivar al personal	51
Tabla 6. Visión y valores, para obtener confianza del personal.....	52
Tabla 7. Incentivo al cambio colectivo promovido por los rectores.....	53
Tabla 8. Planteamientos de soluciones innovadoras por parte de los rectores	54
Tabla 9. Generación de redes educativas por parte de los rectores	55
Tabla 10. Diseño de actividades extracurriculares vinculantes con la comunidad	56
Tabla 11 Gestión de los rectores.....	57
Tabla 12 Mejora en las competencias de los directivos y su impacto en la gestión	58
Tabla 13 Propuesta de capacitación a los rectores	59
Tabla 14. Nivel de competencia de los rectores en contraste a su preparación técnica.....	60
Tabla 15 Especificación de competencias necesarias para los directivos.....	61
Tabla 16. Especificaciones de competencias necesarias para una gestión escolar.....	62
Tabla 17 Relevancia de competencias para gestionar.	63
Tabla 18 Medición e identificación de Competencia por parte de los rectores.	65
Tabla 19 Sanciones efectuadas por los directivos.....	66
Tabla 20. Preferencias de medios para comunicar	68
Tabla 21. Verificación de la hipótesis planteada.....	80
Tabla 22 Estrategias competitivas Fo, Fa, Do, Da, de la propuesta.....	88
Tabla 23 Estructura Organizacional del departamento de Rectorado	90
Tabla 24 Factores para acceder al programa de capacitación	91
Tabla 25 La tabla muestra el contenido de capacitación en administración.....	92
Tabla 26 La tabla muestra el contenido de capacitación de competencias	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Posición del Cantón Milagro.....	35
Ilustración 2. El involucramiento del rector para guiar y motivar al personal.....	51
Ilustración 3. Visión y valores de los directivos, para obtener confianza del personal .	52
Ilustración 4. Incentivo al cambio colectivo promovido por los rectores	53
Ilustración 5 Planteamientos de soluciones innovadoras por parte de los rectores	54
Ilustración 6 Generación de redes educativas por parte de los rectores.....	55
Ilustración 7. Diseño de actividades extracurriculares vinculantes con la comunidad..	56
Ilustración 8. Gestión de los rectores	57
Ilustración 9. Mejora en las competencias de los directivos y su impacto en la gestión	58
Ilustración 10. Propuesta de capacitación a los rectores.....	59
Ilustración 11. Nivel de competencia de los rectores en contraste a su preparación técnica	60
Ilustración 12. Especificación de competencias necesarias para los directivos	61
Ilustración 13 Especificaciones de competencias necesarias para una gestión escolar	62
Ilustración 14. Especificaciones de competencias necesarias para una gestión escolar	66
Ilustración 15 Sanciones efectuadas por los directivos	67
Ilustración 16. Muestra de la distribución de los colegios en Milagro.....	85

RESUMEN

El propósito del presente trabajo investigativo fue la valoración de competencias de los rectores de los colegios fiscales de secundaria de Milagro, y de su gestión escolar, además de proponer una solución a aquel problema identificado como lo es el desconocimiento de técnicas y habilidades necesarias para ejercer de una mejor manera las funciones asignadas a estos directivos. La selección del presente tema que se trabajó nace de la necesidad de mejorar el sistema educativo, empezando desde la cabeza de la organización ya que son ellos los encargados de llevar los hilos y riendas de estos colegios, a través de la toma de gestiones y toma de decisiones.

Y para mejorar aquello primero teníamos que conocer cómo se manejaban administrativamente estos colegios, tratando de identificar el grado de conocimiento sobre competencias que poseían estos directivos, ya que estas están directamente relacionado con su gestión escolar; valiéndonos de eso fue precioso realizar una investigación de campo, utilizando como metodología las encuestas y entrevistas tanto a rectores como a docentes para conocer la situación real estos establecimientos y realizar la respectiva propuesta.

En la investigación realizada los resultados obtenidos, eran los esperados en lo planteado en las hipótesis de investigación , lográndose identificar la falta de conocimiento técnico por parte de directivos, que mermaban el desarrollo de competencias necesarias y relevantes para gestionar adecuadamente, sumado a esto la falta de liderazgo, que se veía reflejado en la resistencia al cambio, y a las disposiciones por una buena cantidad del personal docente, quienes a través de la investigación mencionaban que no era de su total aceptación el liderazgo de los directivos, quienes reconocían en muchos, la falta de competencias para administrar adecuadamente, y la falta urgente de un medio o una propuesta que ayude a sumar conocimiento técnico a los directivos, quienes deberían someterse a una preparación continua en temas de administración, y temas relacionaos a competencias, necesarias para ejercer mejor los cargos de directivos.

ABSTRACT

The purpose of this research work was the assessment of the competences of the rectors of secondary schools of Milagro, and their school management, as well as proposing a solution to that problem identified as it is the lack of knowledge and skills necessary to exercise in a better way the functions assigned to these managers. The selection of the present theme was born from the need to improve the education system, starting from the head of the organization as they are responsible for carrying the threads and reins of these schools, through the taking of steps and making of decisions.

And to improve that first we had to know how these schools were managed administratively, trying to identify the degree of knowledge about competences that these managers possessed, since these are directly related to their school management; Using this as a methodology, it was valuable to carry out field research, using surveys and interviews with both rectors and teachers to know the real situation of these establishments and make the respective proposal.

In the research carried out, the results obtained were as expected in the hypothesis of research, being able to identify the lack of technical knowledge by managers, which impaired the development of necessary and relevant skills to manage properly, added to this the lack leadership, which was reflected in the resistance to change, and the provisions by a good number of teachers, who through the research mentioned that the leadership of the directors, who recognized in many, was not completely accepted. lack of skills to administer properly, and the urgent lack of a medium or proposal that helps add technical knowledge to managers, who should undergo continuous preparation in administration issues, and issues related to competencies, necessary to better exercise the managerial positions.

INTRODUCCIÓN

La Unidades Educativas de secundaria son instituciones públicas, que cumple roles y funciones de enseñanza en el cantón Milagro, pero que reciben estudiantes de muchos otros pueblos aledaños, motivo por el cual los planteles de esta ciudad son considerados trascendental en el campo de la educación debido a su relevancia e influencia en la zona geográfica de influencia. Pero como organizaciones es su obligación estar abiertas al cambio y afrontar nuevos retos para conseguir la excelencia, pero para lograrlo, estas instituciones deben pasar por una etapa de mejora continua, que conlleva identificar cada una de los problemas que limitan y truncan el desempeño óptimo de las mismas.

Son muchos los problemas que se podrían identificarse en estos colegios debido al tamaño de estas organizaciones, además a la cantidad de procesos y procedimientos internos que se manejan y que en su conjunto están encaminados al cumplimiento de los objetivos educacionales y a brindar una educación de calidad. Pero manejar tan complejas instituciones no es fácil por tal motivo “a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de dar supervisión más directa” (Mintzberg, 1984, pág. 43). Por tal motivo se crea entre ellas cuya función es el manejo de la disciplina tanto de docentes y estudiantes, así como otras funciones que están dentro de la competencia de este departamento y que será el tema de estudio.

Poseer autoridades que sepan administrar y que conozcan técnicas apropiadas que ayuden a la toma de decisiones es de suma importancia para los colegios de Milagro, pero que no está siendo administrado de una manera óptima, lo cual se ve evidenciado en sus resultados tales como la dificultad al momento de buscar un documento, mostrando la ausencia de una técnica de archivo, o una organización de la documentación, de la mano de esto también la falta de técnicas administrativas para el manejo del personal y a tener claro hasta donde termina la función de un cargo y hasta donde comienza la función de otro. Es preciso recalcar que este problema se da debido a que ese cargo, es ocupado

por el personal docente quien en la mayoría de los casos su preparación no está enfocada a esa área administrativa pero que por circunstancias de la vida llegan a ocupar ese cargo, y quienes por desconocimiento no cumplen una buena función ni llega implementar nuevas maneras y técnicas para trabajar, continuando así con el problema. Por tal motivo según (Chiavenato, Idalberto;, 2005, pág. 10), “el profesional, sea ingeniero, economista, contador, médico, etc., necesita conocer profundamente su especialidad, y cuando es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser administrador”.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

Toda organización para lograr la excelencia en la actividad que desempeñe debe estar siempre pendiente, de cuáles son los limitantes para alcanzar estos objetivos, y unos de los problemas más visibles que se ve dando en el ámbito educativo de secundaria de Milagro es la ausencia de conceptos administrativos y la aplicación de los mismos a nivel de autoridades de colegios de secundaria. Posiblemente a una carencia en el cumplimiento imparcial para la contratación de un docente según lo estipulado en el reglamento de la Loei, que corresponde a docentes que tal vez tienen todas las buenas intenciones para ejercer dichas funciones pero que lastimosamente no conocen temas administrativos, y que aun así se embarcan en tan difícil empresa, y el resultado es la ineficiencia, por ello es preciso mencionar que para poner una persona idónea para dichos cargos, debería tomarse en cuenta muchas características, y en especial la preparación en temas de administración de organizaciones, y no solo basarse hasta cierto punto en el grado de amistad, o empatía que se tendría hacia determinada persona que sea candidata a ejercer dicha función.

Por eso nace la necesidad de una investigación profunda que permita mejorar el proceso de gestión y de toma de decisiones por parte de las autoridades de los planteles que serán parte del proceso de investigación científica, ya que una mala decisión puede llevar al fracaso de una organización, y peor aun sabiendo que esto involucra al personal de la institución, resaltando que uno de los problemas más serios que se han enfrentado las organizaciones por generaciones es precisamente ese, saber cómo manejar a las personas, ya que cada persona es un mundo metafóricamente hablando, ya que sienten de distintas maneras y su percepción de la realidad varía mucho dependiendo del medio en el cual paso la mayor etapa de su vida, y es precisamente aquí,

comprendiendo esta realidad que tomamos como punto de partida, para sustentar la necesidad de conocer y entender la administración, ya que esta nos enseña a identificar los perfiles de cada una de las personas que forman parte de la organización, y con ello saber cuál es la mejor manera para abordar con quien tengamos algún tipo de eventualidad, y tener una dirección para resolver los problemas que se vienen dando a diario en las instituciones de secundaria no solo de Milagro sino del país.

Por tal motivo entrando en sincronía con las problemáticas antes resaltadas es imprescindible la creación de una propuesta que ayude tanto en la selección como en el mejoramiento del personal que estará a cargo de las riendas y el futuro de estas instituciones, que ayudara a optimizar el desempeño y con ellos poder brindar un buen servicio a la comunidad, ya que al manejar óptimamente el personal se podrá hasta cierto punto disminuir las barreras entre el personal, que muchas veces no permiten realizar un buen trabajo, o implementar una mejora en las instituciones.

1.1.2. Pronóstico.

De persistir en mantener el mismo proceso que selecciona personal para ejercer los cargos de autoridades, que presentan ausencia de conocimiento de técnicas administrativas, y de no implementar una propuesta que mejore el desempeño de los directivos existen, se seguirá mermando la eficiencia de la administración de las instituciones de secundaria de Milagro, por tal motivo es urgente solucionar este problema de ya que si no se soluciona, los cargos de autoridad seguirán siendo ineficiente y con ello reinara la indisciplina, confusión y desmotivación en los docentes y con ello la aparición de una resistencia al cambio, que provocara una entropía en este sistema educativo en proceso de cambio.

1.1.3. Control del pronóstico.

La forma más adecuada solventar la situación problemática es a través de la determinación de los cargos de autoridad de los colegios de secundaria de Milagro, o poner como requisito obligatorio a los que se encuentran ejerciendo dichas funciones la preparación constante en temas administrativos, incluyendo a los directivos en un sistema de capacitación constante de administración que llevaría a que ellos sean los encargados de elaborar claros y precisos manuales

administrativos correspondientes a esa área, y con ello mejorar el manejo del personal a su cargo lo que repercutiría en la eficiencia de las instituciones.

1.1.4. Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Sector: Urbano

Área: Estructura Organizacional

1.1.5. Formulación del problema

¿De qué manera el desconocimiento de las competencias de los directivos de los colegios públicos del cantón Milagro afecta en la gestión administrativa?

1.1.6. Sistematización del problema

¿Qué beneficio acarrea identificar las competencias de gestión utilizadas por profesores que ejercen cargos administrativos?

¿Cómo incide la gestión de los directivos en su desempeño laboral?

¿De qué manera una propuesta de capacitación, mejora la gestión escolar de los rectores?

1.1.7. Determinación del tema

Las competencias de los directivos de los colegios públicos del cantón milagro y la incidencia en la gestión administrativa durante el periodo 2018 - 2019

OBJETIVOS

1.1.8. Objetivo General

Evaluar el grado de aplicación de las competencias de gestión que poseen los rectores colegios públicos del cantón Milagro para entender su incidencia en la gestión administrativa.

1.1.9. Objetivos específicos

- Determinar las competencias de gestión de los profesores que ejercen cargos y funciones administrativas en el cantón Milagro, para priorizarlas de acuerdo al grado de aplicación.
- Analizar la gestión de los directivos para establecer su desempeño laboral como autoridad.
- Elaborar una propuesta de capacitación a los rectores, para mejorar su gestión escolar.

JUSTIFICACIÓN

1.1.10. Justificación de la investigación

La importancia de este proyecto de investigación radica en la búsqueda de la excelencia en la gestión administrativa de los colegios públicos de Milagro, que conlleva una mejora continua, identificando los problemas que limitan el buen desempeño de los profesores, en especial quienes asumen cargos directivos de responsabilidad.

Son muchos los problemas que se identifican en los colegios debido a su tamaño, y sobre todo a la cantidad de procesos y procedimientos que se manejan, y que están encaminados al cumplimiento de objetivos organizacionales para brindar un servicio educativo de calidad. El manejo de estas organizaciones es complejo y al ser considerada como organización, se parte de las necesidades que tienen las áreas, donde la gestión tiene que ser adecuada a los procedimientos y dirigida por especialistas en estas funciones,

con amplia experiencia en administración y principalmente que tengan pleno conocimiento de sus competencias.

Lamentablemente los profesores que llegan a asumir estos cargos de directivos, tienen dificultad para ejercerlos adecuadamente, porque no reciben la capacitación, e inducción necesaria para desempeñar estos roles, así como una motivación por parte de las instituciones encargadas de velar el buen desempeño de las instituciones educativas.

Es importante tocar este punto de las competencias y adentrarnos a su estudio para poder concluir si el manejo de todo el capital humano por parte de las autoridades competentes de los establecimientos de secundaria de Milagro aún se lo continua realizando de una manera empírica, basándose en corazonadas o discernimientos personales, lo cual llevaría el planteamiento de una propuesta en este trabajo investigativo; o por el contrario, la tendencia de las organizaciones exitosas ya se transfirió hacia el sector educativo, lo que conllevaría a plantearse más interrogantes, ya que según investigaciones, el sector educativo no está teniendo el impacto que se esperaba con los cambios efectuados por las autoridades del Ministerio de educación, por lo que se debería hacer un análisis más exhaustivos del funcionamiento de estas organizaciones para identificar otras posibles entropías de estos sistemas.

1.1.11. Factibilidad

El trabajo se sustenta en lo aplicable para el entorno educativo que comprende los colegios públicos del cantón Milagro, y basado en datos e información que se recoja a través de técnicas estadísticas, como las encuestas y entrevistas, se determinarán las principales competencias que se aplican en la gestión administrativa, para posteriormente clasificarlas y organizarlas de la forma adecuada para el uso de ellas oriente a alcanzar un desempeño eficiente de la gestión y los resultados sean favorables y en beneficio de todo el personal que labora en los colegios.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 La educación como factor de desarrollo

La educación es considerada un factor de desarrollo por excelencia, por constituir la pieza fundamental para que los países y naciones avancen hacia los ideales de progreso que aspiran. Este reconocimiento ha sido asumido mundialmente, porque esta permite promover cambios positivos en los ciudadanos, permite mejorar la cultura ciudadana, y también permite que las ciudades se edifiquen como estructuras libres y democráticas.

La educación a lo largo de la historia de la humanidad ha transitado por diversos procesos de construcción, atendiendo a paradigmas y enfoques pedagógicos generados por las ciencias y la investigación, de esta forma se han ido mejorando los procesos pedagógicos y con ello, la administración de la educación en general. En este sentido, el perfil del directivo ha sido uno de los elementos claves para favorecer el proceso de administración escolar, por ello los sistemas educativos tratan de emplear los mecanismos para mejorar el desempeño de estos, y por ende, la calidad educativa.

El informe UNESCO, (2016) se destaca, la necesidad de construir una educación al servicio de los pueblos y del planeta, en donde esta es clave para favorecer el medio ambiente y contribuir con el mejoramiento de las sociedades, se enfoca en la necesidad de progresar, de salir de las desigualdades, de las inequidades y situaciones que afectan a las personas en su vida, y específicamente en la Meta 4 se plantea que es fundamental suministrar instalaciones escolares y entornos de aprendizaje de calidad que favorezcan el normal desarrollo de los niños.

En este sentido, para el cumplimiento de esta meta se requiere que sistemas de formación del talento humano encargados de administrar la educación en las organizaciones, que mejoren el potencial que poseen, que se

perfilen hacia la mejora de estándares, con creatividad, humanismo y conocimientos técnicos que conlleven a las instrucciones educativas sean exitosas, y esto redunde en beneficio de la calidad de la educación.

Logro que se puede consolidar a través del entendimiento y la voluntad de los países, y sobre todo del convencimiento de que la vía de mejora es definitivamente la educación, en este sentido, UNESCO, a través del informe realizado por Delors (2019), ya mantenía el criterio que:

De la educación depende en gran medida el progreso de la humanidad... hoy está más arraigada la convicción de que la educación constituye una de las armas más poderosas de que disponemos para mejorar el futuro... el principal peligro es un mundo marcado por la interdependencia planetaria y la mundialización, es que se abra un abismo entre la minoría capaz de moverse en ese mundo nuevo... y una mayoría impotente para influir el colectivo (pág. 7)

Estas ideas permiten interpretar que la educación no solo se encierra en el mero desarrollo de contar con las capacidades técnicas, se debe orientar hacia los factores de calidad como un todo, que atienda cada uno de los procesos o áreas que implica la educación y el desarrollo de una estructura que le permita a las personas contar con un bienestar social, mejora de su calidad de vida. En eso consisten las reflexiones de la cual se parte los estudios que buscan favorecer la formación de los niños, a través de la mejora de los procesos administrativos.

UNESCO, (2016), sostiene en el mencionado informe que ya el mundo está consciente de la función que desempeña la educación en el desarrollo y avance de los pueblos, porque es la base de todo, de la tecnología, de la economía, de las relaciones humanas. Aunque representa un gran desafío para las naciones, se debe avanzar. En este sentido, los sistemas educativos se encuentran transitando por reformas a sus estructuras en función de dar cumplimiento a los mandatos universales, los cuales se concentran en mejorar las competencias de los docentes y demás actores que tiene la responsabilidad de administrar las instituciones educativas.

En este sentido, las funciones que poseen los gestores de la educación en los países se caracterizan por ser multifacéticas, entendiendo que estos

deben ir desde el desarrollo de competencias técnicas, académicas, y también sociales por el contacto permanente que deben tener con las comunidades. A esto se añaden componentes psicológicos que demuestren un equilibrio emocional, y afectivo, una actitud de líder que le permita responder a los desafíos que impone los procesos educativos en la actualidad. Los avances que la educación pueda tener en estos momentos de globalización se hacen imprescindibles para poder avanzar, por ello, mejorar las prácticas representa uno de los asuntos comúnmente abordados en las naciones. Por tanto, la participación activa de los actores del hecho educativo contribuye a que se mejoren las prácticas, tanto académica como administrativa, lo cual incide positivamente en el favorecimiento de los centros educativos. En este contexto, ya es atribución de quienes presiden las escuelas y espacio educativos los encargados de dar cumplimiento a los objetivos y metas enmarcadas en las políticas educativas de los países.

De modo que la calidad de la educación, dependerá en cierta medida de la labor que desempeñe el director o rector, y de todos los que conforman la calidad educativa, estos son los encargados directos de desarrollar los objetivos institucionales, por ello, deben tener las competencias adecuadas.

2.1.2 El director y su función

Existen ciertas características que definen al buen director de una institución educativa, en principio debe ser un líder, y como tal debe ser un agente de cambio, original, empático, con capacidad para la resolución de conflictos, con disposición y actitud para el trabajo, innovador, y humanista.

En relación a las funciones del director y gestor de una institución educativa, Meza & Tobón, (2017) señalan que las funciones y tareas que desempeña el director de una institución educativa se orientan hacia los ámbitos académicos, administrativo y de gestión de los recursos materiales. Además existe un gran consenso en que este requiere de algunas cualidades personales que lo deben definir como un buen líder, con capacidad para gestionar actividades académicas, administrativas, comunitarias.

Morga, (2016), sostiene que existe un conjunto de condiciones que permiten que la gestión sea eficaz, que no solo es suficiente la voluntad del

director, sino que debe contar con el apoyo de toda una comunidad educativa, es de decir de la unión de esfuerzos conjuntos, donde sea posible aprovechar el potencial de cada uno de los miembros para que aporte al fortalecimiento de la institución educativa.

De allí que el director debe tener claro el enfoque de administración, para poder desarrollar la orientación de gestión administrativa que debe seguir en la institución, esto le dará una orientación clara sobre el horizonte a seguir. Puesto que el proceso educativo no es tarea fácil, no es igual administrar una empresa corporativa que una institución educativa, el enfoque debe tomar mano del humanismo, y de un conjunto de valores sobre el cual se rigen todas las actividades.

Por su parte, Robbins y Coulter (2010) destacan que las características de la administración es que esta debe apuntar irrestrictamente hacia resultados eficaces y eficientes, en relación a los servicios educativos estos deben ser de calidad, de esto se desprende que la eficacia hace referencia a la ejecución de procesos y operaciones adecuadas para el logro de metas y objetivos, y la eficiencia supone el alcance de resultados a partir del empleo de pocos recursos y los medios adecuados.

La administración de la educación tiene sus propias particularidades, es decir no todas las instituciones educativas son iguales, los contextos van a depender de muchos factores que se encuentran sujetos al entorno y a las características de las personas o grupos que forman parte de la comunidad educativa, así como de los fines y filosofía de gestión de esa organización. De allí que implica procesos complejos y dedicados, en el cual cada quien o cada miembro de la organización debe tener claro cuál es su rol y sus funciones para que la organización sea eficiente y pueda brindar los servicios que espera.

2.1.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EDUCACIÓN

2.1.3.1 Planeación

La planeación es un proceso de selección de los mejores medios, herramientas y procedimientos para lograr los objetivos que se plantea la

organización, al respecto, Valera, (2018) Señala que planear es pensar con anticipación las acciones que se deben hacer para resolver problemas o ante la posibilidad de que estos se generen en el proceso administrativo. La planificación es una función administrativa del proceso de dirección, en la cual se plantean objetivos, metas, actividades, previendo los medios, presupuesto y cronograma para llevar a cabo las mismas. La planificación es una de las funciones principales de la organización, ya que se considera la base del proyecto educativo que pone en marcha la institución educativa, se perfila hacia el logro de resultados, tomando en cuenta todas las variables y elementos que afectan la organización, así como eventos de incertidumbres.

En un plantel, la planificación es fundamental, puesto que ella orienta todos los procesos que se dan, desde la gestión administrativa de la dirección y de todas las unidades administrativas, departamentos, así como de las aulas de clase, es decir la planificación está en todos los niveles de la gestión escolar. En ese sentido, Ferrer, (2010) establece que la planeación pedagógica se refiere a la selección de los medios y conformación de objetivos y actividades en función del logro de aprendizajes, esta contempla aspectos relacionados con el contexto en el cual se planifica, se prevé características propias de los estudiantes y sus intereses, estos elementos permiten enriquecer el procesos de planificación así como el éxito de los planes.

2.1.3.2 Organización.

Este proceso se refiere a la selección y estructuración de objetivos que permita lograr los resultados esperados, este proceso implica el ordenamiento de todos. En este sentido, Much, (2006) establece que la organización es una etapa del proceso administrativo en el cual se diseña la estructura que facilita la óptima coordinación de los recursos y las actividades para el logro de las metas prefijadas en la fase de planificación. La organización implica atender a los siguientes principios, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, coordinación y control.

Much, (2007), define la organización como uno de los elementos de la dirección que consiste en el diseño e identificación d estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, y la selección de métodos y técnicas con miras a la simplicación del trabajo. Su importancia estriba en que se seleccionan los

mejores métodos, medios y estrategias para el desempeño de actividades de forma eficiente; con la organización el proceso administrativo se reducen costos., así como también contribuye a eliminar la duplicidad de funciones.

El autor destaca que durante el proceso administrativo la organización permite hacer la división del trabajo, jerarquizar los roles y funciones, describir las funciones de cada departamento, así como establecer la coordinación de cada uno. El propósito de la organización es sencillamente simplificar las labores en la institución educativa y coordinar el desempeño de cada miembro y sus respectivas funciones, de tal manera que sea mucho más eficiente la gestión educativa.

Dentro de las técnicas que se emplean en la organización se encuentran los organigramas, cuyo diseño es una estructura grafica que le da formalización a las funciones de la organización, establece una interrelación, niveles y autoridad jerárquica.

2.1.3.3 Dirección.

La dirección es una de las etapas con mayor responsabilidad en la organización, comprende una serie de aspectos como la toma de decisiones, la comunicación asertiva, la motivación y uno de los más importantes el liderazgo, ya que este permite influir en las personas, motivarlos a participar activamente en todas las actividades que conducen al éxito en una empresa. La dirección de una institución educativa representa el rostro de la misma, la figura de autoridad y a seguir por todos los miembros, es decir es una instancia de poder. Por ello las decisiones, la comunicación que se emita desde esta instancia deben ser con sumo cuidado y especial atención, esta orientara el rumbo a seguir e influirá en el clima organizacional de la misma.

Sin duda esta instancia influye y conduce a todos los que conforman la organización, sobre este aspecto, Gallardo, (s/f) sostiene que la dirección orienta y motiva al personal, incide en la actuación de cada uno, es determinante en la identificación de la institución. En definitiva, es la instancia responsable de todo el proceso operativo de la organización.

2.1.3.4 Control.

El control es otro de las fases del proceso administrativo de una organización, Much, (2007), destaca que el control supone una serie de etapas, la primera es el definir los estándares, la valoración de resultados, la corrección, y realimentación, así como las funciones que se controlan en cada departamento, lo que corresponde a desvíos, las oportunidades y el desarrollo de objetivos. Esta etapa es muy importante porque es aquí donde se revisan los medios, herramientas, técnicas que se emplean con el fin de corregir fallas y hacer los ajustes necesarios.

De allí su gran importancia, porque permite garantizar buenos resultados, se pueden hacer análisis y auditorias de todo el proceso. En este sentido, el control hace referencia a los procesos generales de funcionamiento y no a los puntos financieros de la organización. Existen diversos tipos de controles, los más conocidos son el tradicional orientado por una administración científica, estructurado y enfocado en los recursos humanos. El autocontrol, viene dado por la administración por objetivos, el enfoque de calidad total, y participativo, con miras a la excelencia. Esta el control implícito, que se encarga de implementar los medios formales de control como las hojas y formatos de registro de información, los sistemas de reportes de novedades, asistencia, control de equipos. Y el implícito cuya orientación son los medios no formales que son propios de la cultura, las ideologías, costumbres, factores políticos, ejercicio de presiones sociales, grupos de poder, etc.

ANTECEDENTES REFERENCIALES

2.1.4 Referentes empíricos

Este aparte corresponde a las investigaciones afines, o que se encuentran relacionadas con esta investigación. A continuación se refieren las siguientes:

Viteri, (2012) desarrolló una investigación denominada “El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes de las instituciones públicas del cantón el triunfo de la provincia del Guayas”. En la cual se estudió las instituciones educativas y el rol del gerente y su influencia en la gestión, donde se determinó la necesidad que existe de mejorar los procesos educativos para que se contribuya al mejoramiento de la calidad educativa. Se analizaron los conceptos y enfoques teóricos con la finalidad de emplear estrategias de mejora del proceso escolar, así como los recursos, y fundamentalmente la formación del talento humano.

Se concluye que los rectores estudiados poseen conductas de líderes, y si contribuyen a la calidad de la educación puesto que se encuentran en un proceso permanente de capacitación.

Vila, (2018), presentó una investigación titulada liderazgo educativo y gestión educativa en las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria, en la cual se planteó determinar la relación entre el liderazgo del directivo y la gestión educativa en los planteles públicos para el periodo 2018. En enfoque de investigación es cuantitativo, a través del empleo del método hipotético deductivo, el estudio fue de corte transversal, se describieron las características de las variables y se propusieron transformaciones a los problemas presentados.

Por su parte, Chingle & Poveda, (2013), en un estudio desarrollado en el cantón Milagro, el cual se orientó a analizar los procesos administrativos que se llevan a cabo en una institución educativa fiscal, donde le atribuyen especial importancia a los procesos administrativos llevados a cabo en la institución o contexto de estudio, en este contexto determinaron que las nuevas tecnologías han contribuido decisivamente a mejorar las funciones administrativas que se desarrollan a diario, porque simplifica el trabajo, digitalizando todo los reportes y

trabajos que anteriormente se llevaban de forma manual, esto sin duda ha conducido a la eficiencia y eficacia de la institución la cual se ve en la mejora del rendimiento académico, siendo una ventaja importante, con respecto a otros centro escolares.

El manejo de la administración en esta institución educativa ha mejorado considerablemente porque además de desarrollar una gestión basada en la planificación estratégica, esta se ha apoyado en las nuevas tecnologías. Por lo que concluyen que el manejo de una correcta administración de los procesos educativos en un plantel contribuye a que se optimice los procesos y esto redunde en la calidad de servicio que brinda el mismo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Competencia

Se puede denominar competencia al compendio de habilidades, destrezas, conocimientos y talentos que poseen las personas para responder a problemas y situaciones que requieren solución. El concepto de competencias está asociado a la gestión o administración de algo, una determinada organización social, administrativa, y desde la perspectiva estrictamente laboral puede referirse a la capacidad que tiene la persona para resolver con éxito una actividad.

Las competencias se consideran con los aspectos inherentes a un individuo que demuestra un desempeño óptimo en el ejercicio de sus funciones, asociada a cualidades personales, profesionales y prácticas o técnicas, estas le permiten a la persona desarrollarse en determinados ambientes laborales con un desempeño promedio a alto, dentro de las principales competencias que pueden desenvolver las personas se encuentran las asociadas a cualidades y actitudes como las motivacionales, las técnicas, sociales, metodológicas y técnicas, entre otras.

2.2.2 Modelo de aprendizaje por competencia

Zabalza y Cerdeirina, (2010), establecen que en los saberes, haceres, y seres, existe un conjunto de aprendizajes orientados hacia esas competencias compuestas por habilidades, capacidades, destrezas, actitudes, valores que son

necesarios lograr el desarrollo didáctico de enseñanza. En este sentido, Zabalza y Cerdeirina, (2010): acotan que:

Competencia es una de las novedades que ha traído consigo los procesos de convergencia., y está creando no poca confusión y controversia (...) este alude a tres aspectos: a) El nivel de dominio que se posee en relación a algo. Se es más competente o menos competente según se domine mejor determinado ámbito. b) Un dominio implica la capacidad para utilizar el conocimiento que se posee en la realización de actuaciones prácticas. Se es competente no porque se sabe mucho (porque se posee mucha información) sino porque se sabe utilizar, sacar partido a los conocimientos. c) Un dominio que, al menos en el contexto de la formación universitaria, abarca tanto dimensiones vinculadas al perfil de cada titulación (las competencias específicas) como a dimensiones vinculadas a capacidades genéricas propias de la educación superior sea cual sea la carrera que haya cursado (componentes generales). (2010, pág. 142)

Las competencias se adquieren cuando el participante o aprendiz está en condiciones o se encuentra preparado para llevar a cabo la actividad o proceso que está aprendiendo. Por tanto, competencias hace referencia a una trilogía de aspectos del ser humano que lo ponen en capacidad de aprender y más allá, tener el dominio suficiente de hacerlo. En este orden de ideas, Pimienta (2012) coincide con Zabalza y Cerdeirina, (2010), cuando establece que el desarrollo de las competencias en la docencia alude a tres dimensiones:

Saber conocer: conocimientos factuales y declarativos

Saber hacer: habilidades, destrezas y procedimientos

Saber ser: actitudes y valores

Y la invitación a trabajar con competencias en el contexto educativo es que cuando estos profesionales logren adquirir las competencias en el dominio de las herramientas tecnológicas, tendrán un rol transcendental en la construcción de la sociedad, en la provisión de un mejor ambiente de aprendizaje para sus estudiantes, y de acuerdo a las expectativas de cada área o asignatura.

2.2.3 Aspectos o elementos asociados al desarrollo de competencias

Existen muchos teóricos que proponen modelos de competencias las cuales, idealmente se aspira que los docentes cumplan o alcancen, sin embargo de todas estas se pueden agrupar en tres tipos específicamente:

Las competencias de conocimiento, o también denominadas cognitivas, las asociadas al comportamiento o actitudinales, y las de habilidades o también se les llaman procedimentales, este modelo versa sobre un consenso amplio y expenso que se encuentra en la literatura sobre competencias. Así es reconocido también por la UNESCO, que sostiene que un docente dotado de estas competencias contribuye a que se den aprendizajes significativos y efectivos en los entornos educativos en los cuales estos influyen. Por ello, es fundamental que los docentes de instituciones educativas posean estas competencias o al menos se preparen para aproximarse al perfil esperado.

Cabe destacar que los modelos de competencias constituyen uno de los puntos fuertes que se ha puesto de manifiesto en las cumbres sobre mejoras de sistemas educativos, pues se considera que los administradores de procesos educativos deben poseer ciertas competencias mínimas para que puedan responder a los retos propios de la dinámica de un contexto escolar.

2.2.4 Objetivos de aprendizajes basados en modelos de competencias

Los objetivos y estrategias de aprendizaje basadas en competencias, plantea los siguientes elementos: El auto contenido, el cual se trata de la presentación de información de forma específica, con características delimitadas que se pueda combinar con otros con el fin de lograr el desarrollo de competencias. La reusabilidad que se orienta hacia la construcción de unidades de aprendizaje que buscan la concentración de información necesaria para la adopción de la competencia.

Se encuentra también la interoperabilidad, cuyo propósito es poder recopilar los recursos específicos en plataformas digitales, así se promueve el aprendizaje por competencias, este modelo es usualmente empleado en las universidades, donde existen comunidades de aprendizaje, y se manejan a través de plataformas virtuales, esto hace que los docentes, participantes se vean en la obligación de aprender ciertas competencias digitales para poder responder a las exigencias del sistema y de esta manera tener éxito en su desempeño.

Metadatos, es otro de los aspectos que se mencionan este modelo, se trata de la utilización de un vocabulario específico que permita desarrollar el vocabulario en torno a los contenidos que se ejecutan con respecto a una competencia.

2.2.5 Modelo de Gestión escolar

La gestión escolar es un proceso administrativo de gran importancia en el proceso de dirección de las organizaciones administrativas, por ello es un tema de estudio en las ciencias sociales, sus definiciones son diversas, según el contexto y el alcance, es decir posee una perspectiva muy amplia, la cual permite realizar comentarios e interpretaciones sobre su significado. En este sentido, desde la perspectiva educativa, hace referencia al proceso de acción y ejecución de actividades que lleva a cabo el director de una institución escolar en función de favorecer un proceso educativo que se lleva a cabo en el mismo, o dar un servicio de calidad a los estudiantes, de allí que este proceso se basa en principios de legalidad, ética, y administrativos.

Los directores a través de un proceso de gestión escolar toman decisiones en función de cumplir con las tareas y actividades que se presentan en el entorno escolar y comunitario, así como resolver cada uno de los problemas que se hagan presentes, es importante destacar que este proceso no lo desarrolla solo el director como una unidad, sino que requiere del apoyo de todo un colectivo o comunidad educativa, un conjunto de personas que ayudan a que se logren los objetivos planteados institucionalmente.

En base a estas ideas la gestión escolar, posee gran importancia en el plantel, ya que es a través de este que se va avanzando y con ello logrando el

proyecto, y los planes que se desprenden como parte de todo un proceso pedagógico y administrativo.

2.2.6 El desarrollo organizacional y su importancia

En el ámbito de la gestión administrativa e institucional es importante entender el significado del desarrollo organizacional y de qué manera funciona en ambientes de cambios en la búsqueda del éxito de la organización. Al respecto, Montúfar, (2013) aporta desde su obra, varias definiciones que permiten entender el significado del mismo:

Wendel L. French y Cecil H. Bell: “Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización; de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis”.

Warnen G. Bennis: Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tienen la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Warren Burke (1994): Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Montúfar, 2013, pág. 6) .

Estas definiciones aportadas por el autor permiten hacer comparaciones, de las cuales se puede señalar que es una disciplina que implica un cambio en la organización, de carácter estratégico, estructural, que busca mejorar los procesos que se dan dentro de la organización a fin de optimizarlos. El describe el desarrollo organizacional como una ciencia y un arte a la vez, que juntas lo coinvierten en una disciplina.

El desarrollo organizacional se define como el análisis de los procesos sociales que ocurren dentro de una determinada organización, pero posee características interesantes porque ayuda, orienta a los miembros a que sean estos quienes detecten las propias fallas internas u obstáculos y tomar las

medidas correctivas. Dentro de los aspectos básicos que permiten entender el desarrollo organizacional, atendiendo a las ideas de Montúfar, (2013) son: Intervenciones, consultor, sistema, sistema cliente, catarsis, conflicto proactivo, cambio, transformación organizacional, administración del cambio (pág. 7).

2.2.7 Proceso Administrativo

Un proceso administrativo puede definirse como un compendio de pasos o fases que se llevan a cabo en función de lograr un objetivo. En la administración los procesos administrativos son necesarios para poder llevar a cabo las actividades operacionales en función de los objetivos organizacionales. Existen cuatro procesos administrativos conocidos de manera general en el ámbito de las organizaciones, son estos: Planificación, organización, dirección y control.

Estos procesos son los que dan coherencia y secuencia lógica a la ejecución de las actividades operativas. En el ámbito de la planificación, se plantea el plan con las estrategias, objetivos, metas, actividades, tiempos, responsables, cronogramas, presupuestos, etc. En la segunda fase, referida a la organización, esta se refiere a la estructuración del personal, las funciones, los cargos, las responsabilidades de cada unidad administrativo o departamento que conforma el sistema de la organización.

En torno a la dirección, esta fase tiene que ver como los procesos de direccionamiento de actividades, motivación, liderazgo, el comportamiento organizacional, individual y el del grupo en general. En la última fase, control, esta hace referencia a la supervisión del cumplimiento de cada una de las tareas y actividades de acuerdo a las normas y leyes que rigen tanto el funcionamiento interno como los procesos que deben realizar en función de generar productos a los clientes.

Estas fases aunque surgieron con las teorías clásicas y modernas, en la actualidad aún son de amplio uso en el ámbito corporativo. Existen diversas clasificaciones de los procesos administrativos en la actualidad, sin embargo, estas funciones básicas agrupan las grandes acciones que debe realizar un gerente independientemente el enfoque que siga.

2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIO ECONÓMICA

2.3.1 Fundamentación Social

El Cantón Milagro

Ilustración 1. Posición del Cantón Milagro



Tabla 1. Muestra el número de habitantes del cantón Milagro

Habitantes del cantón Milagro		
Hombres	833 mil	50%
Mujeres	833mil	50%
Total de habitantes	166.6 mil	100%

Elaborado por autor.

El cantón milagro representa el 2.6% del territorio de la provincia de Guayas (aproximadamente 0.4 mil km²). Además, tiene una población de 166.6 mil habitantes correspondientes a la provincia del Guayas, el porcentaje de las mujeres es del 50% y la del hombre 50% de acuerdo al último censo realizado en el año 2010. (censo)

Tabla 2 Tabla de habitantes de la zona urbana y Rural del cantón Milagro.

Habitantes del Cantón Milagro en áreas Rural y Urbana		
Habitantes del área urbana	133.508	80.1%
Habitantes del área rural	33.126	19.9%

Elaborado por autor.

La población se encuentra el 80.1% en la zona urbana y el 19.9% en la zona rural. Esta ciudad se encuentra posicionada a 13 mil mts snm, con una temperatura que alcanza los 25°C, extendiéndose al Este del Guayas.

Los límites de Milagro son al Norte se encuentran Baquerizo Moreno, Simón Bolívar y por el Sur están Yaguachi y Naranjito, al Oeste, Yaguachi y al Este Naranjito y Simón Bolívar.

Las características de la bandera de Milagro, son fue establecida el 27 de agosto del año 60, los colores son el blanco y el verde, teniendo las mismas medidas de la bandera nacional de Ecuador, la divide dos franjas horizontales y un circulo de 5 estrellas en color rojo.

2.3.2 El escudo:

El escudo es un heráldico y cuartelado, que posee una espiga de arroz con un hacha chirija, también una rueda dentada como símbolo de loa industria, se visualiza un tallo de la caña de azúcar, y 8 piñas de oro bordeadas de gules. También posee 5 estrellas de plata con 5 puntas cada una y abajo tiene una cinta de color de plata y sinople, cuya leyenda hace alusión San Francisco de Milagro año 1786- El dibujo del mismo, se debe a Palomeque Swett Jorge.

2.3.3 Fechas importantes

El 15 de diciembre de 1786 día del milagroño, el 8/11/1820, se crea el recinto El milagro, el 17/10/1842 se hace la parroquia de Milagro, el 12/02/1895 el levantamiento en defensa de la bandera. Entre otros.

Tabla 3. Nombres de los colegios fiscales del cantón Milagro

COLEGIOS FISCALES DEL CANTÓN MILAGRO			
Nombres	Total de estudiantes	Masculino	Femenino
Abdón Calderón Muñoz	966	480	486
17 De Septiembre	2546	1157	1389
Gorky Elizalde Medranda	1169	594	575
Alborada	1317	1016	301
Otto Arosemena Gómez	2957	1095	1862
Técnico Milagro	2371	1966	405
Vicente Anda Aguirre	2119	1093	1026
José María Velasco Ibarra	4303	1773	2530
Julio Pimentel Carbo	318	117	41
Los Chirijos	432	258	173
Paul Ponce Rivadeneira	412	189	223

Fuente: ministerio de educación

En el cantón milagro existen 11 colegios fiscales correspondiente al sector urbano, cuentan con 18.910 estudiantes aproximadamente que tienen una educación de calidad y sobre todo gratuita.

Tabla 4 Tabla de números de profesores de los colegios de Milagro.

DOCENTES DE LOS COLEGIOS FISCALES DEL CANTÓN MILAGRO			
Nombres	Docentes	Masculino	Femenino
Abdón Calderón Muñoz	41	11	30
17 De Septiembre	106	29	77
Gorky Elizalde Medranda	49	20	39
Alborada	63	31	32
Otto Arosemena Gómez	120	26	94
Técnico Milagro	95	63	32

Vicente Anda Aguirre	81	65	16
José María Velasco Ibarra	171	43	128
Julio Pimentel Carbo	12	4	8
Los Chirijos	19	10	9
Paul Ponce Rivadeneira	21	14	7

Fuente: Ministerio de Educación

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 La Educación derecho de todos.

Art. 5.- La educación como obligación de Estado. - El Estado tiene la obligación ineludible e inexcusable de garantizar el derecho a la educación, a los habitantes del Territorio ecuatoriano y su acceso universal a lo largo de la vida, para lo cual generará las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos. El Estado ejerce la rectoría sobre el Sistema Educativo a través de la Autoridad Nacional de Educación de conformidad con la Constitución de la República y la Ley (Educacion, 2018)

Art. 6.- Obligaciones. - La principal obligación del Estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y de los principios y fines establecidos en esta Ley. (Educacion, 2018)

- Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Art. 14.- Estándares de calidad educativa, indicadores de calidad educativa e indicadores de calidad de la evaluación. - Todos los procesos de evaluación que realice el Instituto Nacional de Evaluación Educativa deben ser referidos a los siguientes estándares e indicadores:

1) Los Estándares de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos;

2) Los Indicadores de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, señalan que evidencias se consideran aceptables para determinar que se hayan cumplido los estándares de calidad educativa y;

3) Los Indicadores de calidad educativa, definidos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, se derivan de los indicadores de calidad educativa, detallan lo establecido en ellos y hacen operativo su contenido para los procesos de evaluación. (Educacion, 2018)

Art. 53.- Tipos de instituciones. - Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fisco misionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso. La Autoridad Educativa Nacional es la responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas y ejercer, de conformidad con la Constitución de la República y la Ley, la supervisión y control de las mismas, que tendrán un carácter inclusivo y cumplirán con las normas de accesibilidad para las personas con discapacidad, ofreciendo adecuadas condiciones arquitectónicas, tecnológicas y comunicacionales para tal efecto. El régimen escolar de las instituciones educativas estará definido en el reglamento a la presente Ley. Las instituciones educativas cumplen una función social, son espacios articulados a sus respectivas comunidades y, tanto las públicas como las privadas y fisco misionales, se articulan entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación, debiendo cumplir los fines, principios y disposiciones de la presente Ley. Los centros educativos, incluidos los privados si así lo deciden, son espacios públicos (Educacion, 2018)

Art. 88.- Proyecto Educativo Institucional. - El Proyecto Educativo Institucional de un establecimiento educativo es el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar.

El Proyecto Educativo Institucional debe explicitar las características diferenciadoras de la oferta educativa que marquen la identidad institucional de

cada establecimiento. Se elabora de acuerdo a la normativa que explica el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, y no debe ser sometido a aprobación de instancias externas a cada institución; sin embargo, estas lo deben remitir al Nivel Distrital para su registro.

En las instituciones públicas, el Proyecto Educativo Institucional se debe construir con la participación del Gobierno escolar; en las instituciones particulares y fisco misionales, se debe construir con la participación de los promotores y las autoridades de los establecimientos.

Las propuestas de innovación curricular que fueren incluidas en el Proyecto Educativo Institucional deben ser aprobadas por el Nivel Zonal.

La Autoridad Educativa Nacional, a través de los auditores educativos, debe hacer la evaluación del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. (Educacion, 2018)

Art. 89.- Código de Convivencia. -

El Código de Convivencia es el documento público construido por los autores que conforman la comunidad educativa. En este se deben detallar los principios, objetivos y políticas institucionales que regulen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa; para ello, se deben definir métodos y procedimientos dirigidos a producir, en el marco de un proceso democrático, las acciones indispensables para lograr los fines propios de cada institución. (Educacion, 2018)

Participan en la construcción del Código de Convivencia los siguientes miembros de la comunidad educativa.

- 1) El Rector, Director o líder del establecimiento;
- 2) Las demás autoridades de la institución educativa, si las hubiere;
- 3) Tres (3) docentes delegados por la Junta General de Directivos y Docentes;
- 4) Dos (2) delegados de los Padres y Madres de Familia; y,
- 5) El presidente del Consejo Estudiantil.

La responsabilidad de la aplicación del Código de Convivencia le corresponde al equipo directivo en estricto respecto de la legislación vigente. Este documento debe entrar en vigencia, una vez que haya sido ratificado por el Nivel Distrital, de conformidad con la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

2.4.2 Que son los cargos directivos.

Art. 109.- Cargos Directivos. - Son cargos directivos los rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores y subinspectores. Únicamente se podrá acceder a estos cargos, en las instituciones educativas públicas, a través del concurso de méritos y oposición.

Podrán participar en los concursos para acceder a los cargos de rectores y directores, los profesionales de la educación pública, privada o fisco misional que cumplan con el perfil requerido en la presente ley para el cargo descrito. Los cargos directivos de rectores y directores son parte de la carrera educativa pública y remunerativamente estarán sujetos a la Ley que regule el servicio público. Los docentes fiscales que accedan a cargos directivos de rectores y directores, deberán acreditar por lo menos la categoría "D".

Serán declarados en comisión de servicios sin sueldo, y el tiempo que estén en la función directiva contará para el ascenso de categoría en la carrera educativa fiscal. Los directivos de todos los establecimientos educativos durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez, siempre que ganen los respectivos concursos públicos de méritos y oposición. Podrán ser removidos de su función directiva por la Autoridad Educativa Nacional previo sumario administrativo, en los casos que contravengan con las disposiciones determinadas en la presente Ley y demás normativas. En casos de conmovión interna del establecimiento educativo podrán ser suspendidos hasta la resolución del sumario. (Educacion, 2018)

2.4.3 Requisitos para ser directivo.

Art. 110.- Requisitos para los concursos públicos de méritos y oposición.
- Los concursos públicos de méritos y oposición para ser directivo de una institución educativa pública incluyen los siguientes requisitos:

- a. Tener título profesional docente, o ser profesional de un área de interés para el sector educativo con título de post grado relacionado a educación;
- b. Aprobar las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa en los casos que corresponda;
- c. Haber sido docente de aula al menos durante cinco años;
- d. Aprobar la prueba de selección para ser directivo, establecida por la Autoridad Educativa Nacional; y,
- e. Dominar un idioma ancestral en el caso de instituciones interculturales bilingües. (Educacion, 2018)

2.4.4 Desarrollo profesional

Art. 112.- Del desarrollo profesional. - El desarrollo profesional es un proceso permanente e integral de actualización psicopedagógica y en ciencias de la educación. Promueve la formación continua del docente a través de los incentivos académicos como: entrega de becas para estudios de postgrados, acceso a la profesionalización docente en la Universidad de la Educación, bonificación económica para los mejores puntuados en el proceso de evaluación realizado por el Instituto de Evaluación, entre otros que determine la Autoridad Educativa Nacional.

El desarrollo profesional de las y los educadores del sistema educativo fiscal conduce al mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y competencias lo que permitirá ascensos dentro de las categorías del escalafón y/o la promoción de una función a otra. Para el Sistema de Educación Intercultural Bilingüe se promoverá además el desarrollo profesional acorde a la realidad sociocultural y lingüística de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades. (Educacion, 2018)

2.5 MARCO CONCEPTUAL

2.5.1 Gestión Administrativa:

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. (George, 2004)

2.5.2 Administración:

El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt, 2006)

Ejemplo: la administración de los colegios del cantón milagro está recibiendo una capacitación.

2.5.3 Administración educativa

Es el proceso a través del cual del cual se administra un plantel institución educativa, es un proceso que implica la labor de un conjunto de personas que forman parte de la comunidad educativa, dentro de estas se encuentran, los docentes, el directivo, personal administrativo, obrero, colaboradores, alumnos, padres y representantes, entre otros.

2.5.4 Sistema educativo

Se le llama sistema educativo al conjunto de elementos que conforman el proceso educativo dentro de un determinado territorio, estos elementos son las instituciones educativas, las leyes que los conforman, los docentes, los estudiantes, los planes, planes, programas y políticas educativas, así como los medios y mecanismos que se utilizan para tal fin.

2.5.5 Comunidad escolar

Se le denomina así al conjunto de personas y actores sociales que se encuentran dentro y en el entorno escolar, son estos todos los miembros con funciones docentes y administrativas, los estudiantes, sus representantes y la comunidad en general.

2.5.6 Calidad educativa

La calidad educativa son los niveles esperados y aspectos que se evalúan positivamente sobre el procesos educativo, es decir cuando se cumplen con los objetivos esperados, con el perfil del docente, con los niveles educativos en los estudiantes, con la cultura educativa. La educación de calidad es aquel proceso que asegura a los estudiantes los mejores niveles de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes requeridas que le permita ser competente en su desempeño tanto escolar como de vida.

2.5.7 Estrategia

Las estrategias son las acciones planificadas sobre determinados temas en función del cumplimiento de las metas y actividades preestablecidas en los planes educativos. Estas implican una serie de pasos que conllevan a la excelencia educativa. La implementación de estrategias en el ámbito educativo conllevan a mejorar los procesos y formas de gestión, estas potencian las condiciones para que se den resultados óptimos.

2.5.8 Gestión

La gestión escolar puede definirse como el conjunto de acciones y actividades que se desarrollan en el ámbito escolar con la intención de contribuir con la eficiencia y eficacia en el proceso educativo. La gestión es un proceso que incluye ciertas características de los gestores como la responsabilidad el compromiso, valores como la ética, el respeto, trabajo en equipo, y el cumplimiento de las leyes y disposiciones legales que rigen el funcionamiento de los planteles.

2.5.9 Competencia

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas sobre determinados procesos, que le permiten poseer un desempeño exitoso en las acciones que realice. Por lo general las competencias se basan en perfiles, estos pueden ser en el orden personal, social, técnico, científico, profesional.

2.6 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.6.1 Hipótesis general

El desconocimiento de las competencias de los directivos de los colegios públicos de Milagro afecta a una adecuada gestión administrativa.

2.6.2 Hipótesis Particulares

Si los rectores aplicaran correctamente las competencias obtendrían una buena gestión escolar.

Conocer las competencias más utilizadas por los rectores, nos ayudara a priorizar las importantes para una buena gestión.

Capacitar a los rectores en temas de administración y competencias mejorará la gestión en las instituciones educativas.

2.6.3 Declaración de variables.

Competencias (variable dependiente).

Desconocimiento (variable independiente).

Gestión (variable dependiente).

Aplicación de competencias (variable independiente).

Buena gestión (variable dependiente).

Priorización competencias (variable independiente).

Mejoría de la gestión (variable dependiente).

Capacitación (variable independiente).

2.6.4 Operacionalización de las variables.

VARIABLE	TIPO	INDICADOR	TECNICA	INSTRUMENTO
Competencia	Dependiente	Incapacidad de reconocer las habilidades y técnicas necesarias en la administración educativa	Entrevista Encuesta	Cuestionario
Desconocimiento	Independiente	La nulidad de reconocer que aplicar para mejorar la gestiones	Entrevista Encuesta	Cuestionario
Gestión	Dependiente	El desacierto en la toma de decisiones, para manejar los recursos	Encuestas	Cuestionario
Aplicación de competencias	Independiente	El uso técnicas y habilidades adquiridas en la gestión	Encuestas	Cuestionario
Buena gestión	Dependiente	Las correctas decisiones, fundamentadas en el conocimiento técnico.	Entrevistas Encuestas	Cuestionario
Priorización de competencias	Independiente	Clasificación de aquellas habilidades relevantes que debe desarrollar un rector	Entrevista Encuestas	Cuestionario
Mejoría de la gestión	Dependiente	Clima laboral óptimo, y el alcance de los objetivos.	Encuestas	Cuestionario
Capacitación	Independiente	Implementación de alternativas que mejoren el accionar y competencias de las autoridades	Encuestas	Cuestionario
Responsable Jaime Jerez		Fuente Colegios de Milagro		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se aplicará en el estudio será del tipo descriptivo y a su vez explicativo, ya que se cuenta con antecedentes que sustentan nuestro estudio por lo que se busca medir la existencia de competencias y su grado de aplicación por parte de los rectores en su respectiva gestión, además de buscar también la causa y efectos del tema a estudio. (Maygualema Paucar, 2013)

Los tipos de investigación en los que fundamentemos nuestro estudio son las siguientes:

Investigación aplicada. Esta se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, mediante la respectiva investigación, por lo que este método se relaciona perfectamente con el propósito de nuestro trabajo.

Investigación correlacional. Este tipo de investigación sirve para establecer la relación existente entre conceptos y variables por lo que se la utilizará para el estudio de la relación existente entre nuestras variables que serán objeto de estudio.

Investigación bibliográfica. Es siempre utilizada, se denomina también documental es el punto de partida para cualquier otro tipo de investigación ya que siempre se requiere el sustento de fuentes impresas y se lo utilizará al realizar revisión bibliográfica al momento de elaborar el marco teórico.

Investigación de campo. Como su nombre lo dice es aquella que se realiza afuera en los lugares de investigación tales como colegios, empresas,

escuelas los nichos donde se recoge la información, en nuestro caso será las inmediaciones del comercial en estudio.

Investigación cuantitativa. Se aplicará en el momento de tabular datos y para darle valores respectivos a la investigación. (Maygualema Paucar, 2013)

Investigación cualitativa. Esta investigación se centra como su nombre lo indica a las cualidades, aquello no contable pero que si puede ser medible bajo otros aspectos.

Investigación explicativa. Esta investigación se trata a más de dar explicación a conceptos, explicar causas y efectos.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población que se utilizará como objeto de investigación, serán los 11 rectores de los colegios fiscales de secundaria de Milagro y su respectivo personal docente, los cuales al interrelacionarse frecuentemente con las actividades de las instituciones, conocen la verdadera situación de la misma.

3.2.2 Delimitación de la población

La población está delimitada por 11 rectores y de 778 docentes, según la base de datos del Ministerio de Educación.

3.2.3 Tipo de muestra.

El tipo de muestra que se utilizará será probabilístico y a su vez estratificará al total de la población de rectores y por otro lado los docentes de los colegios de secundaria de Milagro. (Maygualema Paucar, 2013)

3.2.4 Tamaño de la muestra

Serán los 11 rectores ya para una encuesta y para los docentes lo siguiente:

$$n = \frac{N p q}{\frac{(N - 1) E^2}{Z^2} + p q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de población = 778

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

$$n = \frac{778(0,5)(0,5)}{\frac{(778 - 1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)} = 257$$

Total de personas = 778	100%	muestra = 257
Total hombres = 316	41%	muestra = 106
Total mujeres = 462	59%	muestra = 151

3.2.5 Proceso de selección.

Para nuestra investigación de campo el proceso de selección para tomar muestras será el de tómbola. (Maygualema Paucar, 2013)

3.3 MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.

Las técnicas e instrumentos a utilizarse para el desarrollo de nuestro proyecto serán la encuesta, entrevista y el criterio de expertos. (Maygualema Paucar, 2013)

Encuesta. Esta técnica se realiza por medio de un cuestionario con preguntas cerradas previamente elaboradas que contendrán la esencia de la investigación, en estas delimitaremos las respuestas a solo lo que se quiere saber, refiriéndose a lo que ponemos como objeto de estudio. (Maygualema Paucar, 2013)

Entrevista. Se realiza en persona, frente a frente con la persona de interés que conoce y posee la información, esta se ejecuta por medio de preguntas abiertas que dan lugar a recoger una gran cantidad de información, a manera de una conversación que se realiza con una persona conocida.

Criterio de expertos. Es el pensamiento o la percepción en base al conocimiento y a la experiencia sobre un tema específico. Utilizaremos la ayuda de un entendido en la materia sobre competencias y análisis de gestión para solucionar la problemática existente en los rectores con respecto a su aplicación

3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La información recogida en campo luego de ser ordenada se tabulará en Excel y la presentación se realizará en tablas respectivamente según el orden correspondiente, además se utilizará gráficos con formato pastel, con cada uno de sus porcentajes correspondientes.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1.1 Cuadros de resultados de las encuestas realizadas a los DOCENTES de los colegios fiscales de secundaria de Milagro.

1.- ¿Que tan involucrado está el directivo en motivar y guiar al personal para aumentar la efectividad de su trabajo?

Tabla 5. El involucramiento del rector para guiar y motivar al personal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy involucrado	89	35%
Involucrado	26	10%
Poco involucrado	126	49%
Indiferente	16	6%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 2. El involucramiento del rector para guiar y motivar al

Encuestas realizadas a los docentes de los colegios de Milagro.



Análisis

En lo concerniente al involucramiento de los directivos, para guiar y motivar al personal, los resultados nos arrojan que apenas un 35% de los docentes piensan que están involucrados, un 10% involucrado, mientras que el restante 55% opinan que están poco o nada involucrados en asumir lo antes mencionado, lo que denota poca aceptación de los directivos.

2.- ¿Posee el directivo una visión y valores que permitan obtener la confianza de su personal?

Tabla 6. Visión y valores, para obtener confianza del personal

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Nada	75	29%
Poco	95	37%
Mucho	87	34%
Total	257	100%

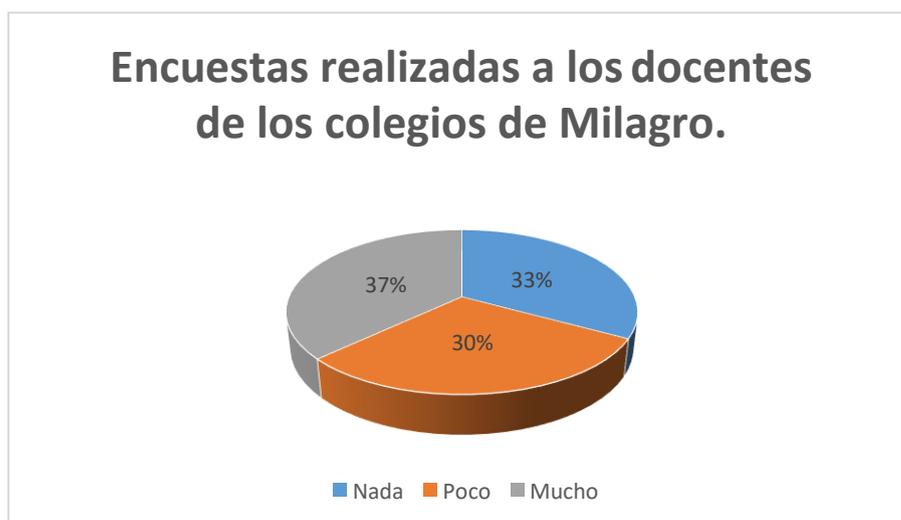
Responsable

Jaime Jerez Moran

Fuente

Colegios de Milagro

Ilustración 3. Visión y valores de los directivos, para obtener confianza del personal



Análisis

Al observar el cuadro se puede notar que apenas un 34% de la población encuestada piensa que los directivos poseen una visión y valores encaminados a alcanzar los objetivos institucionales, pero un 66% piensa diferente, por lo que rechazan el liderazgo de los directivos que es fundamental en una organización.

3.- ¿Está el rector (a) preocupado en incentivar el cambio colectivo, promoviendo la participación del personal en ideas innovadoras?

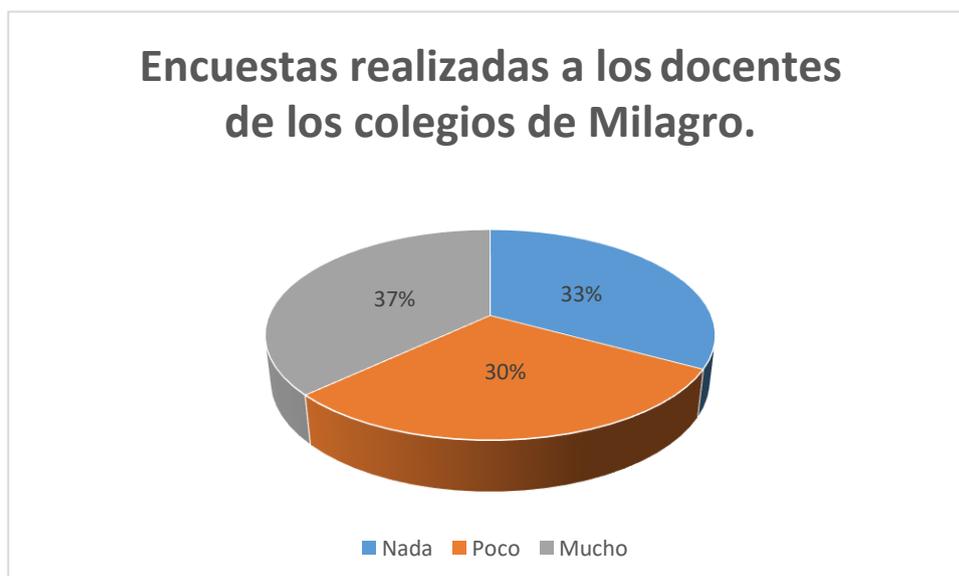
Tabla 7. Incentivo al cambio colectivo promovido por los rectores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Nada	86	33%
Poco	75	30%
Mucho	96	37%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 4. Incentivo al cambio colectivo promovido por los rectores



Análisis

El presente gráfico en lo concerniente al incentivo de innovar y de involucrar al personal en el aporte de ideas, nos indica que el 37% de los docentes piensan que su directiva fomenta esto, mientras que el restante 63% opinan que el aporte de los directivos es poco y a veces hasta nulo, lo que indica que se está fallando en la competencia de gestar el cambio.

4.- ¿Crea planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas de la gestión escolar?

Tabla 8. Planteamientos de soluciones innovadoras por parte de los rectores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Nada	62	24%
Poco	93	36%
Mucho	102	40%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Mora 1

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 5 Planteamientos de soluciones innovadoras por parte de los rectores



Análisis.

En lo concerniente al planteamiento de soluciones innovadoras, los rectores han obtenido un 40% de aceptación, y un 60% que piensan que aportan poco o nada, lo que lleva a concluir que no se está siendo innovador, y se fracasa en gestar el cambio.

5.- ¿Está involucrado el directivo en generar redes educativas a la institución que preside?

Tabla 9. Generación de redes educativas por parte de los rectores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Nada	112	44%
Poco	69	27%
Mucho	76	29%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 6 Generación de redes educativas por parte de los rectores



Análisis.

La generación de redes educativas, es una competencia de los rectores, que tiene que ver con la dirección, pero en el presente trabajo nos indica que solo el 29% de los encuestados aprueban la existencia de dicha gestión, mientras el 27% indica que poco, y un 44% que nada, lo que llega a concluir que demasiados docentes piensan que no se está manejando adecuadamente esta competencia de dirección.

6.- ¿Diseña el rector (a) actividades extracurriculares orientadas a integrar las relaciones con la comunidad educativa?

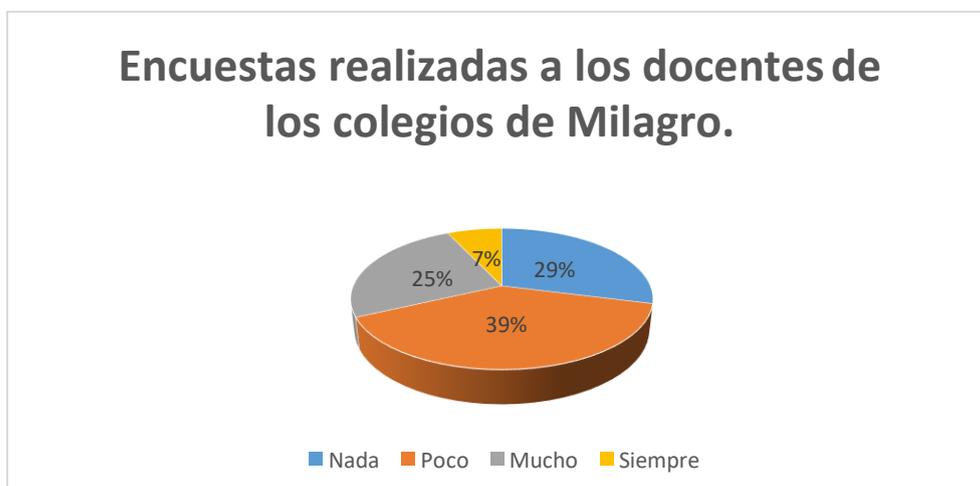
Tabla 10. Diseño de actividades extracurriculares vinculantes con la comunidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada	75	29%
Poco	101	39%
Mucho	65	25%
Siempre	16	7%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 7. Diseño de actividades extracurriculares vinculantes con la comunidad



Análisis.

Las actividades extracurriculares también sin funciones de los directivos, y también tienen que ver con la competencia de dirección, pero los datos nos arrojan que los encuestados nos indican que hay una aceptación del 32%, mientras que un 39% indica que poco, y un 29% que nada, comprobando que se está fallando en esta creación de actividades extracurriculares.

7.- ¿De manera general como considera usted la gestión del directivo de su institución?

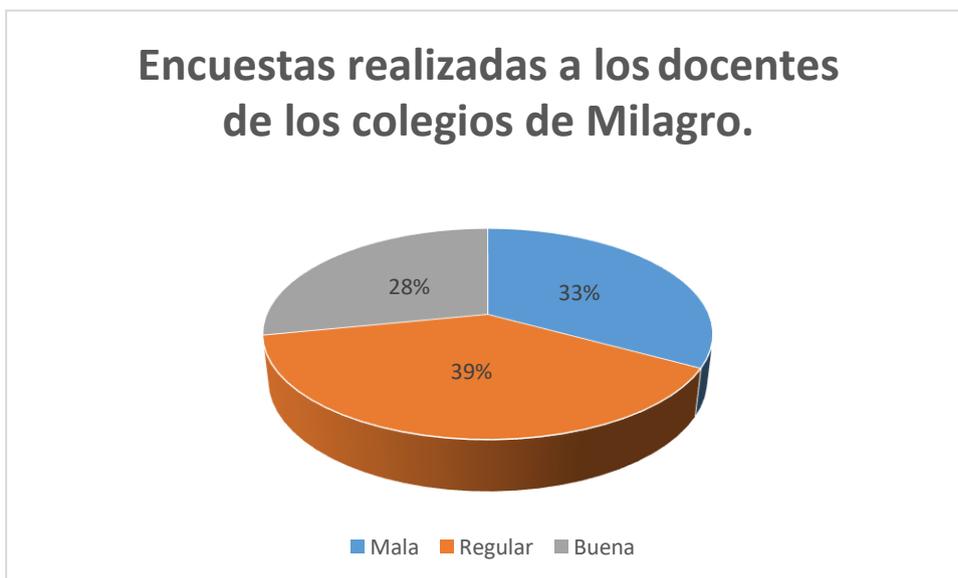
Tabla 11 Gestión de los rectores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Mala	88	34%
Regular	102	40%
Buena	67	29%
Total	257	100%

Responsable: Jaime Jerez

Fuente: Colegios de Milagro

Ilustración 8. Gestión de los rectores



Análisis.

Al preguntar a los docentes acerca de cómo está la gestión de los rectores de manera general, se obtuvo que el 28% aprobaba la gestión, el 39% que era regular, y 33% que era mala, motivo por el cual entra en sincronía con la falta de aceptación en preguntas anteriores.

8.- ¿Considera usted que la gestión de los directivos mejoraría, si tuvieran claras mejorías sus competencias?

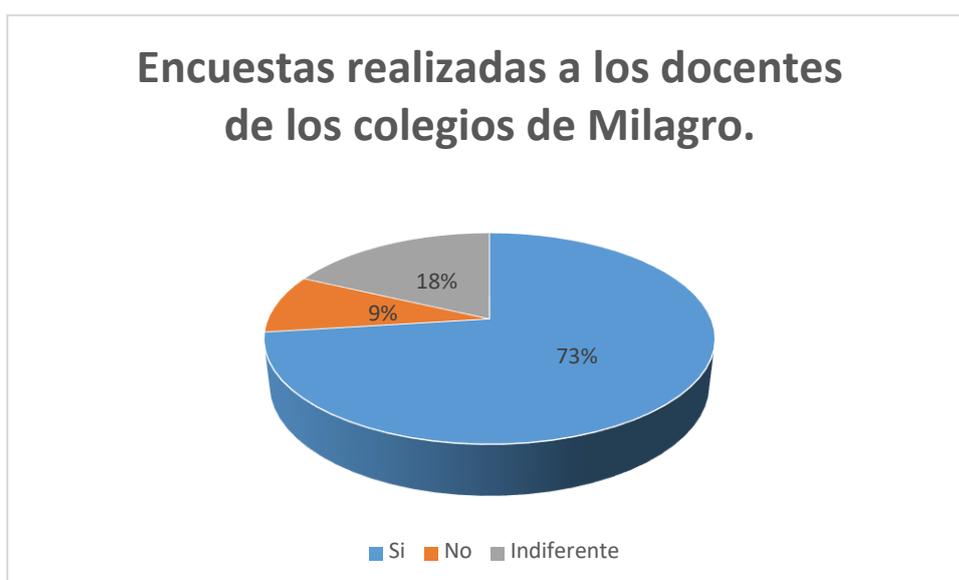
Tabla 12 Mejora en las competencias de los directivos y su impacto en la gestión

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	187	73%
No	23	9%
Indiferente	47	18%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 9. Mejora en las competencias de los directivos y su impacto en la gestión



Análisis.

En el presente trabajo investigativo se quería conocer la opinión, de que si mejoraría la gestión de los rectores si mejorarían sus competencias, y nos arrojó que el 73% estaba de acuerdo, el 18% indiferente, y el 9% que no, lo que nos demuestra que se podría mejorar el conocimiento técnico de los rectores, y con ello el impacto de su gestión.

9.- ¿Está de acuerdo usted que los directivos sean capacitados en temas relacionados a administración?

Tabla 13 Propuesta de capacitación a los rectores

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	235	91%
Poco	17	7%
Nada	5	2%
Total	257	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 10. Propuesta de capacitación a los rectores



Análisis.

Tomando en cuenta las falencias de los directivos en las hipótesis planteadas, se tomó en cuenta la propuesta de capacitación de los mismos, tomando en cuenta las competencias y temas administrativos, y para ello era preciso

investigar, y las encuestas arrojaron que el 91% de los encuestados estaba de acuerdo con estas capacitaciones, un 7% poco y un 2% que no era necesario, por lo que se concluye que es necesaria una capacitación.

4.1.2 Cuadros de resultados de las encuestas realizadas a los RECTORES de los colegios fiscales de secundaria de Milagro.

1.- ¿Qué tan de acuerdo está usted que el nivel de competencia de un profesional es proporcional a su preparación técnica?

Tabla 14. Nivel de competencia de los rectores en contraste a su preparación técnica

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	9	82%
Poco de acuerdo	1	9%
Indiferente	1	9%
Total	11	100%

Responsable: Jaime Jerez

Fuente: Colegios de Milagro

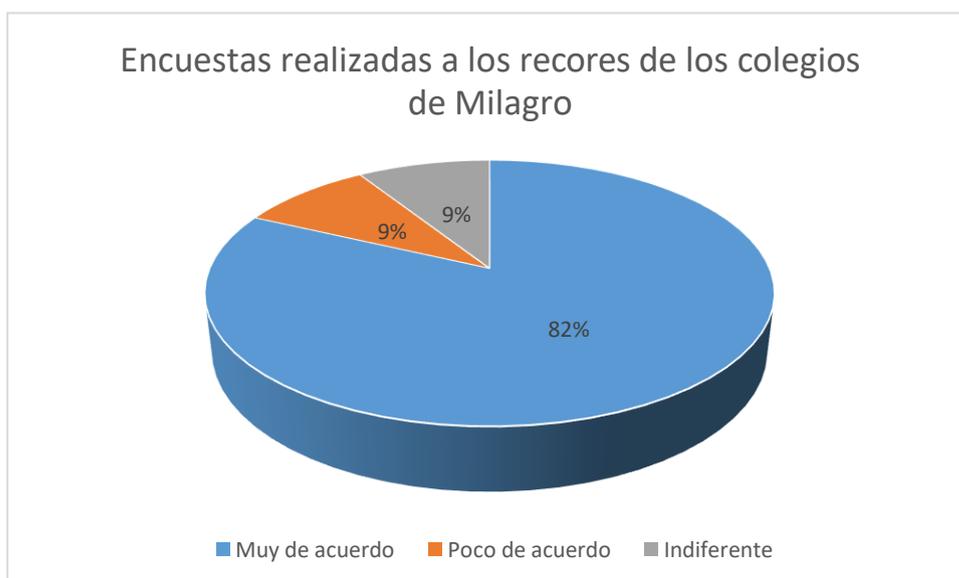


Ilustración 11. Nivel de competencia de los rectores en contraste a su preparación técnica

Análisis.

Observando el cuadro podemos notar que al preguntar a los rectores sobre la proporcionalidad de la preparación técnica, con respecto a las competencias, los resultados arrojaron que el 82% estaba de acuerdo, el 9% poco de acuerdo, y el otro 9% indiferente, lo que nos lleva a concluir que la preparación está muy ligada al desarrollo de competencias.

2.- ¿En los concursos para directivos que tan específicos fueron acerca de las competencias necesarias para su gestión educativa?

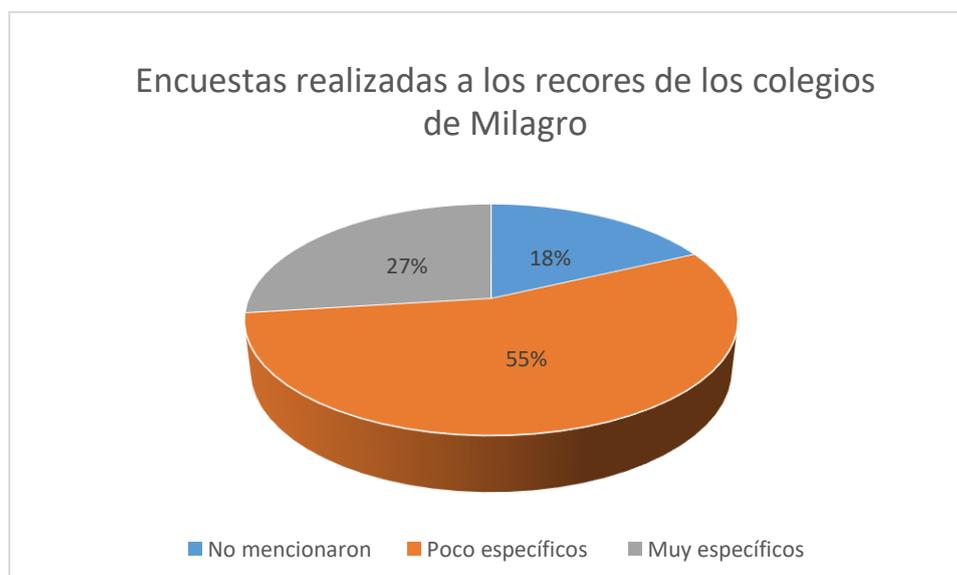
Tabla 15 Especificación de competencias necesarias para los directivos

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
No mencionaron	2	18%
Poco específicos	6	55%
Muy específicos	3	27%
Total	11	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 12. Especificación de competencias necesarias para los directivos



Análisis.

Se quiso averiguar en los rectores, si el personal que los posesiono de rectores fueron especificos en funciones y competencias necesarias para ejercer dichas funciones de autoridad, y la investigación arrojó que al 18% no le mencionaron, que al 55% les fueron pocos especificos, y a penas al 27% les fueron muy especificos, motivo por el cual se ve la bajo impacto en la gestión.

3.- ¿Conoce usted específicamente aquellas competencias a desarrollar para la gestión escolar?

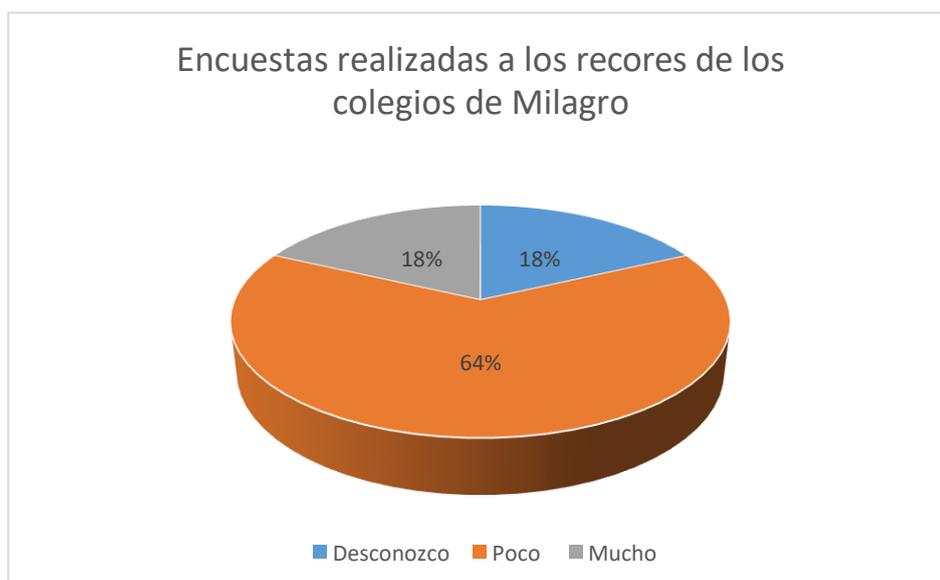
Tabla 16. Especificaciones de competencias necesarias para una gestión escolar

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Desconozco	2	18%
Poco	7	64%
Mucho	2	18%
Total	11	100%

Responsable
Jaime Jerez Moran

Fuente
Colegios de Milagro

Ilustración 13 Especificaciones de competencias necesarias para una gestión escolar



Análisis.

El presente cuadro nos muestra que tanto conocen los rectores aquellas funciones necesarias, para su gestión, y los resultados arrojan que el 64% conoce poco sobre aquellas competencias necesarias, un 18% desconoce totalmente, y otro 18% que conoce mucho, interpretando esto nos damos cuenta que la mayor parte de los directivos no entiende mucho del tema, y por ende no será posible que desarrolle específicamente aquellas competencias necesarias, como liderazgo, dirección, o gestión del cambio, como lo indican estudios de perfiles de cargos de rector.

4.- ¿Del siguiente listado de competencias gerenciales escoja usted tres que le parezcan más relevantes para gestionar la educación? Donde 1 es más relevante, 2 medianamente relevante y 3 nada relevante

Manejo de conflictos	de	<input type="text"/>	Gestión compartida del cambio	del	<input type="text"/>	Comunicación oral y escrita	<input type="text"/>
Motivación de empleados	de	<input type="text"/>	Liderazgo		<input type="text"/>	Manejo de estrés	<input type="text"/>
Desarrollo de autoconocimiento	de	<input type="text"/>	Responsabilidad y perseverancia		<input type="text"/>	Manejo de dirección	de <input type="text"/>

Tabla 17 Relevancia de competencias para gestionar.

Numero de encuesta	Relevancia 1	Relevancia 2	Relevancia 3
Encuesta 1	Liderazgo	Manejo de conflictos	Comunicación oral y escrita
Encuesta 2	Manejo de conflicto	Motivación de empleados	Manejo de dirección
Encuesta 3	Manejo de conflictos	Manejo de estrés	Motivación de empleados

Encuesta 4	Liderazgo	Manejo de conflictos	Desarrollo de autoconocimiento
Encuesta 5	Manejo de conflicto	Liderazgo	Desarrollo de autoconocimiento
Encuesta 6	Manejo de conflicto	Liderazgo	Motivación de empleados
Encuesta 7	Manejo de conflicto	Liderazgo	Responsabilidad y perseverancia
Encuesta 8	Manejo de conflicto	Liderazgo	Desarrollo de autoconocimiento
Encuesta 9	Comunicación oral y escrita	Manejo de dirección	Motivación de empleados
Encuesta 10	Liderazgo	Motivación de empleados	Manejo de dirección
Encuesta 11	Manejo de conflicto	Liderazgo	Motivación de empleados

Responsable Jaime Jerez Moran	Fuente Colegios de Milagro
---	--------------------------------------

Análisis.

En la presente pregunta investigativa efectuada a los rectores con respecto a las competencias más relevantes para su gestión, podemos darnos cuenta que la mayor parte tomaron como prioridad el manejo de conflicto, como segunda opción, el liderazgo, y menos importante la motivación, dejando de lado la importancia de un buen liderazgo para alcanzar objetivos, o la dirección, que la encargada de crear las rutas, o la gestión del cambio que es la encargada de introducir innovaciones y apoyar el involucramiento de nuevas ideas por parte del personal docente.

5.- ¿Del siguiente ejemplo escoja la alternativa que le parezca más apropiada?

El ambiente escolar dentro de la unidad educativa “Octavio Paz” es fluctuante. Se evidencia la presencia de dos grupos informales: un grupo conformado por los maestros con mayor antigüedad, menos tendiente a la acción, y el segundo grupo que es minoritario, conformado por profesores más jóvenes, dispuestos a transformar y a tomar riesgos. Cuando se deben tomar decisiones pedagógicas y los puntos de vista entre los subgrupos se encuentran polarizados, se tiende a realizar votación, por lo que casi siempre es el grupo de

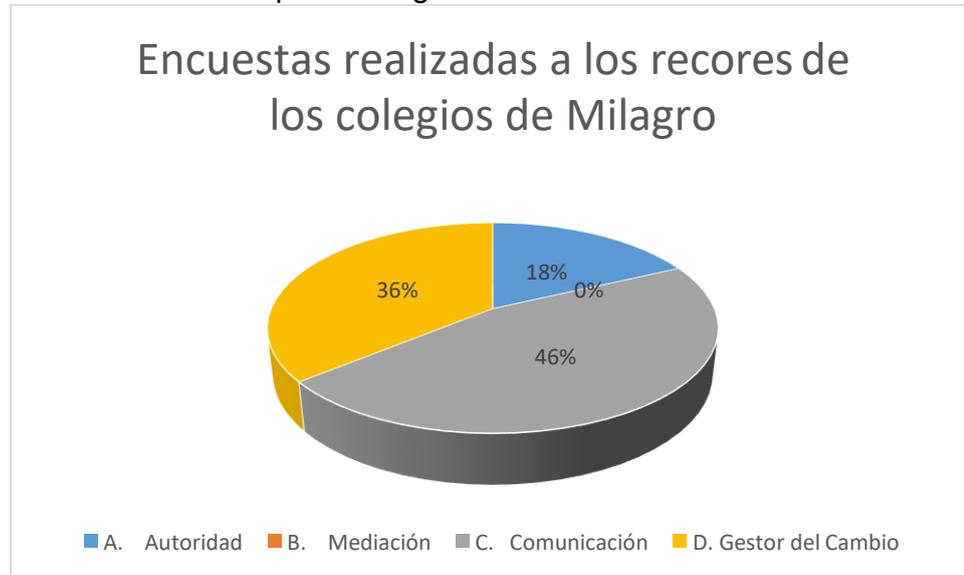
maestros más antiguo el que obtiene mayoría. Para evitar que estas polarizaciones se agudicen, la directora debe: (Maygualema Paucar, 2013)

- A. Ella debe decidir sobre los temas relativos a currículo y pedagogía.
- B. Alternadamente dar la razón a uno u otro grupo.
- C. Dar una charla sobre cómo llegar a acuerdos dentro de las organizaciones.
- D. Permitir que quienes tienen el interés de introducir innovaciones experimenten durante un año, y expongan sus resultados. (Maygualema Paucar, 2013)

Tabla 18 Medición e identificación de Competencia por parte de los rectores.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Autoridad	2	18%
Mediación	0	0%
Comunicación	5	46%
Gestor del Cambio	4	36%
Total	11	100%
Responsable Jaime Jerez Moran		Fuente Colegios de Milagro

Ilustración 14. Especificaciones de competencias necesarias para una gestión escolar



Análisis.

El siguiente cuadro no muestra la respuesta dada por los rectores acerca de un problema que se vive mucho en las instituciones, y se lo planteo para ver si los rectores eran capaces de identificarlos, y los resultados obtenidos es que solo el 36% pudo identificar la respuesta correcta que era la opción D, y que reflejaba claramente una competencia de gestión del cambio.

6.- ¿Usted ha sancionado o llamado la atención según la normativa, a algún docente por incumplimiento de sus labores?

Si la respuesta fue si describa el protocolo que siguió

Tabla 19 Sanciones efectuadas por los directivos

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	55%
No	5	45%
Total	11	100%

Responsable

Jaime Jerez Moran

Fuente

Colegios de Milagro

Ilustración 15 Sanciones efectuadas por los directivos



Análisis.

En la presente pregunta de investigación, se preguntó si alguna vez ha sancionado algún docente por incumplimiento, y el gráfico muestra que el 55% dijeron que si, y el 45% que no, y que simplemente se les comunicaba, sin descripción de la ruta.

7.- ¿Para realizar una comunicación específica dentro de su unidad educativa, señale en orden de preferencia la manera de informar al personal docente y administrativo?

Establezca en escala de preferencia, donde 1 es mayor preferencia.

Grupo de WhatsApp _____ Memorando circular y que firmen _____

Llamada telefónica _____ Correo institucional _____

Pizarras informativas _____

Tabla 20. Preferencias de medios para comunicar

No. encuesta	WhatsApp	Memorando	Llamadas	Correo	Pizarras
Encuesta 1	3	1	4	5	2
Encuesta 2	3	1	5	2	4
Encuesta 3	2	1	5	3	4
Encuesta 4	2	1	5	3	4
Encuesta 5	4	1	3	2	5
Encuesta 6	1	2	5	3	4
Encuesta 7	3	1	5	2	4
Encuesta 8	1	2	4	3	5
Encuesta 9	3	1	5	2	4
Encuesta 10	2	1	5	3	4
Encuesta 11	1	2	4	3	5

Responsable

Jaime Jerez Moran

Fuente

Colegios de Milagro

Análisis.

La siguiente tabla nos muestra acerca de las preferencias de los directivos para comunicar a la comunidad educativa, y los resultados nos arrojan que la preferencia es los memos, seguido por los correos, y en menos importancia el WhatsApp, con lo que nos damos cuenta la falta de aptitud innovadora, por querer trabajar con los mismos medios de antes, sabiendo que las redes sociales son las mejores opciones para comunicar por su rapidez.

8.- ¿Señale las competencias o funciones que deberían incrementarse al cargo de directivo?

Quisimos conocer las competencias que para criterio de los rectores deberían implementarse, y entre las más notables fueron:

- Responsabilidad
- Comunicación
- Manejo de personal
- Carácter,

- Empatía.

Con estas respuestas nos pone a pensar que muchas de las mencionadas de verían ser ya innatas al rector y no a desarrollar como pedía la pregunta, además dejan de lado temas importantes como el liderazgo, gestión del cambio, y dirección, fundamentales para la gestión.

9.- ¿En su periodo de gestión como rector, señale los proyectos escolares que ha dirigido para vincular a la institución con la comunidad educativa?

La mayor parte de los encuestas mencionaron que la mayoría de los proyectos eran internos como los escolares, que entra en la malla, mencionaron algún proyecto agrícola y deportivo, pero nos lleva a pensar que no se gestiona adecuadamente para implementar nuevos proyectos, lo que evidencia falta de dirección.

10.- ¿Al momento de integrar su equipo de trabajo que competencias toma en cuenta para aquello?

	COMPETENC IA 1	COMPETENC IA 2	COMPETENC IA 3	COMPETENC IA 4
VICERRECTOR				
INSPECTOR GENERAL				
SUBINSPECTOR				
OTRO _____				

Análisis.

Al preguntar acerca de las competencias que fueron tomadas en cuenta para para formar su equipo de trabajo la mayor parte de los encuestados tomaron en cuenta factores como:

- Empatía
- Tiempo de servicio
- Disciplina
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

De esta lista lo más relevante fue la empatía, ya que mencionaban que para que el equipo de trabajo funcione deben ser llevados, con ello se logra un involucramiento en el trabajo, pero una vez más se pudo evidenciar la falta de criterio técnico, ya que no se tocan factores importantes como liderazgo, gestión del cambio o un manejo de dirección, que según estudios arrojaron son competencias necesarias para la gestión educativa.

4.2 ANÁLISIS EVOLUTIVO, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

Análisis Evolutivo

Con el pasar de los tiempos la las sociedades cambian, su cultura, su economía tiende a ser diferente, los hábitos de las personas no son las mismas, y para adaptarse a esos nuevos cambios la educación debe ser flexible y estar abierta a las nuevas innovaciones que le presenta la globalización, ya que no son la mismas circunstancias en las que aprendían nuestros padres, y peor aún abuelos, pues en aquel tiempo la información no esta tan disponible como lo está ahora, que contamos con aparatos tecnológicos y la conexión a internet.

Vivimos en la era de la información, de las innovaciones de la conectividad, donde el conocimiento y la información es amplia, lo que ha dado pie a nuevas estrategias y técnicas de enseñanza, lo que nos lleva pensar que nuevas generaciones de docentes vienen con otras perspectivas y maneras de trabajar, pero con el mismo objetivo que es educar, además del cambio que vienen sufriendo las mallas educativas para acoplarse a estos cambios y a las circunstancias del entorno. Debido a estos cambios que afronta la educación, las autoridades de educación tratan de ir a la par en todos los campos, y por ellos se han suscitado muchos cambios que van desde docentes, hasta de directivos que mantenían aun antiguas maneras de gestionar.

Pero todo cambio llevan riesgos, y es lo que está aconteciendo en la educación, y explícitamente en los cargos de directivos, en el cual el distrito para confianza de ellos han optado por trabajar con personal de su confianza, pero dejando de lado alguna características fundamentales que deben poseer los rectores, que ha dado como resultado el desacierto de muchas decisiones que han tomado aquellos nuevos rectores en las instituciones que están presidiendo, y que lleva a un problema aun mayor que es la falta de involucramiento de los docentes que están bajo su cargo, y con ello una resistencia a las decisiones e innovaciones que podrían integrar los rectores.

Tendencia y Perspectiva.

Como se mencionó anteriormente la educación está sufriendo cambios en todos los campos en que esta inmiscuida, debido a la globalización y a la informática, vivimos en la era de la comunicación e información, por lo que es imprescindible las nuevas formas de trabajar y gestionar, por ello los ministerios han optado por realizar capacitaciones a los docentes, para mejorar las estrategias, y dar un mejor servicio de educación. Las disposiciones están dadas pero se está dejando de lado un factor muy importante en este cambio que sufre la comunidad educativa, los rectores, ya ellos deben ir a la par del resto de los integrantes de la educación, se ha dado un inicio queriendo tener en aquellas funciones a personal nuevo con nuevas ideas, pero se omite su capacidad para ejercer dichas funciones, el optimismo esta, las ganas están, pero deben acoplarse a las nuevas tendencias; a los docentes con nuevas estrategias e innovaciones, que se adaptan a la tendencia actual que es la globalización, y al manejo de las tecnologías, junto al amplio conocimiento que está presente gracias a la internet.

Por tal motivo es que los rectores que son la máxima autoridad, y los encargados a enrumbar las instituciones estén preparados para los cambios y prestos al cambio, porque el entorno lo pide las nuevas condiciones lo exigen, y

para eso un rector debe conocer plenamente su trabajo, sus funciones, y sobre todo desarrollar las competencias indispensables para su gestión, entre las cuales estudios realizados resaltan el liderazgo, porque el directivo debe ser capaz de inspirar a sus docentes a trabajar, a seguir su plan de trabajo y a asimilar las disposiciones, pero a la vez debe ser capaz de asumir correctamente la dirección, porque es ahí donde se planea el rumbo de la institución, donde se planea, se organiza, y se integra el personal con el fin de alcanzar los objetivos, por todo ello es fundamental que los rectores estén bien informados y abiertos a los cambios que se dan en la sociedad, y que obliga a la educación a estar actualizándose continuamente.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultados de la investigación realizada a los docentes de los colegios de Milagro.

¿Qué tan involucrado está el directivo en motivar y guiar al personal para aumentar la efectividad de su trabajo?

La presente pregunta de investigación se la realizó con el fin de conocer cuan involucrados estaban los directivos en temas de motivación y guía del personal, por lo cual se encuestó a los docentes y no encontramos que más del 50% de los encuestados mencionaban que los directivos estaban poco o nada involucrados en estos temas antes mencionados, dejando de lado su importancia e impacto en los docentes que presiden, lo que ocasiona un mal clima laboral, y falta de integración del personal.

¿Posee el directivo una visión y unos valores que permitan obtener la confianza de su personal?

La visión y los valores, son fundamentales en cualquier persona que esté a cargo de un grupo de trabajo, porque está ligado al liderazgo, ya es desde esta perspectiva donde se inspira al personal a ejecutar sus funciones, un líder sin visión no sabe a dónde va, no marca una ruta, ni un camino a seguir a sus allegados, y los valores pieza fundamental en una institución, y en la

investigación nos indica que el 34% de los encuestados, nos indican que los rectores poseen esto, pero lo preocupante es que el restante 66% indica que hay ausencia de lo antes mencionado, y que pone a pensar porque son aquellos rectores los encargados de enrumbar a las instituciones.

¿Está el rector (a) preocupado en incentivar el cambio colectivo, promoviendo la participación del personal en ideas innovadoras?

Una competencia necesaria para ser rector es ser gestor del cambio, en especial que la educación está cambiando, y debido a las condiciones del entorno por tal motivo se efectúa la presente pregunta de investigación, para conocer como manejaban los rectores este tema, y las encuestas nos arroja que el 37% de los encuestados indican que los rectores se preocupan mucho por esto, pero el otro restante porcentaje que es mayor, indica que estos directivos están poco o nada involucrados en este tema, por lo resaltamos una vez más la importancia de que directivo sea generados de cambios, porque la educación así lo amerita.

¿Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas de la gestión escolar?

Un directivo debe ser innovador y estar constantemente aprendiendo, y la vez ser creativo, dar soluciones a los problemas, debe ser líder, por tal motivo decidimos investigar por medio de esta pregunta aquello, y se obtuvo que, el 40% de los docentes aceptaban que la autoridad planteaba soluciones, que es aceptable, pero en contraste existe otro 60% de docentes que opina que poco o nada aportan en este tema, poniendo en resalte que en gran medida existe la ausencia de esta competencia en gran parte de las instituciones, lo que corrobora las preguntas anteriores, con respecto a la falta de involucramiento general de los directivos y que afecta su gestión.

¿Está involucrado el directivo en generar redes educativas a la institución que preside?

La presente pregunta de investigación se la realizo para medir la competencia de dirección, que es fundamental en el directivo, pues es por este medio donde se realizan los enfoques a seguir de las instituciones, los planes estratégicos, la integración de equipos de trabajo, la organización y planeación, y los resultados nos indican que los rectores solo obtuvieron un 29% de aceptación, y el otro gran porcentaje indicaba que no se trabaja adecuadamente la dirección, lo que significa que no se está presidiendo, ni cumpliendo a cabalidad la funciones de dirección, una de las competencias básicas de un directivo.

¿Diseña el rector (a) actividades extracurriculares orientadas a integrar las relaciones con la comunidad educativa?

La presente pregunta al igual que la anterior tiene que ver con la dirección, y queríamos reivindicar, cual es el papel de los directivos y por ello lo llevamos a investigación, que nos arrojó que un 32% de los encuestados, mencionaban la presencia de estos trabajos, pero el otro porcentaje que era más considerable que corresponde al 68%, decían que existían poco o nada estas actividades, y al verificar con la pregunta anterior entendimos, que se está fallando en la dirección por parte de los directivos y sus atribuciones.

¿De manera general como considera usted la gestión del directivo de su institución?

Todo el trabajo de investigación gira entorno a las competencias de los directivos, y su gestión, en preguntas anteriores hemos medido las competencias, obteniendo resultados desalentadores, pero también era necesario conocer la gestión de los rectores y si existe aceptación, y al investigar no encontramos que el patrón es el mismo que se esperaba la falla en las competencias compromete la gestión, basándonos que los resultados arrojaron que el 29% de encuestados indicaron que la gestión era buena, el 40% regular, y un 34% que era mala, lo

que nos aclaró aquellas dudas sobre la gestión, obteniendo los resultados que se esperaban, que las competencias y la gestión en los rectores son proporcionales.

¿Considera usted que la gestión de los directivos mejoraría, si tuvieran claras mejoras sus competencias?

Quisimos preguntar acerca de que si las competencias mejorarían si las competencias se desarrollan en los directivos, y los resultados nos arrojó que el 73% de los encuestados mencionaban que sí, y el restante decía que no y que era indiferente, con lo que concluimos que las competencias se pueden mejorar, y con ello mejoraría la gestión de los rectores.

¿Está de acuerdo usted que los directivos sean capacitados en temas relacionados a administración?

En esta pregunta quisimos conocer la opinión de los docentes si los rectores deben someterse a capacitaciones acerca de temas y administración, y se comprobó que el 91% de los encuestados coincidieron que los rectores deben ser capacitados en estos temas de administración para mejorar la gestión escolar, fundamental para el logro de los objetivos educacionales.

4.3.2 Resultados de la investigación realizada a los rectores de los colegios de Milagro.

¿Qué tan de acuerdo está usted que el nivel de competencia de un profesional es proporcional a su preparación técnica?

La primera pregunta de las encuestas dirigida a los rectores, estaba direccionada a saber que pensaban los directivos acerca de la importancia de la preparación técnica, para mejorar las competencias, y las investigaciones

arrojaron que el 82% de los rectores estaban de acuerdo con que a mayor preparación técnica, mayor nivel de competencias.

¿En los concursos para directivos que tan específicos fueron acerca de las competencias necesarias para su gestión educativa?

Esta pregunta fue direccionada para conocer si al momento de posesionarse como directivos, las autoridades de educación les hicieron saber las competencias necesarias, para asumir esos cargos, ante esto, las encuestas nos arrojaron resultados que dicen que el 55% de los directivos optaron por que les fueron pocos específicos, el 18% nada específicos, y el 27% muy específicos, lo que nos lleva a entender por qué la falla en muchas de las funciones de los rectores, y además la confusión en sus funciones, ya que entran desconociendo el terreno que pisaran.

¿Conoce usted específicamente aquellas competencias a desarrollar para la gestión escolar?

Quisimos conocer si los rectores conocían específicamente aquellas competencias que eran importantes, para gestionar adecuadamente y para ellos creamos esta pregunta de investigación, y la llevamos a la encuesta y los resultados nos indica que solo el 18% de los encuestados mencionaban que conocían mucho acerca de aquellas competencias, y el porcentaje restante que es más significativo mencionaron que conocían poco o nada sobre aquello, e incluso en las encuestas realizadas nos encontramos con que algunos directivos no conocían para que servían estas competencias, y con esto nos damos cuenta que el problema está latente que los directivos tienen falencias en este ámbito que está mermando su gestión.

¿Del siguiente listado de competencias gerenciales escoja usted tres que le parezcan más relevantes para gestionar la educación? Donde 1 es más relevante, 2 medianamente relevante y 3 nada relevante

Por medio la presente pregunta de investigación quisimos conocer qué tipo de competencias le parecían a los rectores de mayor relevancia, y la investigación nos mostró que como primera opción la más relevante es el manejo de conflicto, como segunda opción, el liderazgo, y menos importante la motivación, y basándonos en aquello podemos decir que se dejan de lado otras competencias mucho más relevantes como el liderazgo, la gestión del cambio, y la dirección, que pueden ser consideradas básicas y fundamentales para la gestión de los rectores, según estudios ya realizados.

¿Del siguiente ejemplo escoja la alternativa que le parezca más apropiada?

El ambiente escolar dentro de la unidad educativa “Octavio Paz” es fluctuante. Se evidencia la presencia de dos grupos informales: un grupo conformado por los maestros con mayor antigüedad, menos tendiente a la acción, y el segundo grupo que es minoritario, conformado por profesores más jóvenes, dispuestos a transformar y a tomar riesgos. Cuando se deben tomar decisiones pedagógicas y los puntos de vista entre los subgrupos se encuentran polarizados, se tiende a realizar votación, por lo que casi siempre es el grupo de maestros más antiguo el que obtiene mayoría. Para evitar que estas polarizaciones se agudicen, la directora debe: (Santos)

- A. Ella debe decidir sobre los temas relativos a currículo y pedagogía.
- B. Alternadamente dar la razón a uno u otro grupo.
- C. Dar una charla sobre cómo llegar a acuerdos dentro de las organizaciones.
- D. Permitir que quienes tienen el interés de introducir innovaciones experimenten durante un año, y expongan sus resultados. (Maygualema Paucar, 2013)

Se realizó el siguiente ejemplo para ver si los rectores podrían identificar que competencia sería la más apropiada, pero se la hizo en forma de un caso vivencial, y nos pudimos dar cuenta que solo el 36% de los encuestados

acertaron, escogiendo la alternativa D, que correspondía a una competencia de gestor del cambio, por lo que notamos que la mayor parte de los rectores tienen problemas en identificar las competencias, y de gestionar adecuadamente los problemas escolares.

¿Usted ha sancionado o llamado la atención según la normativa, a algún docente por incumplimiento de sus labores?

Para conocer como desarrollan la competencia de autoridad, se les pregunto a los rectores si alguna vez han sancionado o llamado la atención a algún docente, y los resultados obtenidos fueron que el 55% dijo que si, el restante porcentaje que no, además a aquellos que mencionaron que si se les pidió que mencionen el protocolo a seguir, a lo que solo mencionaron que se les llamo la atención, dándonos a conocer la falta de claridad de cada una de las rutas.

¿Para realizar una comunicación específica dentro de su unidad educativa, señale en orden de preferencia la manera de informar al personal docente y administrativo?

Esta pregunta estaba direccionada para saber qué tan gestor del cambio son los directivos, y para ello nos valimos de la comunicación interna como estudio, y lo que pudimos notar es que la mayoría de los rectores aun utilizaban la manera tradicional de comunicar, a través de memos, dejando de lado los medios más rápidos como el WhatsApp, o los correo institucionales, lo que nos demuestran su falta de apertura a las cosas nuevas, y su permanencia en las maneras tradicionales y antiguas de comunicar.

¿Señale las competencias o funciones que deberían incrementarse al cargo de directivo?

Esta pregunta se la realizo con el fin de analizar el grado de comprensión de los rectores, sobre las competencias necesarias para ejercer cargos directivos, y se la realizo la pregunta abierta con el fin de conocer la realidad de los conocimientos de los rectores, no poniendo ninguna opción o directriz acerca

de que son competencias, notando un profundo desconocimiento acerca del tema, que quedó evidenciado en respuesta como asesoramiento legal, que es interpretado como una competencia. Además, la mayor parte de los directivos sí coincidieron que el **liderazgo** es una competencia necesaria que se debería incrementar, lo cual es muy verídico coincidiendo con estudios realizados en Perú acerca de las competencias necesarias para para el cargo de rector, pero lo negativo de esta respuesta es que es tomado como algo que se debe implementar según la pregunta realizada, pero ellos al ser directivos ejerciendo el cargo actualmente, deberían ya haber desarrollado dicha competencia. Otra competencia necesaria a implementar según los directivos ha sido la **comunicación**, lo que nos lleva a pensar que si es una competencia que se desea desarrollar entonces como han podido venir gestionando si la comunicación es un medio relevante para el cumplimiento de los objetivos.

¿En su periodo de gestión como rector, señale los proyectos escolares que ha dirigido para vincular a la institución con la comunidad educativa?

Al preguntar acerca de la implementación de proyectos la mayor parte de los rectores hicieron énfasis en los proyectos escolares que se realizan en el interior de las instituciones, encontrándonos en un caso con proyectos agrícolas vinculantes con la sociedad, algún acuerdo con instituciones como Valdez para apoyo de algunos mobiliarios, y proyectos deportivos internos dirigidos a la vida sana de los alumnos. Pero lo que se ha investigado es poco, ya que simplemente se bien trabajando de la misma manera que desde hace tiempo atrás, no hay nuevas propuestas, ni nuevas gestiones que puedan permitir al estudiante dar a conocer lo que aprende en las aulas, en este caso la innovación está siendo esquivo para la mayor parte de los directivos, con lo cual no se está siendo un gestor del cambio, que es una competencia necesaria para la actividad de rector.

¿Al momento de integrar su equipo de trabajo que competencias toma en cuenta para aquello?

Mediante esta encuesta quisimos conocer que toman en cuenta los rectores para formar sus equipos de trabajo, y los que notamos que principalmente escogieron fue la empatía, un poco menos la responsabilidad, dejando de lado otros factores importantes como las competencias y conocimiento, lo que notamos un falla en la dirección de los mismos, ya que sus respuestas debieron ser más precisas, y escoger otras competencias como el liderazgo, o la capacidad de dirección, necesarias para manejar personal.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Tabla 21. Verificación de la hipótesis planteada

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS
El desconocimiento de las competencias de los directivos de los colegios públicos de Milagro afecta a una adecuada gestión administrativa.	La presente hipótesis se verificó por medio de las preguntas 3, 5, 7 y 8 en la encuesta realizada a los rectores, donde se preguntó temas acerca de las competencias, y se trabajó con un problema real que suceden en las instituciones, y logramos verificar la confusión y desconocimiento de los rectores, en temas administrativos y de competencias.
Si los rectores aplicaran correctamente las competencias obtendrían una buena gestión escolar.	Esta hipótesis se la pudo comprobar por medio de las preguntas 2 y 6 de las encuestas realizadas a los rectores, y las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 de las encuestas realizadas a los docentes, donde se pudo verificar mucho error en la gestión de los rectores, debido al desconocimiento e incorrecta aplicación de las competencias necesarias para realizar los trabajos.
Conocer las competencias más utilizadas por los rectores, nos ayudara a priorizar las importantes para una buena gestión.	Esta hipótesis se la comprobó por medio de las preguntas 4,9,10 de las encuestas a los rectores, donde se pudo identificar algunas competencias que más utilizaban los rectores de una manera empírica, además se mencionó aquellas competencias más relevantes para la gestión, como lo es la dirección, gestión compartida del cambio y el liderazgo.

<p>Capacitar a los rectores en temas de administración y competencias mejorará la gestión en las instituciones educativas.</p>	<p>La presente hipótesis se verifico por medio de las preguntas número 1 de la encuesta a los rectores y las preguntas 8 y 9 de la encuesta a los docentes, donde se verifico que una propuesta de mejora ayudaría a los rectores en su gestión.</p>
<p>Elaborado por el autor</p>	

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1 TEMA.

Las competencias de los directivos de los colegios públicos del catón milagro y la incidencia en la gestión administrativa durante el periodo 2018 – 2019.

5.2 FUNDAMENTACIÓN.

La organización: Se considera como un grupo de elementos principalmente compuestos por gente que forman una estructura sistematizada entre sí, mientras que de forma ordenada, regulada y coordinada bajo normas previamente establecidas por los recursos humanos, financieros, físicos y otros logren los determinados fines, como son el de crear y producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro del entorno social para obtener una rentabilidad para la empresa. (Zevada, 2015)

Estructura organizacional: Se la define como un conjunto de medios que se encargan de dirigir a la organización, con el propósito de compartir el trabajo en diferentes tareas, trabajar en equipo y así poder lograr la coordinación efectiva de las mismas. (Zevada, 2015)

Objetivo: Los Objetivos de Investigación son la guía del estudio; expresan de manera muy sintética qué se pretende con la investigación... y guardan relación directa con las actividades, comenzando con un verbo en infinitivo o señalando una intención de cambio o afectación de algún aspecto de interés en particular. (Grau, 1999)

Cultura Organizacional: Consiste en comprender las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

Manejo de Dirección: Está relacionado con aquellas decisiones y ordenanzas realizadas por algún directivo de alguna institución pública sujeta a la educación escolar y al alcance de aquellos objetivos planteados por la organización que preside.

Gestión compartida del cambio: Se refiere al manejo la innovación en una institución, a la capacidad de integrar formas nuevas de trabajar para cumplir los objetivos organizacionales, incluyendo al personal en aquella misión, plantear los conflictos y manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Manejo de Liderazgo: Se referencia a aquellas cualidades que posee una persona que está a cargo de algún tipo de organización, que son utilizadas para el buen funcionamiento del grupo que preside y al alcance de los objetivos de la institución.

Gestión: Comprende aquellas decisiones tomadas por una persona, que posee responsabilidad, y tiene en sus manos el uso de los recursos de alguna empresa, con los cuales debe alcanzar las metas.

Competencia: Competencia se refiere al desenvolvimiento personal de como utiliza una persona los recursos que posee para realizar una determinada actividad, que incluye conocimiento, técnicas, experiencias vivenciales y valores.

Rector: Se considera como rector a la máxima autoridad de una institución educativa, que tiene como función hacer respetar las leyes de educación y velar el cumplimiento de los objetivos de la institución

Propuesta: Es una idea presentada a una persona o institución que tiene como fin la solución a algún problema

5.3 JUSTIFICACIÓN

Una vez llevada a cabo la investigación respectiva, para medir el conocimiento que tenían los rectores acerca de técnicas que les permitan potenciar sus conocimientos, y con ello sus competencias que impactarían mejor en su gestión, nos encontramos que muchas de las hipótesis planteadas en esta investigación fueron correctas, que existe un gran desconocimiento en teoría administrativa y por ende en conceptos propios que podrían ayudarles a discernir a estos directivos para entender la temática de manejos de los recursos.

Por tal motivo es fundamental que los rectores de las instituciones de secundaria de la ciudad de Milagro reconozcan la carencia de estos conocimientos, como primer paso para dar una mejora a su preparación personal, que dará paso a un mejor desempeño. Y para eso se planteado una propuesta que apunta a mejorar el perfil y la competencia de estos rectores mediante un programa de enseñanza que mostrara conceptos administrativos fundamentales, teorías administrativas, y herramientas que les permitan gestionar el talento humano y la optimización de los recursos que posea la institución que está a su cargo.

Este programa de enseñanza es muy factible ya que se utilizará como recurso algo que está a la mano, como lo es los programas existentes en la universidad estatal de Milagro, que tiene como fin vincular sus actividades con la sociedad para dar solución a sus problemas, ya que tiene en sus filas el personal adecuado para dichas funciones, avalados por años de experiencia, y a los programas de vinculación de las diferentes carreras. Sumado a esto la preocupación del ministerio de educación de optimizar y mejorar la educación, al mostrar el presente proyecto será muy satisfactorio ya que se busca mejorar la educación desde las autoridades mediante su preparación, utilizando conocimiento y experiencia.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

FORMULAR un sistema de capacitaciones, sobre administración y competencias a los rectores de los colegios de secundaria de milagro, que ayude a mejorar la gestión de los directivos.

5.4.2 Objetivo específico de la propuesta.

Incentivar a los rectores a que participen del programa de capacitaciones, para que mejoren sus gestiones educativas.

Implementar un manual de funciones de los rectores, para que estos conozcan plenamente sus funciones.

Proponer un programa de capacitaciones, encaminado al desarrollo de las competencias de los rectores.

5.5 UBICACIÓN

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

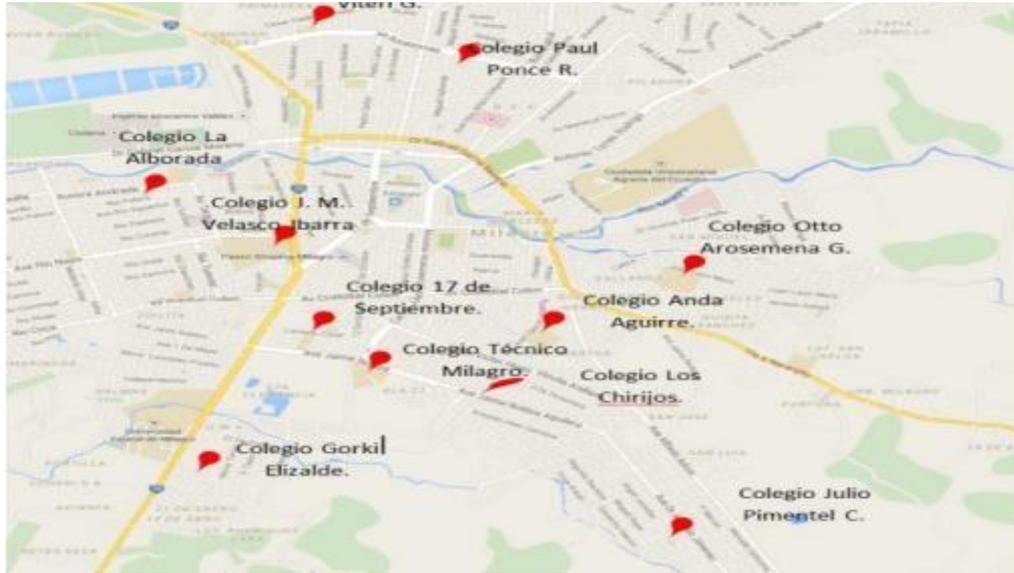
Sector: Urbano

Área: Recursos Humanos

Ventajas: Un ministerio de educación abierto al cambio y mejoras del sector educativo.

Desventaja: La falta de motivación de los rectores para invertir un poco de tiempo para capacitarse.

Ilustración 16. Muestra de la distribución de los colegios en Milagro.



Responsables

Jaime Jerez

Fuente

Google maps

5.6 FACTIBILIDAD

Una vez llevado a cabo el trabajo investigativo por medio de las respectivas encuestas y entrevistas se dio veracidad a las hipótesis planteadas en la presente investigación, y se demostró que efectivamente el problema de desconocimiento en temas de competencia y administración se encuentra presente es los rectores que fueron el factor de estudio, y que esto, está limitando el alcance y la gestión de estos rectores que muchas veces poseen toda la voluntad de hacer bien su trabajo valiéndose de factores empíricos para administrar, que hasta cierto punto pueden funcionar pero no de la manera que se esperara de un directivo. Muchas veces por tal motivo buscan otros medios para ejercer este cargo, tales como tonos elevados de voz que se utiliza para ejercer autoridad en los estudiantes, pero que en los docentes no tiene el mismo efecto, sino que es perjudicial, porque crea una barrera invisible, conocida como resistencia al cambio, por lo cual el docente pierde la voluntad de involucrarse o colaborar para el buen desempeño de la organización.

Por tal motivo es imprescindible la aplicación de un sistema de capacitaciones a estos directivos donde aprenderán desde conceptos básicos de administración, hasta técnicas de recursos humanos que le permitan gestionar este talento humano, con mejores resultados, logrando dar solución a aquella resistencia antes mencionada, además de aquellas estas capacitaciones están dirigidas a mejorar el perfil, manejo de otros recursos, y con la ventaja de que se puede utilizar medios como los sistemas de vinculación de las universidades existentes en esta zona, que se deben a la solución de los problemas de la zona geográfica de influencia. La aplicación de este proyecto además entrara en sintonía, y colaboración con lo que se está planteando desde los distritos a través de las decisiones que se están gestando, las cuales están encaminadas a posesionar rectores de su confianza y empatía, como arrojo la presente investigación al preguntar por el medio o circunstancias como llegaron a esos cargos, por eso en apoyo a esto ya si los distritos desean tener personal de su confianza sin tomar en cuenta determinadas características, al menos podemos ayudar a estos rectores en mejorar su gestión, por medio del desarrollo de competencias en carácter gerencial.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

Esta propuesta está diseñada para mejorar la gestión educativa, mediante un programa de capacitación dirigida hacia los rectores, con la finalidad de que conozcan plenamente cada una de sus funciones a través de la elaboración de un manual de funciones para los rectores, tan necesario en las instituciones, así como un programa de capacitaciones que ayuden a los directivos en la mejora de conceptos técnicos, que ayuden a desarrollar competencias gerenciales.

MISIÓN.

Implantar soluciones a la falencia en la gestión de los rectores de secundaria de Milagro, mediante la aplicación de un sistema de capacitaciones encaminado a desarrollar las competencias de estos.

VISIÓN.

Replicar la presente propuesta de desarrollo de competencias que se realiza en Milagro, en todos los distritos del país, para aportar al desarrollo del servicio de educación.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Conocimiento de las competencias para gerencias.

Proyecto innovador.

Capital humano.

Disponibilidad de infraestructura

Oportunidades.

Programas de vinculación de la estatal.

Necesidad de capacitación de los rectores.

Mala gestión de las autoridades

Poca aceptación de la gestión escolar, por parte de docentes.

Debilidades.

Poco recurso financiero.

Desmotivación de los rectores para capacitarse.

Débil imagen de promoción.

Falta de antecedente histórico de las capacitaciones

Amenazas

Inestabilidad política.

Oferta de capacitación de otros organismos.

Falta de tiempo de los capacitados.

Abandono de los capacitados a medio programa.

<p>Falta de tiempo de los capacitados. Abandono de los capacitados a medio programa.</p>	<p>Utilizando el capital humano experto en temas de administrativos, crear una propuesta de capacitación, superior a la que pueda ofrecer alguien más. La experiencia de los capacitadores, evitara el abandono del programa.</p>	<p>opciones por parte de los rectores. Motivar a los rectores, mostrándole la importancia del conocimiento en su gestión, para evitar el abandono a medio programa. Un programa interesante dejando de lado la falta de experiencia para, y motivara a los rectores a asistir.</p>
--	---	--

Elaborado por el autor

PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 23 Estructura Organizacional del departamento de Rectorado

DEPARTAMENTO: RECTORADO

CAPITULO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 FUNCIONES

CARGO

Rector

NIVEL

Directivo

REPORTA A:

Distrito

FUNCIONES BÁSICAS

Planifica, organiza, ejecuta, dirige y controla las actividades que se realizan en los colegios, además de asesorar con el objetivo de buscar la excelencia y eficacia, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Representar legalmente al colegio.
- Resolver los requerimientos de los departamentos a su cargo.
- Analizar las políticas y estrategias con el fin de optimizar los recursos.
- Tomar decisiones trascendentales para beneficio del colegio.
- Dirige la preparación del proyecto educativo institucional.
- Establecer contactos interinstitucionales, para el logro de objetivos.
- Distribuir las asignaciones académicas a los docentes y demás funciones a los directivos y personal administrativo a su cargo
- Responder por la calidad de prestación del servicio en su institución.
- Preside el consejo directivo, y el consejo ejecutivo de la institución

PERSONAS BAJO SU RESPONSABILIDAD

Estarán a su cargo todos los departamentos y áreas de la institución: Vicerrectorado, secretaria, inspección general, subinspección general, dece, auxiliares de servicio, personal docente.

Elaborado por el autor

PROPUESTA DE INCENTIVO A LOS RECTORES.

Para poder motivar a los rectores a participar primero hay que conocer que les desmotiva:

- Falta de tiempo.
- Factor económico.
- Falta de compensación.

Tomando en cuenta estas variables se propone que para que los rectores se motiven a formar parte del programa se establezca un convenio entre la universidad estatal de Milagro y el Ministerio de educación, que premien la participación de los directivos.

Ministerio de educación: Avala las horas de capacitación efectuadas por los rectores en el currículo de los mismos, que les servirán para ascenso, o re categorización.

Universidad de Milagro: Prestara sus instalaciones para realizar la formación a los rectores, emitirá certificados físicos y aportara con el personal encargado de realizar las capacitaciones, siendo los idóneos los profesionales maestrantes, que se deben a los programas de vinculación.

Tabla 24 Factores para acceder al programa de capacitación.

Factores des motivantes de los rectores	Motivación del ministerio de Educación	Motivación de la Universidad Estatal de Milagro
Falta de tiempo	Facilidades del tiempo para las capacitaciones	Jornada flexible, fuera de jornada de trabajo
Factor económico	Cero costos de inscripción	Gratuidad de la capacitación
Falta de compensación	Horas hábiles, para el currículo de los rectores	Emisión de certificados avalados por la universidad

Elaborado por el autor

<p>4. Conocer la forma de conducir las organizaciones hacia sus objetivos.</p> <p>5. Conocer la forma de integrar toda la organización, como obtener medios y regularlos</p>	<p>3.3 Entender los procesos dentro de un colegio, para optimizarlos si es necesario.</p> <p>3.4 Describir las funciones existentes en la institución que preside, para comparar si lo obtenido esta acorde a lo que se planifico.</p> <p>4.1 Mejorar el proceso de toma de decisiones, al entender las funciones de cada colaborador en los colegios.</p> <p>4.2 Entender cómo se estructura una institución.</p> <p>4.3 Saber los tipos de dirección: estratégica, tacita y operativa, y las funciones.</p> <p>5.1 Conocer los medios de integración de los recursos de la empresa.</p> <p>5.2 Conocer acerca de los sistemas de información, comunicación y conocimiento (ICC)</p> <p>5.3 Aprender a gestionar los Sistemas de ICC en las organizaciones.</p>
--	--

Elaborado por el autor

PERFIL DE LOS CAPACITADORES

La capacitación de la presente propuesta estará a cargo de maestrantes, de la Universidad Estatal de Milagro que deben realizar un programa de vinculación con la sociedad como requisito para obtener su título de cuarto nivel, y el perfil requerido para esta función son profesionales en ciencias administrativas, que estén cursando maestrías en Administración pública.

CONTENIDOS Y EXPERIENCIAS:

Conceptos de administración.

Conceptos de empresas.

Tipos de organización.

Funciones administrativas.

Principios administrativos.

Integración de personas.

Objetivos organizacionales.

Sistemas de información

Tipos de dirección.

Estrategias.

Estructuras organizacionales.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE COMPETENCIAS

Tabla 26 La tabla muestra el contenido de capacitación de competencias

OBJETIVO GENERAL: Adquirir capacidad de liderazgo frente al personal de trabajo, promoviendo la cooperación, sinergia e integrar a los docentes, mejorando el clima laboral.	
TIEMPO ESTIMADO: 20 horas	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
1. Coordinar los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	1.1 Al finalizar el módulo el rector será capaz de: <ul style="list-style-type: none">• Motivar al personal docente demostrando entusiasmo en la realización de las actividades.• Efectuar cambios mejorando los servicios de educación.• Eliminar la resistencia al cambio el personal docente.• Mejorar el proceso de toma de decisiones. 1.2 Presentar conducta flexible frente al equipo de trabajo, de los clientes, de los socios y de los proveedores. 1.3 Mediar los conflictos internos. 2.1 Mediar las diferencias individuales, grupales y culturales.

<p>2. Establecer un buen clima laboral, e integración entre los docentes.</p> <p>3. Estimular la cooperación, involucramiento y la participación del personal a cargo.</p> <p>4. Orientar al personal en el desarrollo de las actividades escolares.</p>	<p>2.2 Establecer empatía con toda la comunidad educativa.</p> <p>2.3 Estimular las relaciones interpersonales entre los actores educativos para mejorar el clima laboral.</p> <p>2.4 Implementar un clima de entusiasmo y cooperación con todos los miembros de la institución educativa</p> <p>3.1 Integrar a los miembros de la institución e integrarse, promoviendo la participación de toda la comunidad, en el alcance de los objetivos institucionales.</p> <p>3.2 Coordinar al personal en la realización de los programas escolares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la adecuación del ambiente, donde se llevará el programa • Delegar la supervisión del evento. • Orientar al equipo de trabajo en las funciones a realizar en los eventos. • Dar reconocimiento a la participación de todos los involucrados en la realización del evento. <p>3.3 Efectuar reuniones para integrar soluciones a los problemas comunes de la comunidad educativa.</p> <p>3.4 Integrar cambios y soluciones innovadoras a los problemas escolares.</p> <p>4.1 Establecer el personal idóneo para la realización de los eventos escolares.</p> <p>4.2 Programar cronogramas, planes para la realización de los programas de educación.</p> <p>4.3. Incentivar el flujo de informaciones entre los miembros de la comunidad educativa.</p>
--	--

<p>5. Medir el desempeño del equipo docente.</p>	<p>4.4 Motivar al personal a presentar propuestas e ideas innovadoras.</p> <p>4.5 Estimular al personal poner en práctica proyectos pilotos, en la mejora de la educación.</p> <p>4.6 Replicar aquellos proyectos pilotos, que han obtenido buenos resultados en la mejoría de la educación.</p> <p>5.1 Establecer cada competencia y funciones que tendrá cada equipo de trabajo.</p> <p>5.2 Concretar los plazos para la consecución de las tareas y objetivos a desempeñar.</p> <p>5.3 Crear los procedimientos y parámetros a medir en ejecución de las tareas del personal.</p> <p>5.4 Evaluar críticamente el desempeño de los miembros de la comunidad educativa, según los parámetros y el tiempo establecido.</p>
--	--

Elaborado por el autor

PERFIL DE LOS CAPACITADORES

La capacitación de la presente propuesta estará a cargo de maestrantes, de la Universidad Estatal de Milagro que deben realizar un programa de vinculación con la sociedad como requisito para obtener su título de cuarto nivel, y el perfil requerido para esta función son profesionales en ciencias administrativas, que estén cursando maestrías en Administración pública, o también docentes que estén cursando una maestría en gerencia educativa.

CONTENIDOS Y EXPERIENCIAS:

- Desarrollo de competencias de Liderazgo
- Desarrollo de competencias de gestión del cambio
- Desarrollo de competencias de dirección.
- Desarrollo de competencia de motivación laboral.
- Desarrollo de competencias de resolución de conflictos

- Técnicas de comunicación
- Técnicas de integración grupal
- Técnicas de identificación de Distorsión perceptiva: estereotipos y prejuicios.
- Técnicas de negociación.
- Técnicas de manejo del tiempo
- Técnicas de evaluación del desempeño.
- Técnica de toma de decisiones.

5.7.1 Recursos, Análisis Financiero

Para la elaboración de la propuesta, no necesitamos recursos financieros, ya todo el recurso necesario para llevar a cabo esta propuesta, se lo obtiene del convenio entre la universidad estatal de Milagro y el ministerio de educación. Tomando en cuenta que la universidad cuenta con la infraestructura para las capacitaciones, como lo son las aulas de pos grado, y el personal encargado de las capacitaciones, que vendrían a ser los maestrantes de Administración pública, o de gerencia educativa, quienes deben cumplir con horas de vinculación, como estipula los reglamentos para poder graduarse. Dichos requisitos los contempla la universidad, como una forma de aportar a la solución de problemas y al desarrollo del sector de influencia de la universidad.

5.7.2 Impacto

- Beneficiará a toda la comunidad educativa, ya que, al mejorar la competencia de los rectores, mejora la gestión de los colegios.
- Se alcanzarán los objetivos institucionales, a través de una buena gestión.
- Mejorar el clima organizacional.
- Encontraremos docentes más involucrados, en prestar el servicio de educación.
- Se implantará innovaciones curriculares con mayor agilidad y facilidad.
- Se Creará lazos de Compromiso dentro de los colegios; ya que los docentes entenderán los nexos y la importancia que hay entre su aporte y el desempeño organizacional.
- Habrá una ventaja competitiva con respecto a los colegios de otros distritos, al generar una cultura de servicio.

5.7.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Cuadro 37. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS																		
	Julio				Agosto				Septiembre			Octubre				Noviembre			
									0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Socializar Al Ministerio de Educación y la Universidad Estatal de Milagro. .	■	■																	
Socializar Con los Rectores de los colegios de Milagro.			■	■															
Preparación del material. Replicar el material a utilizar					■	■	■												
Aplicación. Poner en práctica el programa de capacitaciones.								■	■	■	■	■	■	■					
Verificación de resultados de la														■	■	■	■		

Responsable: Jaime Jerez

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En la investigación realizada a los rectores se pudo verificar que muchos de ellos no tenían claro cuáles serían aquellas competencias que deberían ser relevantes para su gestión, por lo que su administración la realizaban de una manera empírica, resultado de la observación de algunos predecesores o por el “toque personal” según la situación amerite.
- En las entrevistas con los rectores, se pudo concluir que la gestión de los mismos se veía estropeada por la intervención de autoridades distritales, por lo que se ven en la obligación de comunicar cada decisión tomada o que piensen tomar por miedo a perder su trabajo, lo que dificulta su administración ya que muchas opiniones del personal distrital llevadas a la práctica no son compatibles con la realidad de la institución que presiden.
- La gestión de los rectores no está obteniendo los resultados esperados, existiendo una fuerte resistencia al cambio y a las decisiones por parte del personal docente, que desapruaban muchas de las disposiciones enmendadas por la autoridad del plantel.
- No existe motivación por parte de autoridades competentes del ministerio de educación para que las autoridades de los planteles educativos se involucren en una mejora continua de competencias gerenciales que mejoren su toma de decisiones y con ello su gestión.
- La mayor parte de los rectores no tienen claro que competencias son relevantes para su gestión, y en algunos casos desconocían que relación puede haber entre competencias y gestión.
- Los docentes y directivos viven en un continuo temor, debido a las leyes de educación que merman la autoridad, y con ello el mal uso de estas

disposiciones que ponen a la comunidad educativa en jaque, y con ello una entropía en el sistema educativo del país.

7. RECOMENDACIONES

- Los rectores deben ser sometidos a un proceso de mejora continua que potencialice sus habilidades y competencias.
- Las competencias más relevantes que deben potenciar los rectores son: gestión compartida del cambio, manejo de dirección y manejo de liderazgo, por que serían las que más generen un impacto en sus gestiones
- La gestión de los rectores debe ser dirigida, para brindar las mejores condiciones a los docentes para facilitar su trabajo, logrando así la satisfacción y el respaldo de los clientes internos de la institución.
- Ejecutar la propuesta de este trabajo de investigación, es muy factible y aplicable, por tal motivo llevarlo a la práctica sería muy beneficioso para la colectividad educativa, ya que involucra instituciones públicas, y en el trasfondo encierra el verdadero fin de las mismas que es la colaboración y vinculación de la universidad a la sociedad.
- Se debe reformar la ley de educación, dando mayor libertad en la toma de decisiones a los rectores, haciendo énfasis en el mínimo involucramiento de las autoridades distritales en la gestión de las autoridades escolares.
- El presente trabajo de investigación, debería ser replicado a los establecimientos de educación de primaria, para conocer si están pasando los mismos problemas que los establecimientos de secundarias y tomar las medidas correctivas, y tomando en cuenta como opción la propuesta del presente trabajo.

- Los distritos de educación deben respetar el procedimiento para la selección de rectores, pegándose a la ley y lo que la misma dispone.
- Al momento de seleccionarse un rector, al momento de posesionarse de comprometerse por escrito a la preparación constante en temas de administración, e innovaciones escolares.

8. Bibliografía

- Agintaritz, L. E. (s.f.). *autoridad de vasca de la competencia*.
- Arias, M. C. (2008). maestría en gerencia educativa, educación por competencia. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simon.
- Bolívar. (1999). *la educación no es un mercado* .
- Briseño, M. U. (2007). LIDERAZGO Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 2.
- censo, I. n. (s.f.).
- Chadwick. (1975). *definición de sistema*.
- chiavenato. (2012). *introducción a la teoría general de la administración* . española.
- Chiavenato, Idalberto;. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá-Colombia: MacGraw-Hill.
- Chingle, D. V., & Poveda, L. M. (2013). *Análisis de los procesos administrativos y servicios del plan estatégicos de la Escuela Eduardo Kigman del Cantón Milagro Provincia de Guayas, con la finalidad de generar un desarrollo competitivo*. Milagro: Universidad Estatal del Milagro.
- Chiviato, I. (2008).
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *pensamiento y gestión* .
- Delors, J. (Viernes de Julio de 2019). *LA educación encierra un tesoro* . Obtenido de [www.unesco.org: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF)
- Díaz, O. (s.f.). *Milagro y su historia* .
- Educación, M. d. (2018). *ley de educación del Ecuador*.
- Ferrer, J. O. (2010). planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica . *revista educación* .
- Francés, G. E. (2012). *CONCEPTO Y TEORIAS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO*.
- Frontera, D. (2009). *El arte de dirigir empresas* .
- Galindo, L. M. (2006). *Fundamentos de Administración casos y prácticas* . México : Trillas .

- Gallardo, E. (s/f). *Fundamentos de la administración* . eva.gallardo@ub.edu:
Departamento de economía y organización de empresas (UB).
- García, L. S. (2011). Las competencias de los directivos en las instituciones educativas, factor importante para el desarrollo óptimo . *eumed.net*.
- García, L. S. (s.f.). *modelo sistémico basado en competencias para instituciones públicas*.
- García, M. L. (2008). MODELO SISTÉMICO BASADO EN COMPETENCIAS. 42-44.
- George, T. (2004). *Gestión en la administración* .
- gilotau, a. d. (2009). economía para todos.
- Grau, C. y. (1999). significado de objetivos .
- Harold Koontz, W. y. (2012). *una perspectiva global y empresarial* . mexico.
- Herrera, E. V. (2010). *modelo de gestión educativa estratégica*. mexico:
argentina 28, colonia centro historico, C.P.06020.
- Hitt, M. A. (2006). *administración* . Mexico D.f. Mexico : Pearson Educación.
- Jimenez, F. J. (2003). *administración educativa* .
- Maria, S. C. (2013). análisis de los procesos administrativos y servicios del plan estratégico de la escuela Eduardo kingman del cantón milagro provincia del guayas, con la finalidad de generar un desarrollo competitivo. Milagro, Ecuador.
- Maygualema Paucar, L. V. (2013). Diseño organizacional del comercial "Thajeang" distribuidora de productos de primera necesidad en el cantón Naranjito. Milagro, Ecuador.
- Mendoza. (2013). *manual de gestión educativa*. lima: colectivo de investigación pedagógica .
- milagro, a. d. (2014). *historia del canton milagro*.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* .
México : Mc Graw Hill Education 4ta edición .
- Morales Morgado, G. P. (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje . *distancia, revista de educación a distancia* , 6-19.
- Morga, R. L. (2016). *El papel del director en la gestión de comunidades de aprendizaje*. México: Universidad Valle del Grijalva.

- Much, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funciones y desarrollo emprendedor*. México : Pearson Educación .
- Ornelas. (1997). *CULTURA ORGANIZACIONAL*.
- Orosco, G. y. (2010). liderazgo para una gestion moderna de procesos educativos . *educacion* , 15-29.
- Pablo, O. (2008). sobre el concepto de autoridad. *revistas de humanidades*, 10.
- Pimienta, P. J. (2012). *Las Competencias en la docencia universitaria*. Mexico: Pearson Educación.
- Porras, A. V. (2012). el liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestion de los docentes de las instituciones publicas del canton el triunfo provincia del guayas. Milagro, Ecuador.
- Pozo Andrez, Á. C. (2004). *Teorías e instituciones contemporáneas de educacion*. madrid.
- (2001). *Real academia española* .
- Rodriguez Arocho, W. (2010). el concepto de la calidad educativa: una mirada critica desde el enfoque historicocultural. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 8.
- Sallán, J. G. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla.
- Sanchez, H. K. (2018). "Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04". *tesis de grado*. Lima , Peru.
- Sandoval, E. (2000). *la trama de la escuela secundaria: institucion, relaciones y saberes*. mexico: Plaza Valdez.
- Santos, E. (s.f.). <https://es.scribd.com/document/397670639/PREGUNTAS-CONCURSO-DOCENTE-2016-pdf>. Obtenido de escribe.
- Sergio, R. H., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. estudio documental mediante la cartografia conceptual. *Revista de pedagogia*, 164-194.
- Siliceo Aguilar, A. (1997). *lideres para el siglo XXI*. mexico: Mc Graw Hill.
- Torres, H. Z. (2003). fundamentos de administracion . ESCA.
- UNESCO. (2016). *La educación al servicio de los pueblos y el planeta creacion de futuros sostenibles para todos* . Paris : UNESCO .

- Valera, J. (2018). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO DIGITALIZADO PARA LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LA U.E DR FRANCISCO ESPEJO VALENCIA ESTADO CARABOBO*. BARBULA, VENEZUELA: UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
- Vila, S. H. (2018). *Liderazgo directivo y gestión educativa en las instutucioes educativas publicas de nivel primaria de la UGEL Nº 4*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- villamayor, C. y. (1998). *definicion de gestion* . Quito.
- Viteri, P. A. (2012). *El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes de las instituciones públicas del cantón el triunfo de la provincia del Guayas*. Milagro: Universidad Estatal del Milagro.
- Zabalza, M., & y Cerdeirina, M. A. (2010). *La planificación de la docencia en la Unversidad elaboracion de las guias docentes de las materias*. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Zevada, D. I. (2015). *FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL*.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a los docentes que laboran en los colegios de Milagro



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE POST GRADO

DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OBJETIVO: Medir el **nivel de aplicación** de competencias de los rectores en su gestión administrativa en los colegios de Milagro durante el periodo 2018 – 2019

ENTREVISTADOS: Encuesta dirigida a los docentes que laboran en los colegios fiscales de Milagro.

ENTREVISTADOR: Jaime Jerez Moran

Fecha: **Sector:** **Actividad:** **Edad:** **Sexo:** F M

Nombre:

1.- ¿Qué tan involucrado está el directivo en motivar y guiar al personal para aumentar la efectividad de su trabajo?

Muy involucrado involucrado Poco Involucrado Indiferente

2.- ¿Posee el directivo una visión y unos valores que permiten obtener la confianza de su personal?

Nada Poco Mucho

3.- ¿Está el rector (a) preocupado en incentivar el cambio colectivo, promoviendo la participación del personal en ideas innovadoras?

Nada Poco Mucho

4.- ¿Genera planteamiento y soluciones innovadoras a los problemas de la gestión escolar?

Mucho Poco Nada

5.- ¿Está involucrado el directivo en generar redes educativas a la institución que preside?

Nada Poco Mucho

6.- ¿Diseña el rector (a) actividades extracurriculares orientadas a integrar las relaciones en la comunidad educativa?

Nada Poco Mucho Siempre

7.- ¿De manera general como considera Ud. la gestión del directivo de su institución?

Mala Regula Buena

8.- ¿Considera usted que la gestión de los directivos mejoraría, si tuvieran claras mejorías sus competencias?

Si No Indiferente

9.- ¿Está de acuerdo usted que los directivos sean capacitados en temas relacionados a administración?

Mucho Poco Nada

Anexo 2. Encuesta realizada a los rectores que laboran en los colegios de Milagro



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE POST GRADO

DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OBJETIVO: Medir el nivel de aplicación de competencias de los rectores en su gestión administrativa en los colegios de Milagro durante el periodo 2018 – 2019

ENTREVISTADOS: Encuesta dirigida a los rectores que laboran en los colegios fiscales de Milagro.

ENTREVISTADOR: Jaime Jerez Moran

Fecha: **Sector:** **Actividad:** **Edad:** **Sexo:** F M

Nombre:

1.- ¿Qué tan de acuerdo está usted que el nivel de competencia de un profesional es proporcional a su preparación técnica?

Muy de acuerdo Poco de acuerdo Indiferente

2.- ¿En los concursos para directivos que tan específicos fueron acerca de las competencias necesarias para su gestión de directivo?

No mencionaron Poco específicos Muy específico

3.- ¿Conoce Usted específicamente aquellas competencias a desarrollar, necesarias para su gestión escolar?

Desconozco Poco Mucho

SI marco MUCHO, señale al menos tres competencias a desarrollar para la gestión escolar

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

4.- ¿Del siguiente listado de competencias gerenciales escoja tres que le parezcan a usted más relevantes para gestionar la educación? Donde 1 es más relevante, 2 medianamente relevante, 3 nada relevante.

Manejo de conflictos	<input type="text"/>	Gestión compartida del cambio	<input type="text"/>	Comunicación oral y escrita	<input type="text"/>
Motivación de empleados	<input type="text"/>	Liderazgo	<input type="text"/>	Manejo de estrés	<input type="text"/>
Desarrollo autoconocimiento	<input type="text"/>	Responsabilidad y perseverancia	<input type="text"/>	Manejo de dirección	<input type="text"/>

5.- ¿Del siguiente ejemplo escoja la alternativa que le parezca más apropiada?

El ambiente escolar dentro de la unidad educativa "Octavio Paz" es fluctuante. Se evidencia la presencia de dos grupos informales: un grupo conformado por los maestros con mayor antigüedad, menos tendiente a la acción, y el segundo grupo que es minoritario, conformado por profesores más jóvenes, dispuestos a transformar y a tomar riesgos. Cuando se deben tomar decisiones pedagógicas y los puntos de vista entre los subgrupos se encuentran polarizados, se tiende a realizar votación, por lo que casi siempre es el grupo de maestros más antiguo el que obtiene mayoría. Para evitar que estas polarizaciones se agudicen, la directora debe:

- A. Ella debe decidir sobre los temas relativos a currículo y pedagogía.
- B. Alternadamente dar la razón a uno u otro grupo.
- C. Dar una charla sobre cómo llegar a acuerdos dentro de las organizaciones.
- D. Permitir que quienes tienen el interés de introducir innovaciones experimenten durante un año, y expongan sus resultados.

6.- ¿Usted ha sancionado o llamado la atención según la normativa, algún docente por incumplimiento de sus labores?

Sí No

Si la respuesta fue SI, describa el protocolo que siguió.

7.- ¿Para realizar una comunicación efectiva dentro de su unidad educativa, señale en orden de preferencia la manera de informar al personal docente y administrativo?

Establezca en escala de preferencia, donde #1 es mayor preferencia.

Grupo de WhatsApp _____ Memorando circular y que firmen los compañeros _____ llamada telefónica _____
 Correo institucional _____ Pizarras Informativas _____

8.- ¿Señale las competencias o funciones que debería incrementarse al cargo directivo que posee?

9.- ¿En su periodo de gestión como rector, señale los proyectos escolares que ha dirigido para vincular a la institución con la comunidad educativa?

.....

.....

.....

.....

10.- ¿Al momento de integrar su equipo de trabajo que competencias tomo en cuenta para aquello?

	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	COMPETENCIA 3	COMPETENCIA 4
VICERECTOR				
INSPECTOR GENERAL				
SUBINSPECTOR				
OTRO _____				

Anexos 3. Evidencia de Encuestas a Rectores que laboran en los colegios de Milagro











Anexo 4. Evidencia de Encuestas a docentes que laboran en los colegios de Milagro















trabajo final

por Jaime Jerez

Fecha de entrega: 30-jul-2019 07:58p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1156352675

Nombre del archivo: TESIS_VERSION_FINAL_JAIME_SIN_PLAGIO.docx (667.18K)

Total de palabras: 18420

Total de caracteres: 100147

trabajo final

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	7%	0%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	docplayer.es Fuente de Internet	3%
2	web.educacion.gob.ec Fuente de Internet	2%
3	www.informatica.uma.es Fuente de Internet	1%
4	www.sicmad.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
6	cuadernoabc.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
7	190.95.144.28 Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Centro Universitario Villanueva Trabajo del estudiante	<1%



9

www.buenastareas.com
Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 30 words

Excluir bibliografía

Apagado