



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PROMADED

TÍTULO:

**LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE
LOS DOCENTES, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA
ESCUELA GENERAL BÁSICA "BUENOS AIRES", DEL BARRIO
SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL
CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO
LECTIVO 2011-2012**

**Tesis previa a la obtención
del grado de Magister en
Administración Educativa.**

AUTORA

Dra. Carmen Leopoldina Guamán Ortíz

DIRECTORA

Dra. Carmen B. Chamba C. Mg. Sc

LOJA- ECUADOR

2014

Dra. Carmen B. Chamba C. Mg.Sc.
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido, orientado y revisado minuciosamente en todas sus partes el presente trabajo de Investigación titulado: **LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA "BUENOS AIRES", DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012;** de autoría de la Dra. Carmen Leopoldina Guamán Ortiz, la misma que se ajusta a las normas de graduación establecidas por la Universidad Nacional de Loja; por consiguiente, autoriza su presentación y posterior defensa ante el tribunal respectivo.

Loja, Junio del 2013.




Dra. Carmen B. Chamba C. Mg.Sc.

AUTORÍA

Yo, Carmen Leopoldina Guamán Ortiz, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

AUTORA: Carmen Leopoldina Guamán Ortiz

FIRMA: 

CÉDULA: 1101471983

FECHA: 23 de abril de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Carmen Leopoldina Guamán Ortiz, declaro ser autora de la tesis titulada: "LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA "BUENOS AIRES", DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012", como requisito para optar al grado de: Magister en Administración Educativa: Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 23 días del mes de Abril del dos mil catorce, firma el autor.

Firma:.....

Autor: Carmen Leopoldina Guamán Ortiz

Cédula: 1101471983

Dirección: San José Loja. **Correo Electrónico:** carmeleoquaor@gmail.com

Teléfono: 2583390 **Celular:** 0990453699 / 0998793037

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dra. Carmen Bremilda Chamba Castillo, Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Presidente del Tribunal: Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta, Mg. Sc.

Miembro del Tribunal: Dr. Nilo Heradio Aguilar Aguilar, Mg. Sc.

Miembro del Tribunal: Dra. Ana Lucia Andrade Carrión, Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de investigación, quiero dejar el reconocimiento más sincero a la Universidad Nacional de Loja; a las autoridades y docentes del Nivel de Posgrado del Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja, por su profesionalismo, compartir sus conocimientos, apoyo generoso durante el proceso de estudio y sugerencias pertinente en la elaboración de este trabajo de investigación para el feliz término, el mismo que servirá para mejorar mi formación y desarrollo profesional y compartida en la institución donde presto mis servicios.

De igual forma deseo agradecer a la directora de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, por la colaboración prestada para realizar el presente trabajo de investigación, como también, a todos el personal docente, padres de familia y alumnos/as de este prestigioso establecimiento educativo.

La Autora

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a Dios y a mi familia:

Para mi Dios, quien ha sido, es y será mi amigo y compañero leal durante la trayectoria de mi vida.

Para mis padres por ser ellos quienes dieron inicio a mi formación personal y profesional, por haberme dado el aliento necesario para siempre seguir en mi empeño de superación, a luchar contra las adversidades que se presentan para lograr la meta, y todo esto, con mucho amor y siempre con una sonrisa a flor de piel; pero hoy, ellos desde el cielo son mis guardianes, guías y son quienes bendicen mis conquistas.

Para mis hijos y nietos, quienes con su comprensión, ayuda espiritual, moral y apoyo incondicional, contribuyeron a forjar mi sueño de culminar mis estudios; porque son ellos mi razón de seguir luchando, poder ser el espejo donde ellos se miren y los motive a luchar por lograr sus sueños, que no son imposibles de alcanzar, solo se necesita perseverar.

Para mis compañeros de estudio, de trabajo y amigos, por su apoyo incondicional y motivación, cuando más lo necesite.

Para todos ellos mi agradecimiento sincero.

Carmen Leopoldina

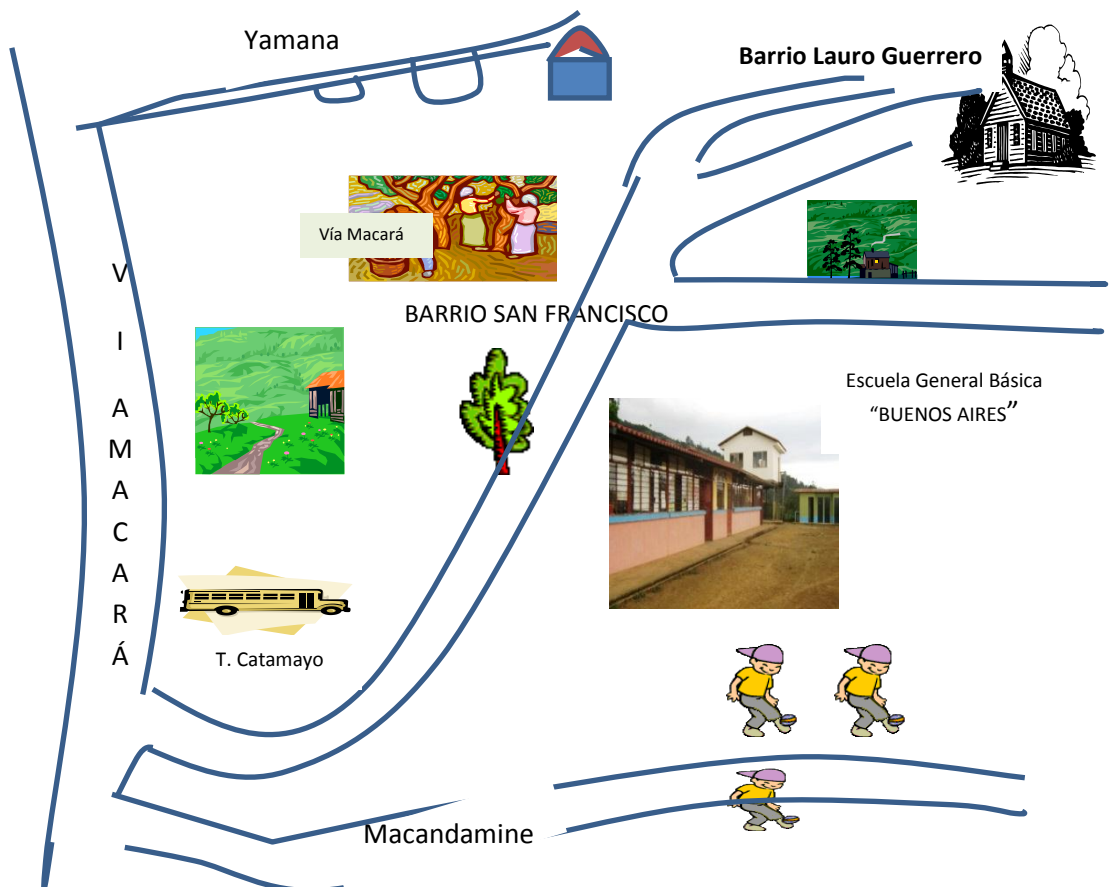
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Biblioteca: Área de la Educación, el Arte y la Comunicación											
Tipo de documento	Autor/Nombre del documento	Fuente	Fecha Año	ÁMBITO GEOGRÁFICO						Otras degradaciones	Otras observaciones
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO		
TESIS	Carmen Leopoldina Guamán Ortiz La Gestión de los Directivos y el Trabajo en Equipo de los Docentes, y el Desarrollo Institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del Barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, período 2011-2012.	UNL	2014	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	PALTAS	LAURO GUERRERO	SAN FRANCISCO	CD	Magister en Administración Educativa









MAPA GEOGRÁFICO DEL CANTÓN PALTAS



Escuela General Básica "Buenos Aires"



ESQUEMA DE TESIS

-  Certificación
-  Autoría
-  Carta de autorización
-  Agradecimiento
-  Dedicatoria
-  Ámbito geográfico de la investigación
-  Ubicación geográfica de la investigación
-  Esquema de tesis

- a. Título
- b. Resumen
- c. Introducción
- d. Revisión de Literatura
- e. Materiales y Métodos
- f. Resultados
- g. Discusión
- h. Conclusiones
- i. Recomendaciones
- j. Bibliografía
- k. Anexos

a. TÍTULO

LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012.

b. RESUMEN

Uno de los aspectos más importantes de toda sociedad es la educación de sus niños, niñas y adolescentes; más cuando esa formación integral tiene que darse en un ambiente de convivencia adecuada, por esto la presente investigación tiene como objetivo, determinar la incidencia de la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes para el desarrollo institucional, de la escuela general básica “Buenos Aires” del Barrio San Francisco, del Cantón Paltas.

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación fueron: Deductivo, inductivo y analítico, que permitieron conocer la realidad de la problemática planteada, obtener la información respectiva, y dar el tratamiento a los contenidos; por una parte, las técnicas utilizadas fueron: Entrevista al Directivo, y encuestas aplicadas a las docentes, estudiantes y padres de familia de la escuela.

Los resultados obtenidos, permitieron deducir la falta de participación adecuada en los procesos de planificación, para que exista un empoderamiento de lo planificado, escasa comunicación, falta de un liderazgo compartido, escasa práctica de trabajo en equipo, la vigilancia es parcial en el cumplimiento de las actividades institucionales, falta de un verdadero compromiso en el desempeño e innovación docente, el liderazgo de la directiva no ha permitido la optimización de los recursos institucionales, desequilibrio emocional en el clima institucional. Ante esta problemática verificada, surge la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y el trabajo en equipo de los docentes, para ello se plantea como alternativa de solución el lineamiento alternativo titulado: La Gestión Estratégica con Liderazgo Eficaz, a través del Modelo SIRVE, para los directivos y docentes de la institución investigada, para fortalecer el desarrollo institucional de la Escuela General Básica “Buenos Aires”.

ABSTRACT

One of the most important aspects of any society is the education of children and adolescents, especially when the integral formation must take place in a suitable living environment, so this research aims to determine the influence of management of management and teamwork of teachers in institutional development, basic general school "Buenos Aires" the Barrio San Francisco, the Canton Paltas.

The methods used in this investigation were: Deductive, inductive and analytical, which allowed us to know the reality of the issues raised, obtain information about this, and give the treatment to the content on the one hand, the techniques used were: Interview the Board, and surveys applied to teachers, students and parents of the school.

The results obtained allowed us to deduce the lack of adequate participation in the planning process, so that there is a planned empowerment, poor communication, lack of shared leadership, poor teamwork practice, surveillance is partial compliance institutional activities, lack of true commitment in the performance and teaching innovation, leadership of the board has not allowed the optimization of the institutional, emotional imbalance in the institutional climate. Faced with this problem verified, the need to strengthen the administrative and teamwork of teachers, for it may be an alternative solution the alternative guideline entitled: Strategic Management with Effective Leadership through SERVE Model for principals and teachers of the research institution to strengthen the institutional development of the Basic "Buenos Aires" General School.

c. INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en equipo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos dentro de la organización educativa (Terry, 2008).

En el campo educativo tiene pertinencia el desarrollo de la presente investigación, titulada: La Gestión de los Directivos y el Trabajo en Equipo de los Docentes, y el Desarrollo Institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

El trabajo de investigación ha permitido analizar la situación sobre el desarrollo institucional, que hace referencia a concepciones básicas de gestión de los directivos, y al escaso trabajo en equipo de los docentes, pero con la perspectiva de dinamizar su planificación, relaciones interpersonales a través de la comunicación, optimización de recursos institucionales, medición del accionar administrativo, evaluación institucional, compromisos compartidos, innovación, desempeño docente, y el trabajo en equipo.

Los objetivos planteados de acuerdo a la problemática fueron: Detallar y describir la incidencia de la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”.

Los métodos que coadyuvaron a realizar la presente investigación fueron: Deductivo, inductivo y analítico, que permitieron conocer la realidad de la problemática planteada, obtener la información respectiva, y dar el tratamiento a las categorías y variables abordadas. Las técnicas utilizadas fueron: La entrevista al Directivo y encuestas aplicadas a las docentes, estudiantes, y padres de familia de la escuela.

Por medio de los resultados se puede deducir que, no existe una participación adecuada de los integrantes del plantel, en los procesos de planificación por lo tanto es escaso el empoderamiento de lo planificado, situación que se deriva de los bajos niveles en las relaciones interpersonales existentes, escasa comunicación, falta de un liderazgo compartido, limitada practica de trabajo en equipo, la vigilancia es parcial en el cumplimiento de las actividades institucionales, no se evidencia un verdadero compromiso en el desempeño e innovación docente, lo que conlleva a obviar responsabilidades, malestar en las relaciones interpersonales; así mismo, el liderazgo de la directiva no ha permitido la optimización de los recursos institucionales, ocasionando un ambiente institucional opresivo, esto acarrea desequilibrio emocional en el clima institucional, todos estos factores perjudican al desarrollo institucional.

Las conclusiones permitieron establecer que la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, si influye en el desarrollo institucional de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la

Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

Se recomienda participación de los miembros de la comunidad en la planificación institucional, información, comunicación eficiente, y trabajo mancomunado en la planificación de los directivos con la finalidad de lograr compromisos y liderazgo participativo, demostrar claridad y seguridad en los objetivos, en busca de metas claras que permita la ejecución de lo planificado, en beneficio del mejoramiento institucional. Concretamente, como alternativa de solución a la problemática identificada se plantea la ejecución del lineamiento alternativo titulado: La Gestión Estratégica con Liderazgo Eficaz, a través del Modelo SIRVE, para los directivos y docentes de la institución investigada, para fortalecer el desarrollo institucional de la Escuela General Básica "Buenos Aires".

Finalmente, el presente informe de investigación en un aspecto estructural formal contiene: Título, resumen, introducción, revisión de literatura, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, lineamientos alternativos, bibliografía, y anexos donde se presenta los instrumentos utilizados en el presente estudio y proyecto de investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS

1.1. Planificación

La planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos (García, 2005).

“La planificación es un proceso eminentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: ¿qué se debe hacer?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿con qué?

Es el proceso que determina a donde ir y como establecer los requisitos necesarios para llegar a esos objetivos valederos, de la manera más eficiente y eficaz posible” (Yumi, 2007, p. 5).

1.1.1. Planificación Institucional

La planificación institucional, es una herramienta básica indispensable para la dinámica de cualquier entidad. El éxito institucional depende no sólo de la claridad de su misión, ideario o marco doctrinal, sino también de un buen diagnóstico de su realidad y de la capacidad para precisar objetivos y metas

que se desean alcanzar, en el tiempo previsto y con los recursos y existentes (Sotelo, 2011).

1.1.2. Gestión Administrativa

La gestión administración educativa, es conducir un centro educativo, que tiene la característica esencial que, se trabaja y se administra para efectivizar un cambio positivo de los seres humanos; siendo de central importancia la efectividad y desempeño académico docente. También es el manejo racional del presupuesto, y materiales, para el éxito de los objetivos educativos planteados (Terry, 2011).

1.2. Organización

La Organización busca la sinergia educativa, la cual se la define como el logro de la mayor potencia y efectividad, fruto de un trabajo mancomunado entre los diferentes componentes de la organización, para ejecutar lo que se planeó. También, es la distribución en un todo integrado en un conjunto de elementos interdependientes, para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación, y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Los principios aplicables a la organización son: La especialidad, la definición

funcional, la paridad entre autoridades y la responsabilidad, y la unidad de mando (Moreno, 2011).

1.3. Dirección

Es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse. Es una actividad de comunicación interpersonal, motivación y liderazgo, donde sus colaboradores comprenden y construyen con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organiza. La dirección se fundamente en los conceptos de autoridad y poder.

La dirección se logra a través de las siguientes fases: Autoridad, Liderazgo, Motivación, Comunicación, Delegación, Supervisión, Capacitación, Innovación, y Formación (Carnota, 2000).

1.3.1. Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su

propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida (Chiavenato, 2000).

El líder o dirigente educativo ejerce dirección y orientación a todos los actores de la comunidad educativa, así como, la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo – amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como, las relaciones de la escuela con su comunidad y el entorno (Terry, 2012).

1.3.2. Optimización de Recursos

Es un proceso mediante el cual se busca llegar al cumplimiento o ejecución de metas y objetivos con eficiencia y con eficacia en la aplicación de políticas, en dicho proceso se planean las funciones de cada individuo y se coordinan los recursos humanos, financieros y tecnológicos para lograr y alcanzar el beneficio social previsto (Ortíz, 2006).

1.3.3. Comunicación

La comunicación se lo define como el proceso través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Una comunicación eficiente proporciona tanto al líder como a los seguidores más acceso a la información relevante para la toma de decisiones

fundamentales para la organización. Además, desde el punto de vista de la administración, la comunicación es uno de los procesos más usados en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado, porque, todos deben comprender el mensaje en el mismo sentido, para lograr compromisos unificados, y los objetivos planificados (Reyes, 2010).

1.4. Control

Es una función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla con los objetivos previstos. El control cumple con cuatro fases: Establecimiento de estándares o criterios, observación desempeño, comparación del desempeño con el estándares establecidos, y la acción correctiva para enmendar los desvíos o variaciones, los mismos que deben estar siempre funcionando en base a criterios de eficiencia y eficacia. Además, mide el desempeño, muestra donde existe desviaciones con estándares y ayuda a corregirlas, facilita el logro de planes, aunque la planeación debe preceder del control (Comadira, 2003).

1.4.1. Evaluación Institucional

La evaluación administrativa, como tarea institucional, se realiza como un análisis periódico y permanente, en el que participan los propios actores involucrados en los procesos institucionales; permite conocer y comprender logros y dificultades que la comunidad educativa enfrenta; posibilita buscar

en conjunto, alternativas y estrategias para enfrentar las situaciones problemáticas y conservar, y enriquecer aquellas que hacen posible los mejores logros (Díaz, 2000).

1.4.2. Vigilancia de los directores

La vigilancia surge de la necesidad de revisar y evaluar constantemente el desempeño en el cumplimiento de sus propósitos y fines, para emprender acciones de mejora que permitan garantizar un servicio educativo de calidad. Se reconoce que ninguna guía o manual de vigilancia puede ser aplicable en todos los casos y situaciones. En su parte operativa, esta guía puede sufrir modificaciones para adaptarse a las necesidades reales de cada institución (Álvarez, 2010).

1.4.3. Retroalimentación que genere innovación

La retroalimentación es un proceso de innovación, continuo que se realiza luego del diagnóstico y la evaluación, lo ejerce el directivo con la participación de los demás actores, con el fin de conocer el avance, los resultados e impactos y alcanzar efectividad en todos los ámbitos de la organización con la ayuda de nuevos enfoques y conocimientos actualizados.

En la escuela se realiza un trabajo de reforzamiento con estudiantes que presentan problemas de rendimiento, con dificultad de aprendizaje en asignaturas determinadas, apoyados por el mismo docente u otro de la

misma espacialidad, quien apoya a los estudiantes con clases para que puedan acoplarse con los estudiantes buenos (Chávez, 2003).

1.4.4. Innovación académica

La innovación educativa se refiere a incrementar programas, para que las instituciones o escuelas, elaboren planes de trabajo, que permita al estudiante construir el conocimiento, habilidades y capacidades a través del estudio de objetos, de problemas o de eventos y de la construcción de conceptos teóricos existentes. Esta innovación permite articular los saberes, y aceptar un conjunto de interrelaciones entre los distintos componentes, que dan lugar a la aparición de cualidades nuevas, coadyuvando al mejoramiento de la educación (Miranda, 2007).

2. TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES

2.1. Equipos de trabajo

Cuando se trabaja conjuntamente se aumentan las posibilidades de tener la meta clara definida y especificada, pues todos los integrantes del equipo se vinculan para aportar sus ideas, experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros, los valores son compartidos y con elevado espíritu de equipo, se distribuyen las tareas según habilidades y capacidad. Además, existe interdependencia que garantiza los resultados y productos más sólidos, se valoran los logros de todo el equipo, hay un responsable que

coordina el trabajo de carácter más colectivo, la autoevaluación del equipo es continua, se desarrollan las capacidades de argumentación y negociación, lo que contribuye a la consecución de acuerdos sobre diferentes temas (Ballenato, 2005).

2.1.1. Liderazgo Participativo

Está fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus seguidores colaboren con responsabilidad compartida, establece un estilo de trabajo para todos los miembros del equipo, se sienten tan responsables como el líder por la eficiencia del equipo, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo, buena comunicación con un clima de confianza y comunicación abierta y franca, concentración en las tareas y en los objetivos, con respuestas rápidas, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades (Álvarez, 2011).

El liderazgo compartido es una concepción que permite desarrollar una cualidad que es ejercida por el que dirige para lograr que todos los colaboradores o miembros de una organización sean partícipes y responsables del desarrollo de su institución educativa. La participación no se ordena, se desarrolla, al lograr la implicación de los colaboradores en los objetivos y metas de la organización (Vásquez, 2010).

2.1.2. Asignación de Tareas

El método más importante para la asignación del trabajo y que una mayoría

de las organizaciones utiliza, es la división de funciones de acuerdo a las características; compromisos unificados, ambiente de colaboración, liderazgo de principios, metas claras y elevadas, etc. Cuanto más se divida la tarea asignada a cada equipo de trabajo, mientras más limitada sea, se obtendrá mayor eficiencia.

El principio de especialización del trabajo se encuentra relacionado con las destinadas a cumplir funciones específicas; donde la especialización rinde enormes beneficios, siempre y cuando el líder del equipo sepa aprovechar esta destreza para obtener mejores y buenos resultados (Salas, 2007).

2.1.3. Planificación

La planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al equipo de trabajo, que permite delimitar el plan de acción, en el que evidencia y define el objetivo o propósito a cumplir, procedimiento cómo lograr, las razones para qué o por qué, tomando en cuenta la habilidades de cada integrante, las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de la formación del equipo. Con la planificación el equipo de trabajo puede lograr alta eficiencia, concentra energía, responde rápidamente a las oportunidades, comparte responsabilidades y las recompensas son por igual (Russell, 2009).

2.1.4. Objetivos Claros

Los objetivos claros fortalece el trabajo en equipo, que debe contar dentro de la planificación estratégica. Tiene que sentar bases estratégicas sobre las cuales cada líder del equipo debe formular objetivos propios y específicos realizables; los mismos que deben ser informados a todos sus miembros del equipo y a la institución con la finalidad de que conozcan a detalle su accionar (Buchloz, 2010).

2.1.5. Compromiso

El compromiso de los docentes, constituye la predisposición, el interés, la motivación y las actividades que origina comportamientos sólidos, que favorece el desenvolvimiento de las personas dentro de un equipo de trabajo, pues la idea es que, el conjunto de personas trabajan por un fin determinado, se sientan parte de él, como si fuera algo propio o como comúnmente se habla de “ponerse la camiseta”, y actuar en forma entrecruzada con los intereses institucionales (Ruíz, 2008).

2.1.6. Coordinación

La Coordinación, consiste en integrar las actividades de los equipos de trabajo, perseguir el cumplimiento de sus metas con eficiencia, eficacia y

calidad; la coordinación ayuda a seguir el rumbo planificado, a no privilegiar los intereses de algunos miembros que tentaría en contra de los intereses del equipo y por ende de la organización (Fuentes, 2009).

La coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito, es tener en cuenta, en una operación cualquiera las obligaciones y las consecuencias que esta operación entraña para todas las funciones de la empresa (Amarate, 2000).

2.1.7. Creatividad Docente

La creatividad docente en los equipos de trabajo, tiene como intención la formación de personas con capacidad de pensar, proyectar y socializar sus ideas, potenciar la diferencia individual, originalidad con estímulo del pensamiento divergente para acoplarse al equipo que enfrenten, adaptarse a la realidad y transformación aún en situaciones adversas (Ballester, 2002).

2.1.8. Responsabilidad Compartida

La responsabilidad compartida, es una alianza donde, es preciso concretar uno o varios objetivos de desarrollo, identificar beneficios de cada actor involucrado, garantizar su calidad, compartir riesgos e inversiones asociadas y crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones. Para ello, es imprescindible fomentar la responsabilidad compartida entre todos

los participantes del equipo de trabajo, para lograr el mayor impacto posible (Casado, 2007).

3. DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.1. Desempeño como docente

El desempeño docente, se refiere a la preparación específica del docente para cumplir de manera adecuada con las responsabilidades y las funciones profesionales tales como: planificación docente, motivación a los estudiantes, orientación y control del progreso de los estudiantes, trabajo con los colegas, administradores y padres. Esto supone que los profesores competentes cuentan con ciertas habilidades que les permiten un mejor desarrollo de sus funciones. En la actualidad, hay un consenso de que el fracaso o el éxito de todo proceso educativo dependen, fundamentalmente, de la calidad del desempeño docente (Ruíz, 1998).

3.2. Efectividad Docente

“La efectividad docente, es el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes, que permite alcanzar los resultados deseados, como el logro de los objetivos de aprendizaje o se lo puede simplificar como la capacidad para para resolver problemas con criterio, trabajo conjunto, y

transformase en ciudadanos efectivos” (Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe 2009, p. 5).

3.3. Rendimiento académico

El Rendimiento escolar es la capacidad de responder satisfactoriamente frente a estímulos educativos, susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos. Este tipo de rendimiento, puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado grupo de conocimientos o aptitudes (Villegas, 2005).

3.4. Aceptación Social

La Aceptación Social se traduce en el reconocimiento y credibilidad social hacia la institución educativa por parte de padres de familia, autoridades superiores, y la sociedad en su conjunto.

Se genera a partir de la valoración de indicadores básicos relacionados con el desempeño docente, la calidad del progreso educativo, disponibilidad de medios y recursos de enseñanza, infraestructura física y tecnológica, funcionalidad de las aulas, biblioteca, espacios deportivos y recreacionales, gestión académica y administrativa de las autoridades, disciplina institucional y logros académicos.

Un indicador de medida de la aceptación social hacia la institución constituye el porcentaje de demanda de matrícula para nuevos estudiantes (Arón, 2004).

3.5. Clima Organizacional

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tienen las personas de los elementos y características organizacionales más inmediatas que les son significativas; su interpretación constituye un factor determinante en los procesos organizativos en busca del continuo mejoramiento de la calidad en el trabajo, el estado relevante del ambiente y la dinámica que se genera al interior de la organización, desempeño, comportamiento de las personas, sin perder de vista el recurso o talento humano. Como también abarca aspectos emocionales, espirituales y morales (Noriega, 2008).

3.6. Capacidad del servicio educativo

Las instituciones educativas deberán asegurar la infraestructura necesaria para el desarrollo de los proyectos educativos, énfasis en las capacidades de comunicación electrónica, que cada vez son más necesarias las nuevas tecnologías informáticas en todas las disciplinas, asegurando el desarrollo de nuevos métodos de búsqueda de información oportuna para rediseñar

todos los procesos administrativos de la institución educativa y para que produzcan un verdadero impacto, deben venir con valor agregado del docente que supere los problemas y se supone que son un gran desafío para las instituciones educativas tanto docentes y estudiantes (Álvarez, 2001).

3.7. Calidad del servicio Educativo

La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma, mediante la preparación para la vida por medio de un proceso de construcción de conocimientos, capacidades, actitudes y valores que toma en cuenta las articulaciones entre las dimensiones intra y extra escolares.

La educación es una realidad compleja y su calidad, depende de la situación económica de los niños, su alimentación, su forma de vestir, depende de la educación que tengan los padres, motivación que el niño (a) reciba de sus padres y que los profesores den todo lo mejor de ellos (Luque, 2009).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MÉTODOS

En el presente trabajo de investigación de carácter descriptivo, los métodos que se utilizaron durante su proceso fueron los siguientes:

➤ Deductivo

El presente Método fue aplicado al tratamiento de la información empírica recogida a través de los respectivos instrumentos, el mismo que pudo emplearse de manera que facilitó el análisis estadístico y las contradicciones de los postulados generados con la información investigada de los casos particulares. Además sirvió para interpretar la causa y el efecto de cada categoría investigada.

➤ Inductivo

El método inductivo permitió la interpretación de las características semejantes y diferentes de casos particulares de la información empírica y su comparación con los postulados generales relacionados con la variable investigada.

➤ **Analítico.**

Este método ayudó durante toda la investigación a profundizar en cada caso en particular y permitió plantear conclusiones.

TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación, fueron las siguientes: La Entrevista y la Encuesta; estas permitieron recopilar información relevante, considerando aspectos que se investigaron y analizaron.

- ✓ **Entrevista:** Fue aplicada a la Directora del establecimiento educativo investigado, con la finalidad de extraer información mediante un dialogo directo, de la gestión que cumple, la coordinación del trabajo en equipo y su incidencia en el desarrollo institucional.

- ✓ **Encuesta:** Esta permitió obtener información sobre la problemática real, la misma que estuvo dirigida a los docentes, estudiantes y padres de familia, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, referente a la gestión del directivo y el trabajo en equipo de los docentes.

INSTRUMENTOS

En la presente investigación, se utilizaron como instrumentos para la recopilación de la información los siguientes:

- ✓ **Cuestionario:** Estructurado con un listado de interrogantes, dirigidos al directivo, docentes, alumnos y padres de familia, a través del cual se obtuvo información relacionada con los aspectos inherentes con la investigación.

- ✓ **Guía de Entrevista:** En este instrumento se precisó ítems para respuestas amplias, referentes a la Gestión de los Directivos, el Trabajo en Equipo de los Docentes y el Desarrollo Institucional, que permitió comparar y contrastar la información.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que se trabajó para el levantamiento de la información, fueron: La Sra. Directora, toda la planta Docente por ser una población reducida, para los alumnos por ser una población extensa de 148, al igual que la población de los padres es de 69, se procedió a obtener una muestra de la población antes indicada, mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple que es la más indicada para la presente investigación.

La población investigada estuvo distribuida de acuerdo al siguiente cuadro demostrativo:

ORD	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Directora Profesora	1	-
2	Profesores	11	-
3	Alumnos	148	54
4	Padres de Familia	69	30
	TOTAL	229	96

f. RESULTADOS

Hipótesis Nro. 1:

La gestión de los directivos incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA

Gestión

1. ¿En la planificación institucional Ud. practica la participación?

Participación de todos los integrantes del consejo escolar y luego se socializa con los demás integrantes de la institución; pero luego en el momento de realizar o buscar quien puede colaborar para ejecutar acciones existe oposiciones por algunos compañeros.

2. ¿La planificación realizada ha mejorado la capacidad institucional?

Ha mejorado muchísimo, desde su creación, ya que se inició como escuela unidocente y hoy en día es una institución educativa general básica.

3. ¿Utiliza estrategias de coordinación para optimizar la institución?

Siempre se trata todos los días pensar que, estrategias se puede utilizar en beneficio del desarrollo institucional en todos ámbitos.

4. ¿El liderazgo ejercido por Ud. ha logrado una mayor efectividad al accionar de la institución?

El liderazgo a veces es mal visto y lograr el progreso de la institución es un reto, con la incomprensión de algunos docentes y sería imposible sin la ayuda de los padres de familia y moradores.

5. ¿Ud. como directivo ha ejercido la vigilancia para el cumplimiento de planes y programas de la institución?

Trabajo como directora pero también tengo un grado y no puedo vigilar el cumplimiento de los planes y programas que presentan los compañeros, únicamente puede exigir la entrega de los mismos.

6. ¿La institución ha ejecutado procesos de evaluación interna?

En la parte académica no, por cuanto confió plenamente en la responsabilidad de los docentes y la evaluación se realiza únicamente la parte física de la institución, como instalaciones, juegos, canchas deportivas, etc.

7. ¿La evaluación ha constituido un proceso de retroalimentación que genere innovación en la institución?

En la parte física sí, pero académica, no todos los docentes la realizan, debido que muchos alumnos viven lejos del establecimiento y otros compañeros simplemente no los convocan a pesar de llamarles la atención.

Comentario

De acuerdo a las manifestaciones de la directora, se puede advertir que existe participación de todos los integrantes de la institución para la planificación institucional, pero a la hora de ejecutar no todos la cumplen, los mismos que desconocen la efectividad, eficacia y el valor de la responsabilidad, que como docente deben cumplir, las planificaciones curriculares, por si solas no permiten el desarrollo institucional.

La autoridad es una persona idónea en el quehacer profesional, a pesar de una serie de conflictos que le ocasionan ciertos compañeros antecesores al cargo y por ser únicamente encargada. Como profesional de cuarto nivel esta empapada del tema de investigación y de las dificultades que atraviesa por falta de colaboración y compromiso, producto de la débil relación interpersonal entre muchos compañeros, ocasionando un clima institucional inapropiado, el mismo que afecta al desenvolvimiento normal de las

diferentes actividades académicas, administrativas en pro del desarrollo institucional.

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA

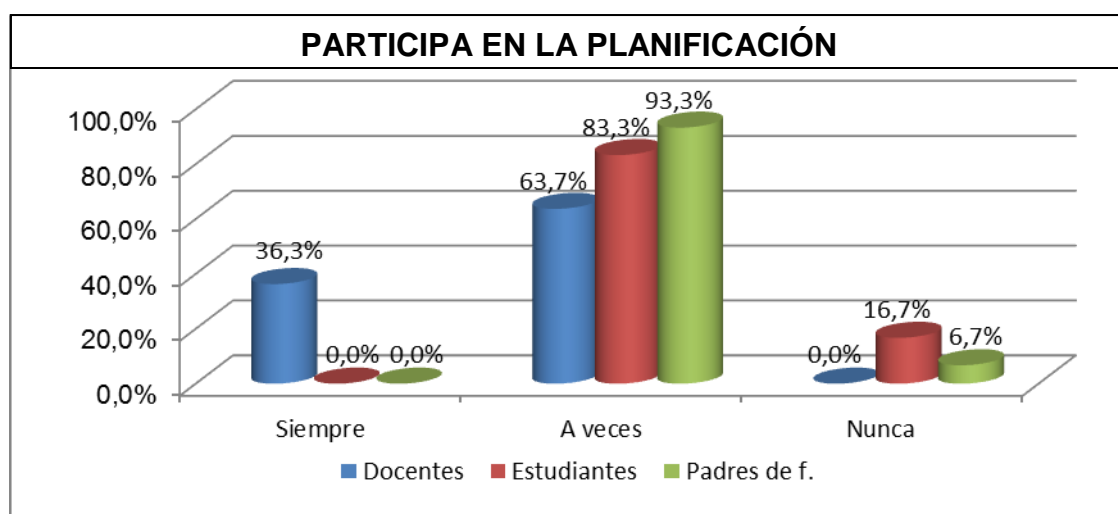
1.- ¿Ud. participa en la Planificación que realizan los Directivos?

Cuadro 1

PARTICIPA EN LA PLANIFICACIÓN						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	36,3	—	—	—	—
A veces	7	63,7	45	83,3	28	93,3
Nunca	—	—	9	16,7	2	6,7
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.
Responsable: Investigadora

Gráfico 1



Análisis e interpretación

La planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos (García, 2005).

El 36,3% de docentes, manifiestan que siempre participan en la planificación que realizan los directivos, que sirve de hoja de ruta del proceso administrativo y es la oportunidad para tener una visión conjunta de la realidad, emprender nuevos planes y encontrar la máxima eficiencia institucional.

Mientras que un grupo representativo del 63,3%, de los docentes, el 83,3%, de los estudiantes y el 93,3% de los padres de familia, consideran que a veces ellos participan en la planificación de los directivos.

Por lo tanto se deduce que un gran porcentaje de los encuestados no forman parte de los procesos de planificación de la institución educativa; esta situación se deriva de los bajos niveles de relaciones interpersonales existentes, esto influye en la existencia de un escaso empoderamiento, especialmente en la planificación institucional. Es necesario que la directora tome acciones, para motivar y sensibilizar a todos los actores de la

comunidad educativa de manera conjunta y planificar la visión institucional orientada al quehacer académico y administrativo del plantel para lograr los objetivos preseleccionados .

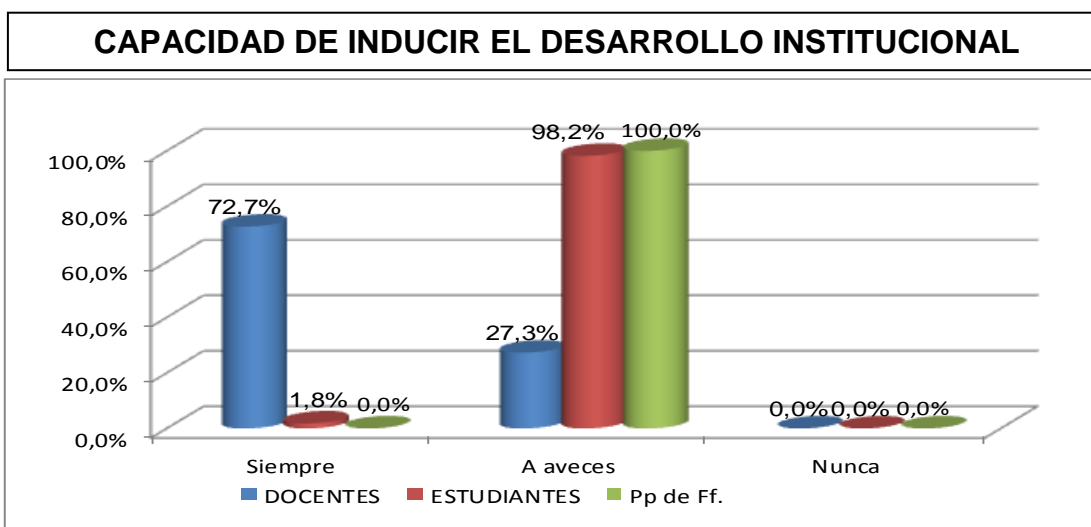
2.- ¿Los directivos cuentan con la capacidad para incidir en el desarrollo de la institución?

Cuadro 2

CAPACIDAD DE INDUCIR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	8	72,7	1	1,8	—	—
A veces	3	27,3	53	98,2	30	100,0
Nunca	—	—	—	—	—	—
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.
Responsable: Investigadora.

Gráfico 2



Análisis e interpretación

El líder o regente educativo ejerce dirección y orientación a todos los actores de la comunidad educativa, así como, la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo – amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como, las relaciones de la escuela con su comunidad y el entorno (Terry, 2012).

El 72,7%, de docentes, consideran que, los directivos poseen la capacidad para inducir en el desarrollo institucional, al asegurar la dirección y la orientación de la administración de los recursos, la calidad del servicio que ofrece, y la relaciones de la escuela con la comunidad y el entorno, se puede adoptar un camino o estrategia hacia el cambio y hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio, logrando así, el éxito institucional.

Contradictoriamente el 98,2%, de estudiantes y el 100,0%, de padres de familia, aseveran que a veces los directivos han contribuido al desarrollo institucional, este escenario se deriva por cuanto la directora tiene a su cargo un grupo de estudiantes, así mismo el nivel básico superior funciona en la tarde, la falta de comunicación especialmente entre el directivo y los docentes, liderazgo compartido y paridad de autoridad y responsabilidad; razón por la cual, el directivo debe realizar un análisis interno y el entorno

que la rodea, buscar estrategias que la guíen para adoptar un camino de cambio, que coadyuven al fortalecimiento cooperativo, con la finalidad de lograr la eficiencia institucional.

3. ¿La Planificación realizada por los directivos ha significado mejoramiento Institucional?

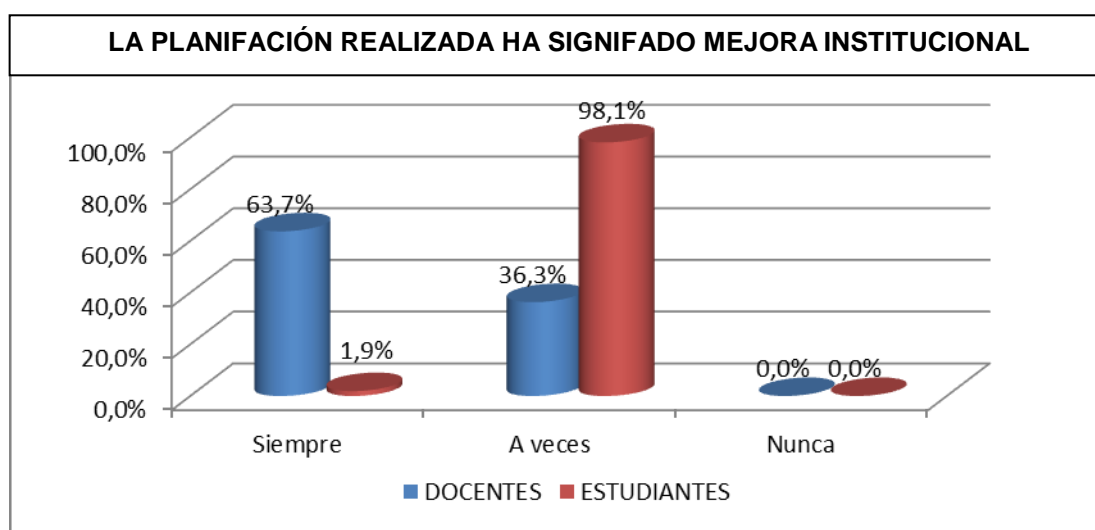
Cuadro 3

LA PLANIFICACIÓN HA SIGNIFADO MEJORA INSTITUCIONAL				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	7	63,7	1	1,9
A veces	4	36,3	53	98,1
Nunca	—	—	—	—
Total	11	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y estudiantes.

Responsable: Investigadora

Gráfico 3



Análisis e interpretación

La planificación institucional, es una herramienta básica indispensable para la dinámica de cualquier entidad. El éxito institucional depende no sólo de la claridad de su misión, ideario o marco doctrinal, sino también de un buen diagnóstico de su realidad y de la capacidad para precisar objetivos y metas que se desean alcanzar, en el tiempo previsto y con los recursos y existentes (Sotelo, 2011).

El 63,7%, de docentes, aducen que la planificación realizada por los directivos siempre ha significado mejoramiento institucional, para producir cambios significativos, en un periodo determinado, precisar objetivos y metas que se desean alcanzar.

Un porcentaje opuesto, del 36,3% de docentes y un el 98,1%, de los estudiantes, responden que, a veces la planificación realizada por los directivos ha servido como una herramienta para dinamizar la institución y lograr el desarrollo institucional.

Frente a las contradicciones existentes entre los grupos investigados, se puede considerar que la planificación de los directivos escasamente genera mejoramiento institucional, este problema se da por la falta de comunicación y por ende desconocimiento de las labores de planificación. Por lo que se considera indispensable la comunicación efectiva entre todos los integrantes

de la comunidad educativa, de la labor directiva, que conlleve a la motivación, compromiso compartido, y satisfacción del trabajo en equipo, el mismo que contribuirá al adelanto del plantel.

4. ¿Existe coordinación para la asignación de tareas de todos los integrantes de la institución?

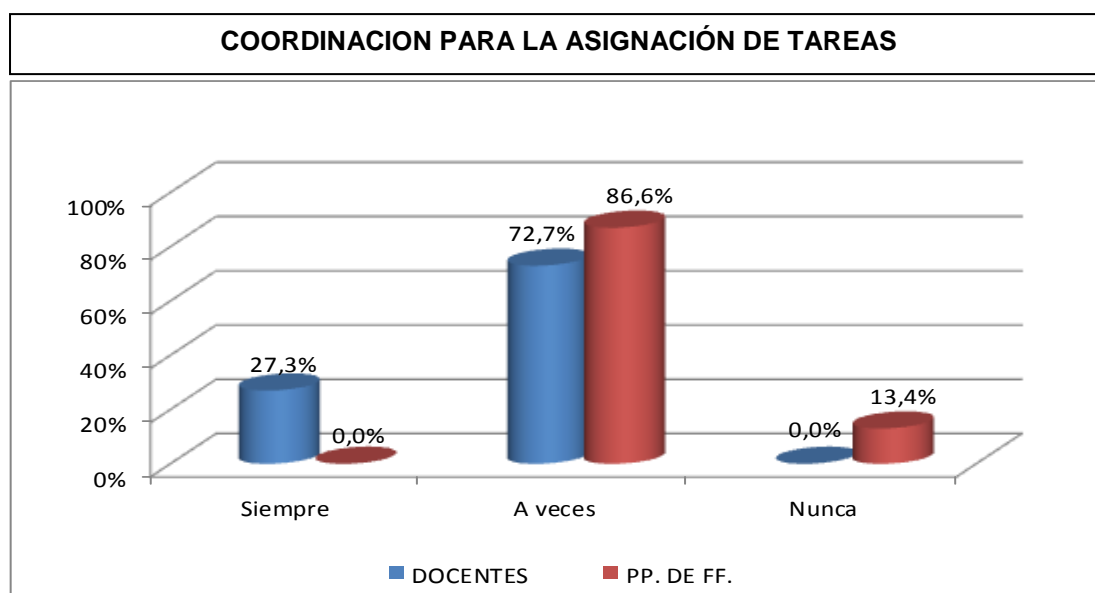
Cuadro 4

COORDINACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE TAREAS				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	–	–
A veces	8	72,7	26	86,6
Nunca	–	–	4	13,4
Total	11	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 4



Análisis e interpretación

La Coordinación, consiste en integrar las actividades de los equipos de trabajo, perseguir el cumplimiento de sus metas con eficiencia, eficacia y calidad; la coordinación ayuda a seguir el rumbo planificado, a no privilegiar los intereses de algunos miembros que tentaría en contra de los intereses del equipo y por ende de la organización (Fuentes, 2009).

Un sector reducido de docentes que equivale al 27,3%, consideran que todos están integrados y existe coordinación cuando se asignan las tareas a efecto de perseguir con eficiencia el desempeño y las metas de la institución.

Pero un 72,7% de los docentes y el 86,6% de padres de familia, manifiestan que a veces existe coordinación para la asignación de tareas con todos los integrantes institucionales.

Frente a los resultados, es fácil advertir que la coordinación es insatisfactoria para todos los integrantes de la institución en la asignación de tareas, situación que es producida por la falta de comunicación y liderazgo compartido, de manera que ante las falencias encontradas, se requiere la optimización en la asignación de las tareas en forma equitativa y tomando en cuenta las potencialidades de cada integrante, con la finalidad que esta se constituya en un pilar fundamental para direccionar la institución y la consecución de las metas establecidas.

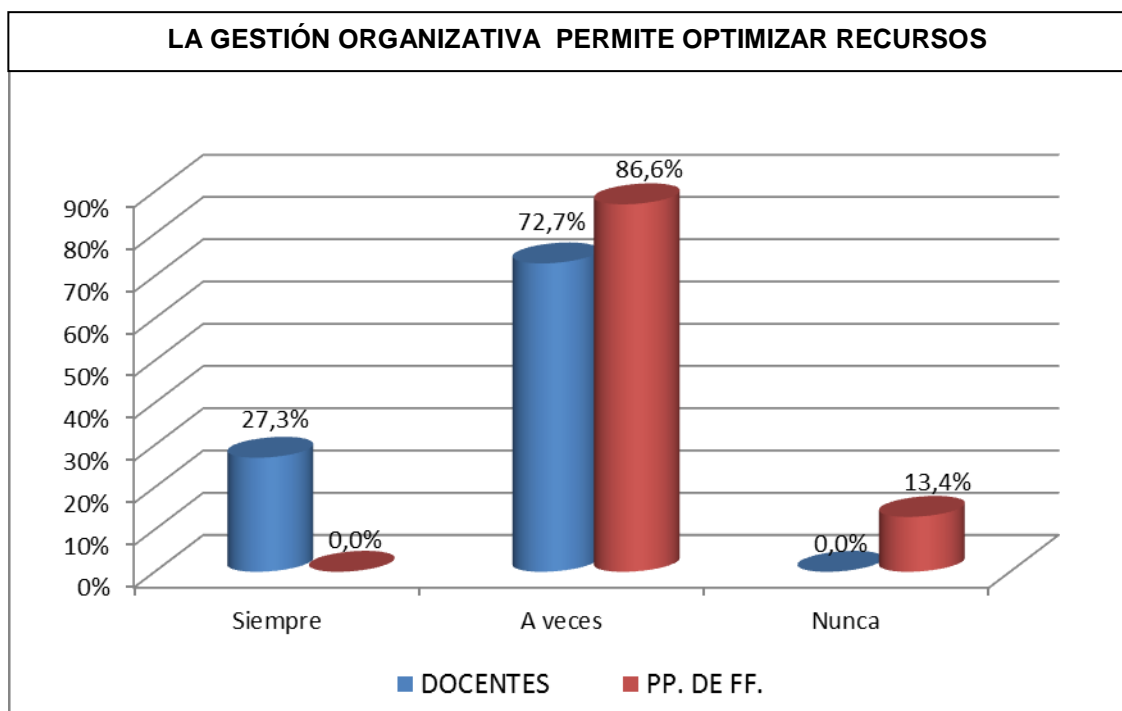
5. ¿La gestión organizativa ha permitido la optimización de los recursos institucionales?

Cuadro 5

LA GESTIÓN ORGANIZATIVA PERMITE OPTIMIZAR RECURSOS				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	–	–
A veces	8	72,7	26	86,6
Nunca	–	–	4	13,4
Total	11	100,0		100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y padres de familia.
Responsable: Investigadora.

Gráfico 5



Análisis e interpretación

Es un proceso mediante el cual se busca llegar al cumplimiento o ejecución de metas y objetivos con eficiencia y con eficacia en la aplicación de políticas, en dicho proceso se planean las funciones de cada individuo y se coordinan los recursos humanos, financieros y tecnológicos para lograr y alcanzar el beneficio social previsto (Ortíz, 2006).

Desde el punto de vista del 27,3%, de los docentes, consideran que la gestión organizativa siempre ha permitido la optimización de los recursos institucionales que busca el cumplimiento de ciertas metas y objetivos con eficiencia y eficacia en todos los ámbitos para lograr beneficio institucional.

Contrariamente existe un número considerable semejante al 72,7%, de docentes y el 86,6%, de padres de familia, que aseguran que a veces ha existido mejoramiento de los recursos institucionales, producto de la gestión organizativa.

Los resultados arrojados demuestran que, la escasa optimización de los recursos se debe a la inadecuada administración de los recursos por la falta de una planificación y coordinación, por consiguiente, la gestión directiva debe lograr la optimización de los recursos, mediante procesos de planificación con las aportaciones de cada uno de los actores de la comunidad educativa, con la finalidad de que coordinen los recursos humanos, financieros tecnológicos y se plasmen los objetivos planificados.

6. ¿El liderazgo de la directiva ha permitido la optimización de los recursos institucionales?

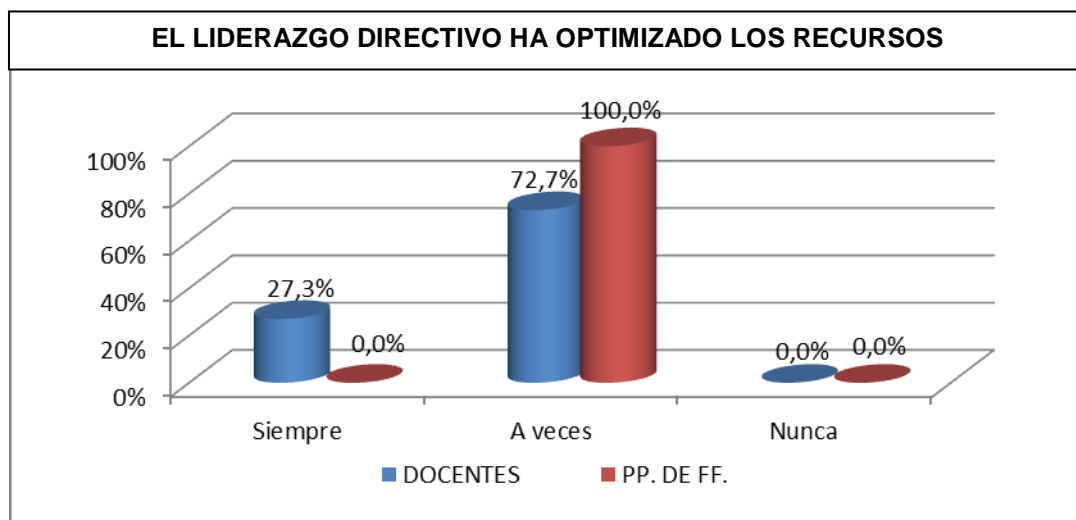
Cuadro 6

EL LIDERAZGO DIRECTIVO HA OPTIMIZADO LOS RECURSOS INSTITUCIONALES				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	—	—
A veces	8	72,7	30	100,0
Nunca	—	—	—	—
Total	11	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 6



Análisis e interpretación

El líder o regente educativo ejerce dirección y orientación a todos los actores

de la comunidad educativa, así como, la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo – amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como, las relaciones de la escuela con su comunidad y el entorno (Terry, 2012).

De acuerdo al 27,3%, de los docentes, afirman que el directivo como líder, posee competencias básicas, para desarrollar con efectividad la optimización de los recursos, dirigida a través de la comunicación humana a la consecución de diversos objetivos específicos, las cuales le habilitan para administrar y lograr metas deseadas.

Contradictoriamente a estas aseveraciones el 72,7% de los docentes y el 100,0%, de los padres de familia, manifiestan que a veces el liderazgo de la directiva, cuentan con habilidades comunicativas adecuadas a las necesidades institucionales.

En este contexto si se busca elevar las relaciones interpersonales, de manera que permita incidir e incrementar el grado de relacionamiento entre todos los miembros de la comunidad educativa, la directiva institucional como líder debe asegurar la calidad de la comunicación e información, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno; ejerciendo sobre su grupo humano una autoridad personal y un liderazgo que despierte lealtad y entusiasmo en el trabajo, para fortalecer el desarrollo institucional.

7. ¿La dirección de los directivos ha ejecutado la planificación institucional?

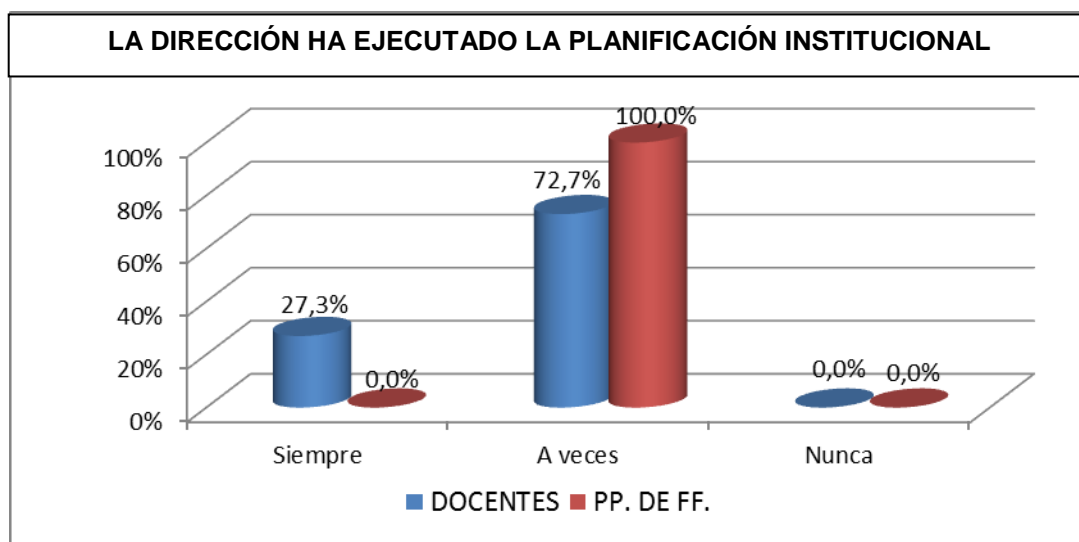
Cuadro 7

LA DIRECCIÓN HA EJECUTADO LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	–	–
A veces	8	72,7	30	100,0
Nunca	–	–	–	–
Total	11	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 7



Análisis e interpretación

La gestión administración educativa, es conducir un centro educativo, que tiene la característica esencial que, se trabaja y se administra para

efectivizar un cambio positivo de los seres humanos; siendo de central importancia la efectividad y desempeño académico docente. También es el manejo racional del presupuesto, y materiales, para el éxito de los objetivos educativos planteados (Terry, 2011).

De acuerdo al 27,3%, de los docentes, afirman que el directivo como líder, posee competencias básicas, para un seguimiento y dar cumplimiento con efectividad lo planificado, optimizando mediante la utilización de los diferentes recursos existentes en la institución en pro de lograr metas deseadas.

Contradictoriamente a estas aseveraciones el 72,7% de los docentes y el 100,0%, de los padres de familia, manifiestan que a veces el liderazgo de la directiva, cuentan con habilidades para ejecutar lo planificado de acuerdo a las necesidades institucionales.

En este contexto si se busca ejecutar lo planificado, de manera que permita incidir e incrementar los recursos institucionales, para ello los directivos deben motivar a la participación de los representantes de la institución a formar parte de la ejecución de lo planificación, en un ambiente de cultura y trabajo en equipo, negociar, generar compromisos compartidos y establecer vínculos de colaboración, para lograr este objetivo.

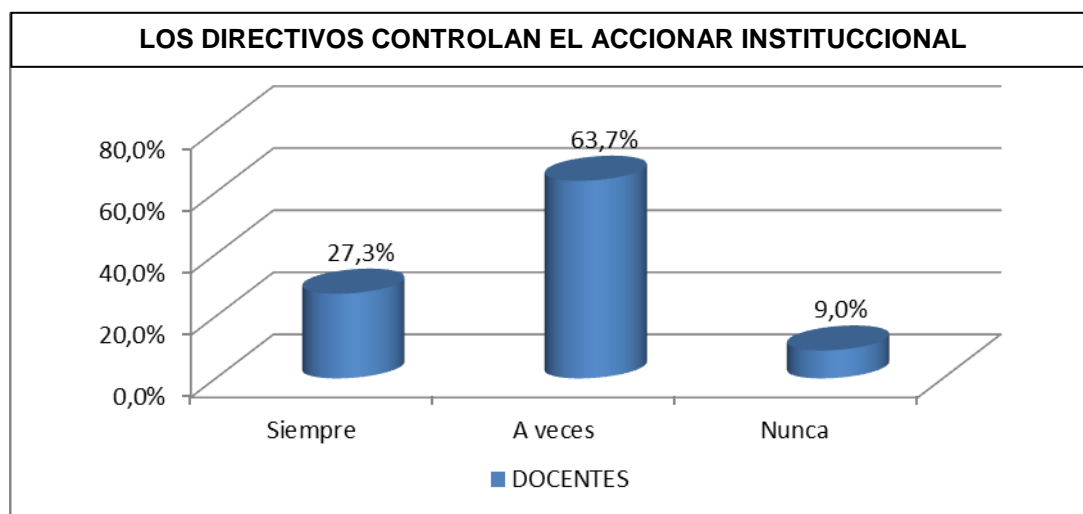
8. ¿El control que ejerce los directivos facilita la medición de los resultados del accionar institucional?

Cuadro 8

LOS DIRECTIVOS CONTROLAN EL ACCIONAR INSTITUCCIONAL			
Alternativas	Informantes claves		
	Docentes		
	f	%	
Siempre	3	27,3	
A veces	7	63,7	
Nunca	1	9,0	
Total	11	100,0	

Fuente: Encuesta a los docentes.
 Responsable: Investigadora

Gráfico 8



Análisis e interpretación

Es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse. Es una actividad de

comunicación interpersonal, motivación y liderazgo, donde sus colaboradores comprenden y construyen con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización. La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder.

La dirección se logra a través de las siguientes fases: Autoridad, Liderazgo, Motivación, Comunicación, Delegación, Supervisión, Capacitación, Innovación, y Formación (Carnota, 2000).

De acuerdo a la interrogante, el 27,3% de docentes, consideran que el control que ejercen los directivos siempre facilitan la medición de los resultados del accionar institucional a través de la evaluación personal, informes periódicos del desempeño e informes especiales con la finalidad de garantizar el éxito de lo planificado al detectar desviaciones o potenciarlos.

Relativamente, el 63,7% de docentes, reconocen que a veces existe control parcial basado en las necesidades y sin planificación del directivo para vigilar el accionar en el proceso de las diferentes actividades institucionales.

Por lo señalado el control que ejerce el directivo, es parcial debido al trabajo de la directora que también tiene a su cargo un grado, la falta de comunicación y liderazgo compartido. Siendo importante que el directivo analice la problemática, motive la participación y colaboración de los miembros de la organización, promover un diálogo y comunicación efectiva,

para la construcción un instrumento de medición que garantice el control del trabajo institucional en todos los ámbitos, capaz de que, todos se involucren, se comprometan a facilitar su labor, a través de los informes periódicos de desempeño, que permitan mostrar las desviaciones con los estándares y ayude a corregir errores.

9. ¿Los directivos ejercen la vigilancia necesaria que permita el cumplimiento de las actividades institucionales?

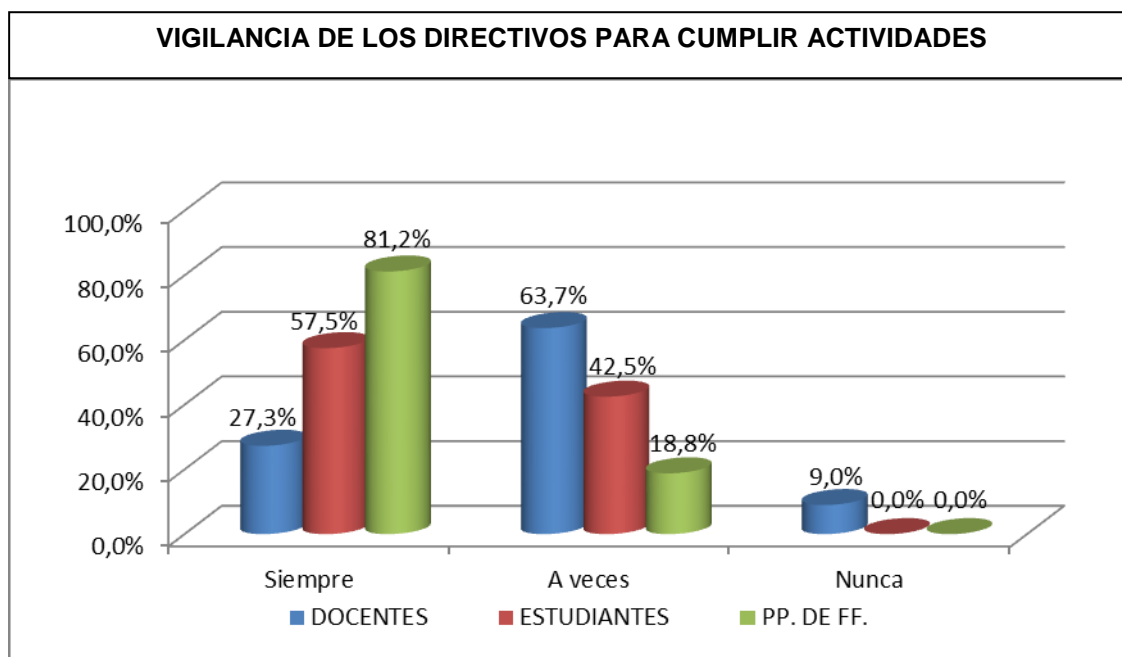
Cuadro 9

VIGILANCIA DE LOS DIRECTIVOS PARA CUMPLIR ACTIVIDADES						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	31	57,5	25	81,2
A veces	7	63,7	23	42,5	5	18,8
Nunca	1	9,0	–	–	–	–
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 9



Análisis e interpretación

La vigilancia surge de la necesidad de revisar y evaluar constantemente el desempeño en el cumplimiento de sus propósitos y fines, para emprender acciones de mejora que permitan garantizar un servicio educativo de calidad. Se reconoce que ninguna guía o manual de vigilancia puede ser aplicable en todos los casos y situaciones. En su parte operativa, esta guía puede sufrir modificaciones para adaptarse a las necesidades reales de cada institución (Álvarez, 2010).

El 27,3% de docentes, el 57,5% de los estudiantes y el 81,2%, de padres de familia, mencionan que los directivos siempre ejercen vigilancia, con la

finalidad de revisar y evaluar constantemente el desempeño y emprender acciones que garanticen un servicio educativo de calidad.

Un porcentaje de 63,7% de docentes, el 42,5%, de estudiantes y el 81,2%, de padres de familia, aducen que a veces permite el cumplimiento de vigilancia que permita el cumplimiento de las actividades institucionales, por tal motivo quienes hacen consejo escolar deben desarrollar habilidades adecuadas, considerando las dimensiones que requiere la construcción de un instrumento que permita la vigilancia al desempeño en las actividades institucionales, por cuanto es una de las funciones esenciales del directivo, que garantice un servicio educativo de calidad.

10. ¿Los directivos hacen de la evaluación un instrumento de gestión para valorar el quehacer institucional en los diferentes ámbitos?

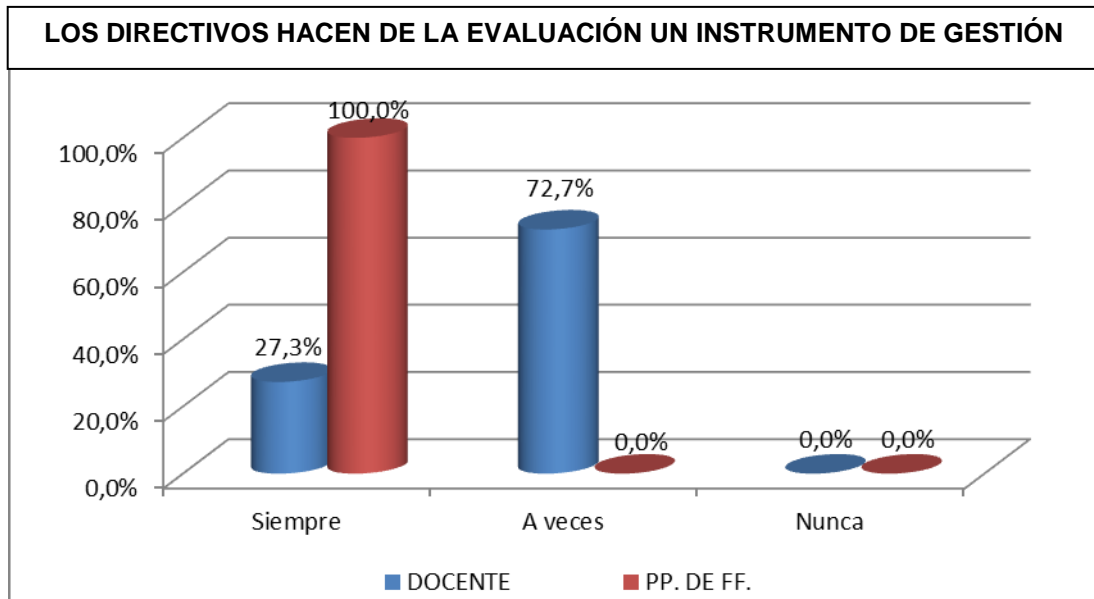
Cuadro 10

LOS DIRECTIVOS HACEN DE LA EVALUACIÓN UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Padres de f.	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	30	100,0
A veces	8	72,7	–	–
Nunca	–	–	–	–
Total	11	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 10



Análisis e interpretación

La evaluación administrativa, como tarea institucional, se realiza como un análisis periódico y permanente, en el que participan los propios actores involucrados en los procesos institucionales; permite conocer y comprender logros y dificultades que la comunidad educativa enfrenta; posibilita buscar en conjunto, alternativas y estrategias para enfrentar las situaciones problemáticas y conservar, y enriquecer aquellas que hacen posible los mejores logros (Díaz, 2000).

El 27,3% de docentes, consideran que la evaluación aporta mucho en mejorar el servicio que ofrece la institución en los diferentes ámbitos y se rige mediante un instrumento de gestión, que descifra información apropiada para que la evaluación sea un proceso continuo que ejerce el

directivo con la participación de los demás actores, con miras a reajustar las acciones para lograr el rumbo deseado.

Pero a criterio de un 72,7% de docentes, mencionan que la evaluación en poco aporta a mejorar el servicio que ofrecen la institución.

De acuerdo a lo expuesto se infiere, que los procesos de evaluación en la institución “Buenos Aires”, los directivos no hacen de la evaluación un instrumento de gestión para valorar el quehacer institucional en los diferentes ámbitos, por lo que se requiere que el directivo sensibilice a todos, con la finalidad de que cada uno sea partícipe en la planificación de dicho instrumento que permita la evaluación y fiscalización de todos los recursos provenientes del estados en beneficio del desarrollo institucional.

11. ¿La evaluación posibilita procesos de retroalimentación que generen innovaciones en los diferentes ámbitos del quehacer institucional?

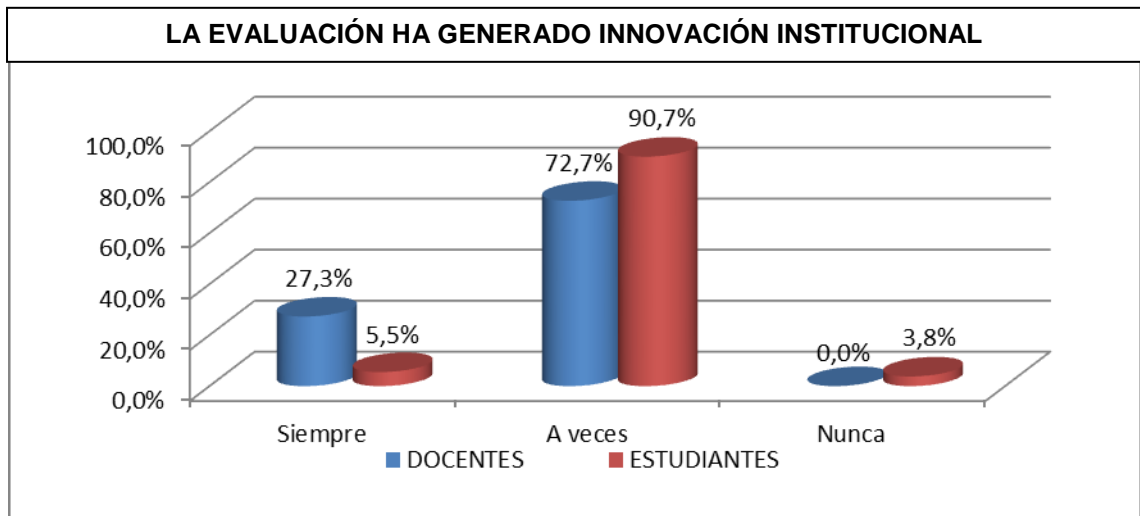
Cuadro 11

LA EVALUACIÓN HA GENERADO INNOVACIÓN INSTITUCIONAL				
Alternativas	Informantes Claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	3	5,5
A veces	8	72,7	49	90,7
Nunca	—	—	2	3,8
Total	11	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfica 11



Análisis e interpretación

La retroalimentación es un proceso de innovación, continuo que se realiza luego del diagnóstico y la evaluación, lo ejerce el directivo con la participación de los demás actores, con el fin de conocer el avance, los resultados e impactos y alcanzar efectividad en todos los ámbitos de la organización con la ayuda de nuevos enfoques y conocimientos actualizados.

En la escuela se realiza un trabajo de reforzamiento con estudiantes que presentan problemas de rendimiento, con dificultad de aprendizaje en asignaturas determinadas, apoyados por el mismo docente u otro de la misma especialidad, quien apoya a los estudiantes con clases para que puedan acoplarse con los estudiantes buenos (Chávez, 2003).

El 27,3% de docentes, consideran que la evaluación posibilita procesos de retroalimentación que genera innovación en los diferentes ámbitos del hacer institucional, que permite reflexionar, emitir juicios de valor y toma de decisiones pertinentes y oportunas para mejorar dichos procesos, centrando la atención en los resultados, para controlar las actividades futuras.

Pero discrepa el criterio mayoritario de un 72,7% de docentes y el 90,7% de estudiantes, quienes aducen que la evaluación, a veces posibilita procesos de retroalimentación que generen innovación en los diferentes ámbitos del hacer institucional.

Por lo tanto se deduce que docentes y alumnos se sientan desmotivados en su participación activa y compromiso en sus labores, esto dificulta el cumplimiento de los objetivos deseados; pues, apoyados en la motivación, la participación en la construcción de un instrumento de retroalimentación y la creación de un sistema de tutorías y acompañamiento, donde el directivo experimentado asesore, de seguimiento y genere innovación en los diferentes ámbitos.

Hipótesis Nro. 2:

El trabajo en equipo de los docentes incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA

Trabajo en Equipo

8. ¿Ud. realiza control, de manera que facilite la medición de los resultados del accionar institucional?

Lo realizo de la parte física, en lo académico se lo realiza de acuerdo a los criterios de los docentes en las juntas de curso, se socializa el proceso de aprovechamiento y comportamiento de los alumnos, ya que ellos son los que están en contacto directo con los estudiantes todos los días.

9. ¿Cómo directivo, ejerce vigilancia necesaria para que todos cumplan con las actividades institucionales?

Como docente de un año de básica, es imposible, lo que se puede vigilar es la asistencia de todos los docentes, para que no haya alumnos solos, no puedo vigilar el trabajo de aula de los docentes, por tener también a cargo un grado. Además existen problemas de comunicación y oposición de las actividades que sugiero, por los compañeros que me antecedieron en la dirección de la escuela y por otro lado siempre me recuerdan que soy solo encargada.

10. ¿Cómo directivo, hace de la evaluación un instrumento de gestión para valorar el hacer institucional en los diferentes ámbitos?

Se realiza lo que se refiere a los servicios básicos, instalaciones, aulas, laboratorio, desayuno escolar, en lo académico, lo hace cada docente a los estudiantes en las aulas y luego se socializa en las juntas de curso, luego se dan sugerencias estratégicas para solucionar los impases con los alumnos con problemas tanto en aprovechamiento, como en comportamiento.

11. ¿La evaluación ha facilitado los procesos de retroalimentación que genere innovaciones en los diferentes ámbitos del quehacer institucional?

En lo que se refiere a la parte física del establecimiento, se hace de acuerdo a los recursos, gestión y con la colaboración de instituciones cantonales, provinciales, nacionales e internacionales, que ayudan para el desarrollo de la institución, en la parte académica no todos los docentes colaboran para la retroalimentación de estudiantes.

Comentario

Durante la entrevista realizada a la directora se evidencia que falta la participación e involucramiento por parte de los miembros de la comunidad educativa y trabaja con un grado de básica, esto conlleva el impedimento para realizar las labores que demanda la administración educativa. Además, el octavo, noveno y décimo año de educación básica funciona en la tarde, por no tener aulas suficientes para hacerlo en horario matutino; entonces la

ejecución de la mayoría actividades planificadas en beneficio institucional lo realiza el comité central de padres de familia o autoridades barriales; la medición, vigilancia, y evaluación de la institución de la gestión para valorar el accionar institucional en los diferentes ámbitos, los realiza de forma parcial de acuerdo a las posibilidades que le permite el tiempo.

La directora es una profesional de cuarto nivel de la prestigiosa Universidad Nacional de Loja, en la especialidad “Administración para el Desarrollo Educativo” ella está enmarcada en el tema de investigación y consiente de las dificultades que atraviesa la institución por la falta de la formación de equipos de trabajo y compromisos para cumplir con los objetivos que benefician al desarrollo institucional, originados por el trabajo individualizado, falta de empoderamiento, escasa relación interpersonal, resistencia a la innovación profesional en pro de generar el desarrollo de la institución a la que pertenecen, ocasionando regresión institucional.

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA

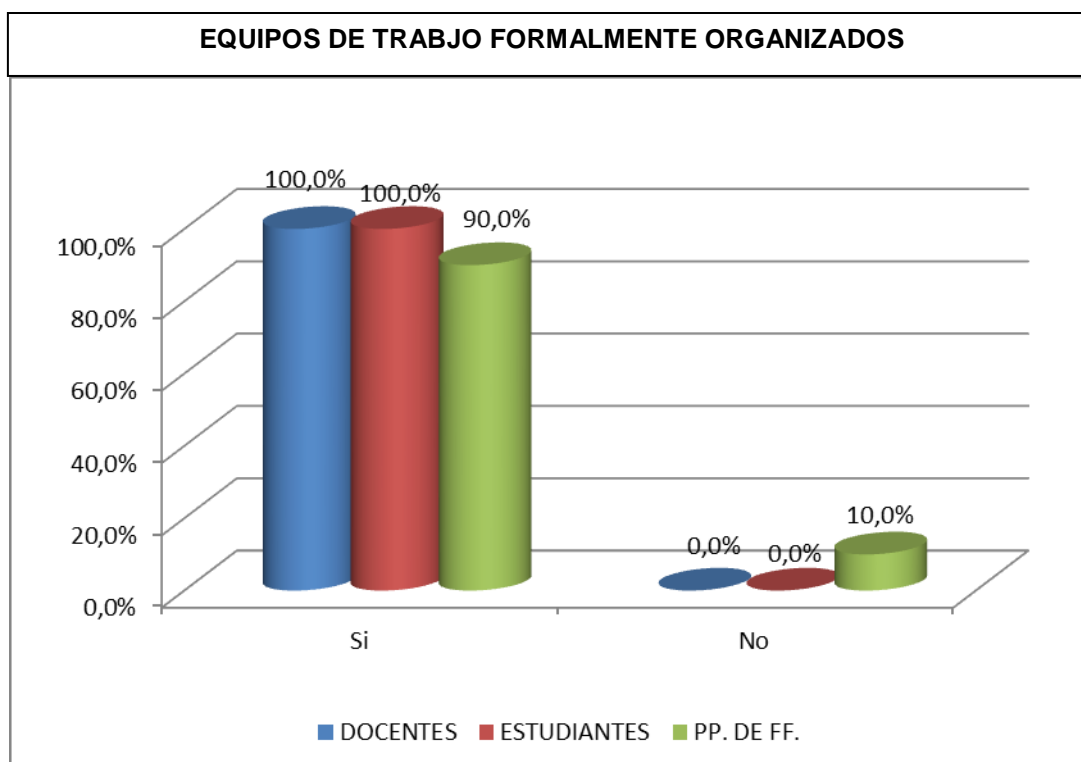
1. ¿Existe en la institución equipos de trabajo formalmente organizados?

Cuadro 1

EQUIPOS DE TRABAJO FORMALMENTE ORGANIZADOS						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Si	11	100,0	54	100,0	27	90,0
No	–	–	–	–	3	10,0
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.
Responsable: Investigadora

Gráfico 1



Análisis e interpretación

Los equipos formales están definidos, planificados y se encuentran dentro de la estructura organizacional, en donde el trabajo tiene ya su respectiva asignación de tareas, metas claras, normativas, y estatutos; el comportamiento de cada miembro está canalizado y autorizado por una autoridad o líder. Estos grupos pueden ser permanentes como también temporales, cuyo objetivo es ejecutar dichas tareas en beneficio de la institución (Ballenato, 2005).

De acuerdo a la interrogante, un sector mayoritario del 100,0%, de docentes, el 100,0%, de estudiantes y el 90,0%, de padres de familia, estiman que si existe los equipos de trabajo formalmente organizados, los mismos que están definidos, planificados, asignada sus tareas y el comportamiento de cada miembro están canalizados a lograr los objetivos de la Escuela General Básica “Buenos Aires”.

Desde el punto de vista de un mínimo porcentaje equivalente al 10,0% de padres de familia, manifiestan que los equipos de trabajo existentes no reúnen las características para ser grupos formalmente organizados; esto se debe a la falta de comunicación entre sus miembros.

Por lo tanto, existe la necesidad de motivación, impulso, agrupar las competencias, y el conocimiento de todos los miembros del grupo, con la

finalidad de que se genere buenas relaciones interpersonales, se canalice el objetivo organizacional, en beneficio de institución educativa.

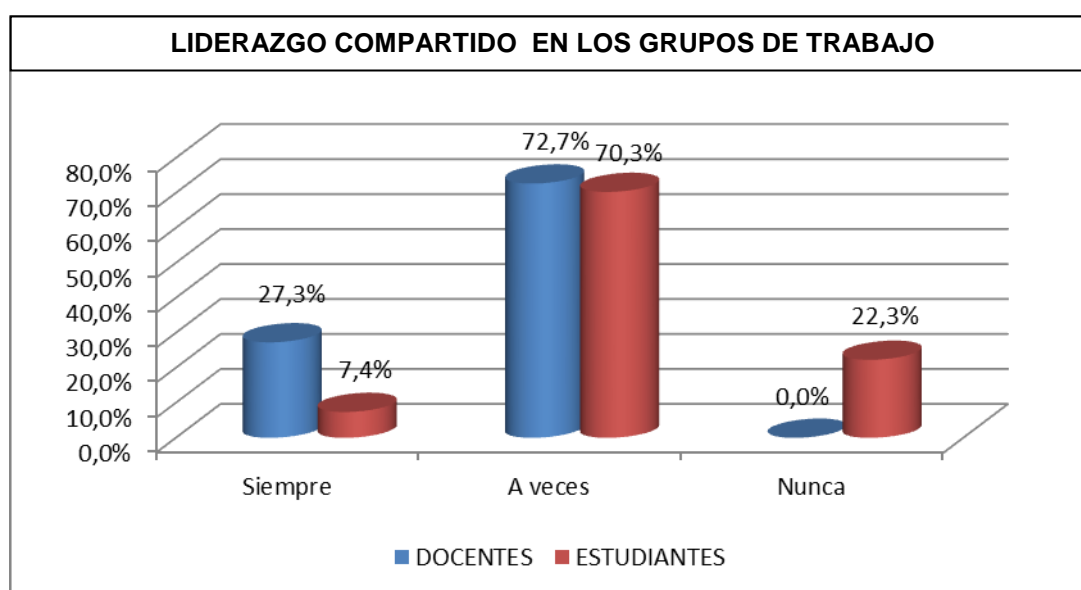
2. ¿Existe liderazgo compartido en los grupos de trabajo?

Cuadro 2

LIDERAZGO COMPARTIDO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO				
Alternativas	Informantes claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	4	7,4
A veces	8	72,7	37	70,3
Nunca	–	–	13	22,3
Total	11	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y estudiantes.
Responsable: Investigadora

Gráfico 2



Análisis e interpretación

Está fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus seguidores colaboren con responsabilidad compartida, establece un estilo de trabajo para todos los miembros del equipo, se sienten tan responsables como el líder por la eficiencia del equipo, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo, buena comunicación con un clima de confianza y comunicación abierta y franca, concentración en las tareas y en los objetivos, con respuestas rápidas, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades (Álvarez, 2011).

El 27,3% de docentes, manifiestan que existe liderazgo compartido en los grupos de trabajo, el mismo que en la práctica consigue que sus miembros se sientan democráticamente involucrados con la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea consensos sobre valores, motivación que desarrolla su auto estima y optimismo, generando superación y satisfacción, y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Pero a criterio de otros grupos mayoritarios, como el 72,7%, de los docentes y el 70,3%, de los estudiantes, manifiestan que a veces ha existido liderazgo compartido.

Luego de un análisis de los resultados se evidencia carencia de liderazgo compartido en los diferentes grupos de trabajo institucionales, producidos

por falta de dinámicas que estimule el trabajo en equipo, responsabilidad en la práctica de valores institucionales y cultura de participación. Por lo que se considera que, tanto los directivos como los docentes necesitan optimizar el trabajo en equipo, para generar propuestas fundamentadas en la misión y visión institucional y, la toma de decisiones, en vista que el liderazgo compartido, es un factor fundamental para direccionar y dar estilo a la institución.

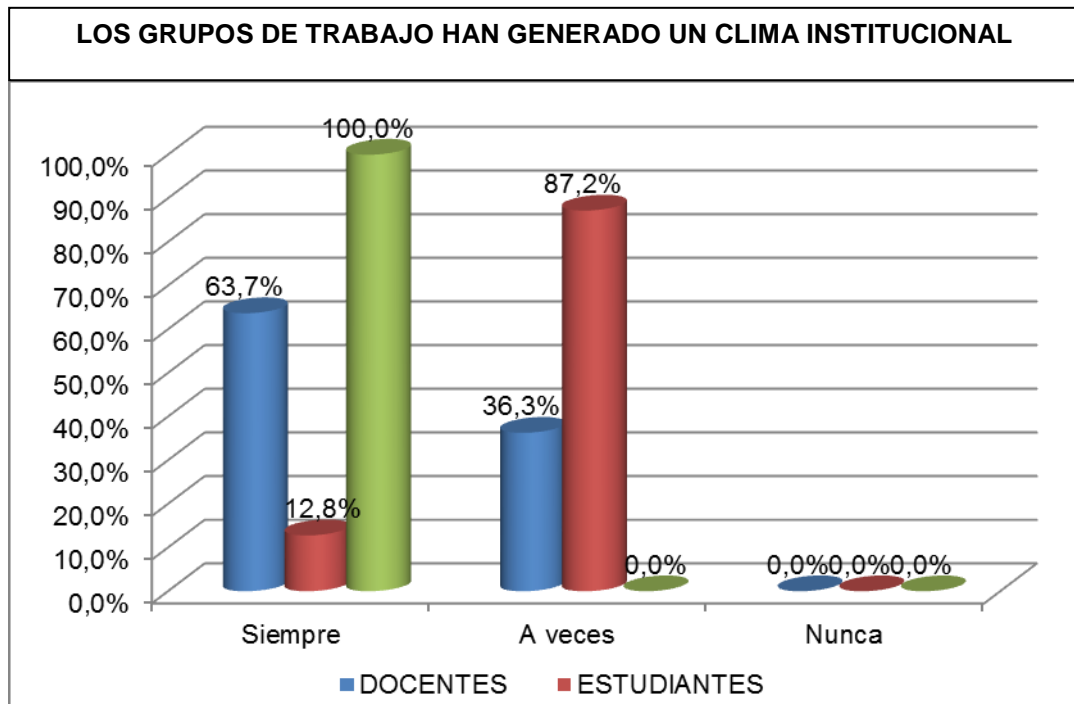
3. ¿Los grupos de trabajo ha generado un clima institucional apropiado basado en las relaciones personales que incida en el desarrollo institucional?

Cuadro 3

LOS GRUPOS DE TRABAJO HAN GENERADO UN CLIMA INSTITUCIONAL						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	63,7	7	12,8	30	100,0
A veces	4	36,3	47	87,2	—	—
Nunca	—	—	—	—	—	—
Total	11	100,0	54	100,0		100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.
Responsable: Investigadora.

Gráfico 3



Análisis e interpretación

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tienen las personas de los elementos y características organizacionales más inmediatas que les son significativas; su interpretación constituye un factor determinante en los procesos organizativos en busca del continuo mejoramiento de la calidad en el trabajo, el estado relevante del ambiente y la dinámica que se genera al interior de la organización, desempeño, comportamiento de las personas, sin perder de vista el recurso o talento humano. Como también abarca aspectos emocionales, espirituales y morales (Noriega, 2008).

De acuerdo a las investigaciones, tenemos que el 63,7%, de los docentes, el 12,8% de estudiantes y el 100,0%, de padres de familia, responden que siempre, los grupos de trabajo ha generado un clima institucional basado en las buenas relaciones personales y es una fuerza que influye en la conducta del ser humano, como a la calidad de la cultura organizacional y sus valores.

Con criterio contradictorio, un representativo sector de docentes del 36,3%, y el 87,2% de estudiantes, consideran que los grupos de trabajo a veces han generado un clima institucional apropiado.

Se considera que existe disparidad en las respuestas dadas por los encuestados basada en la escasa relación personal y comunicación, siendo los principales retos que enfrenta el directivo, con el dialogo y una comunicación efectiva, para habilitar un caminar adecuado y coherente que dinamice la consecución de los grandes objetivos institucionales, logrando un clima óptimo para el trabajo en todos los ámbitos.

3. ¿Los grupos de trabajo tienen objetivos claros o tareas concretas que cumplir?

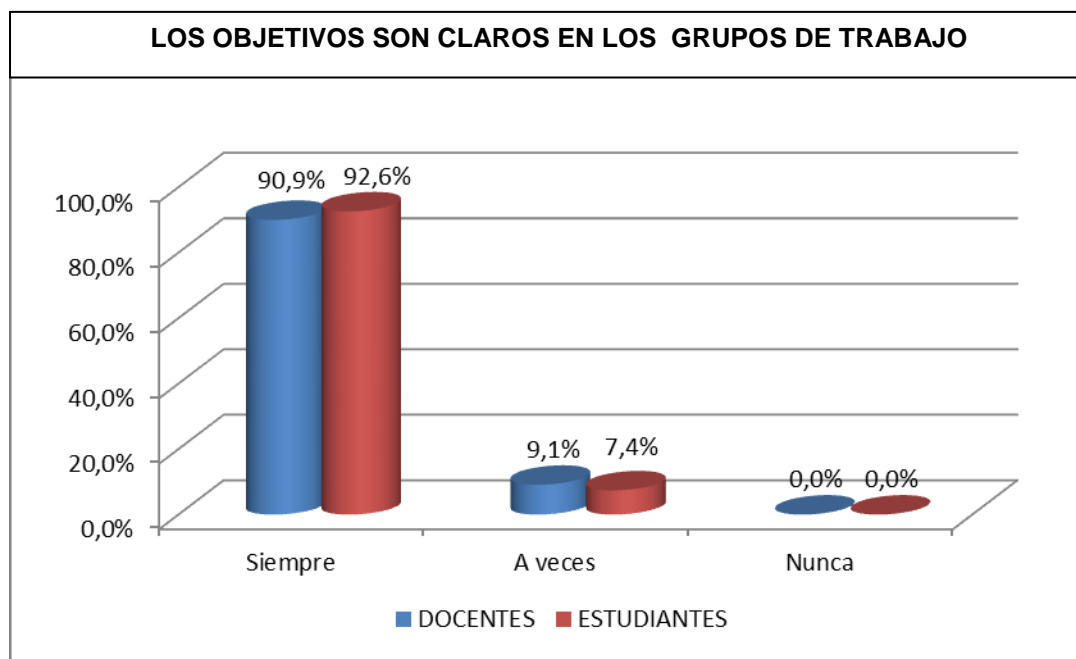
Cuadro 4

LOS OBJETIVOS SON CLAROS EN LOS GRUPOS DE TRABAJO				
Alternativas	Informantes claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	10	90,9	50	92,6
A veces	1	9,1	4	7,4
Nunca	—	—	—	—
Total	11	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta a los Docentes y estudiantes.

Responsable: Investigadora

Gráfico 4



Análisis e interpretación

Los objetivos claros fortalece el trabajo en equipo, que debe contar dentro de la planificación estratégica. Tiene que sentar bases estratégicas sobre las

cuales cada líder del equipo debe formular objetivos propios y específicos realizables; los mismos que deben ser informados a todos sus miembros del equipo y a la institución con la finalidad de que conozcan a detalle su accionar (Buchloz, 2010).

De la información obtenida se observa que, el 90,9%, de docentes y el 92,6% de estudiantes, aseveran que siempre los objetivos son claros en la institución que busca fortalecer el trabajo en equipo y que cada equipo cuenta con una planificación estratégica con objetivos propios, operables y la información es trascendida a todos los miembros a detalle.

Sin embargo tenemos un porcentaje reducido de docentes (9,1%) y de estudiantes (7,4%), que refutan las aseveraciones alegando que existe desconocimiento de los objetivos de los diferentes grupos de trabajo institucionales, de la planificación, y no han sido difundidos.

Tanto docentes como los estudiantes se encuentran convencidos que los objetivos que deben cumplir deben ser claros y difundidos para el cien por cien de los miembros de cada grupo de trabajo. Se considera indispensable el esfuerzo por la consecución y claridad de todos los objetivos de los grupos de trabajo con la finalidad del cumplimiento de tareas encomendadas, ya que todos en forma conjunta deben lograr un desarrollo social, académico y administrativo para mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución educativa "Buenos Aires".

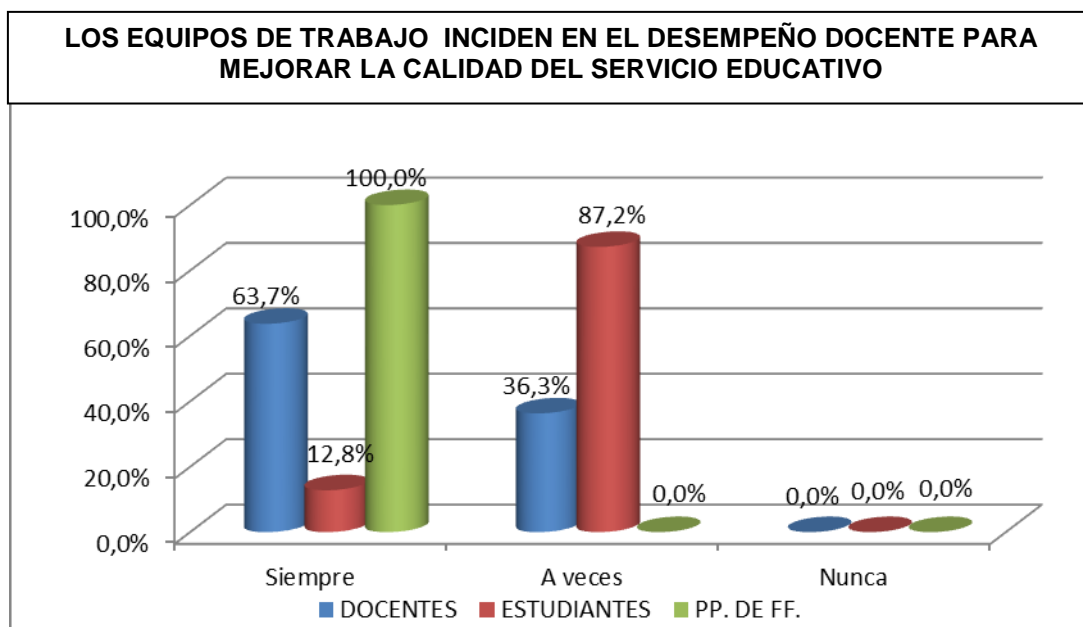
5.- ¿Los equipos de trabajo inciden en el desempeño docente de manera que contribuya a mejorar la calidad del servicio educativo?

Cuadro 5

LOS EQUIPOS DE TRABAJO INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	63,7	4	12,8	30	100,0
A veces	4	36,3	50	87,2	—	—
Nunca	—	—	—	—	—	—
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.
 Responsable: Investigadora

Gráfico 5



Análisis e interpretación

La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma, mediante la preparación para la vida por medio de un proceso de construcción de conocimientos, capacidades, actitudes y valores que toma en cuenta las articulaciones entre las dimensiones intra y extra escolares. La educación es una realidad compleja y su calidad, depende de la situación económica de los niños, su alimentación, su forma de vestir, depende de la educación que tengan los padres, motivación que el niño (a) reciba de sus padres y que los profesores den todo lo mejor de ellos (Luque, 2009).

Del análisis de los encuestados existe un considerable grupo semejante al 63,7% de docentes, 12,8% de estudiantes y el 100,0% de padres de familia, que consideran que el desempeño de los equipos de trabajo han incidido siempre en el desempeño de los docentes en un ambiente de cultura y trabajo en equipo que favorece la participación creativa y la innovación, y por ende a mejorar la calidad del servicio educativo, mediante la preparación de entes para la vida por medio de un proceso de construcción de conocimientos, capacidades, actitudes y valores que toma en cuenta las articulaciones entre las dimensiones intra y extra escolares.

Contradictoriamente, otro considerable sector de docentes (36,3%), como para un mayoritario sector de estudiantes (87,2%), estiman que a veces ha contribuido para dicho fin.

Se infiere por lo señalado que los docentes y padres de familia, poseen buenas perspectivas de calidad en la institución, seguramente patentizan que profesionales con capacidades académicas e innovados y trabajando siempre en equipo, les garantiza la continuidad de preparación de sus hijos, hijas o representados de acuerdo a las exigencias de sociedad y las nuevas generaciones.

6. ¿Existe apropiada comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo?

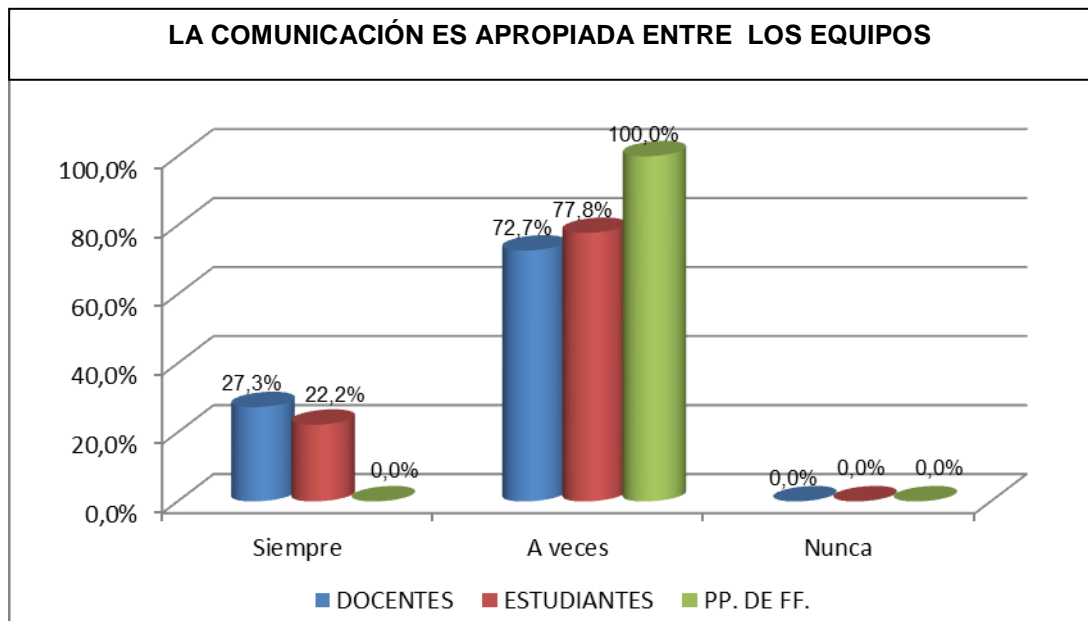
Cuadro 6

LA COMUNICACIÓN ES APROPIADA ENTRE LOS EQUIPOS						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	12	22,2	–	–
A veces	8	72,7	42	77,8	30	100,0
Nunca	–	–	–	–	–	–
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 6



Análisis e interpretación

La comunicación se lo define como el proceso través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Una comunicación eficiente proporciona tanto al líder como a los seguidores más acceso a la información relevante para la toma de decisiones fundamentales para la organización. Además, desde el punto de vista de la administración, la comunicación es uno de los procesos más usados en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado, porque, todos deben comprender el mensaje en el mismo sentido, para lograr compromisos unificados, y los objetivos planificados

Desde el punto de vista del 27,3% de docentes y el 22,2% de estudiantes, existe una comunicación con transferencia y comprensión que fluye por cada miembro de la institución, siempre orientada a la consecución de los objetivos propuestos.

Contrariamente, un gran sector representativo equivalente al 72,7% de docentes, el 77,8% de estudiantes, y el 100,0%, de padres de familia, consideran que la comunicación que existe entre ellos a veces es apropiada para conseguir los objetivos antes aseverados.

Es claro que la comunicación entre los integrantes de la institución educativa es inapropiada, originada por la escasa relación interpersonal de algunos miembros de los equipos de trabajo, que se resisten a la integración y, esto afecta a la convivencia, entendimiento, comprensión, cooperación y responsabilidad, por dicha razón, los directivos deben incorporar técnicas de comunicación e información eficiente, por cuanto la comunicación es la hebra común para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y, los trabajos con equidad a cumplir, como también, interpretar el mensaje en el mismo sentido, para lograr los objetivos planificados y pertinentes a las necesidades institucionales.

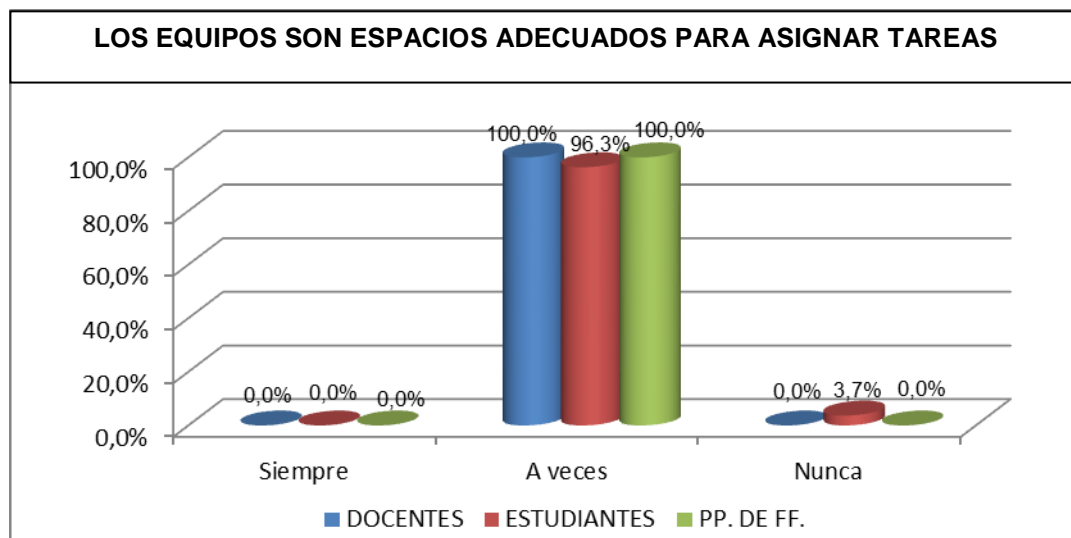
7. ¿Los equipos de trabajo son un espacio adecuado para la asignación de tareas?

Cuadro 7

LOS EQUIPOS SON ESPACIOS ADECUADOS PARA ASIGNAR TAREAS						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	–	–	–	–	–	–
A veces	11	100,0	52	96,3	30	100,0
Nunca	–	–	2	3,7	–	–
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.
 Responsable: Investigadora

Gráfico 7



Análisis e interpretación

El método más importante para la asignación del trabajo y que una mayoría de las organizaciones utiliza, es la división de funciones de acuerdo a las características; compromisos unificados, ambiente de colaboración,

liderazgo de principios, metas claras y elevadas, etc. Cuanto más se divida la tarea asignada a cada equipo de trabajo, mientras más limitada sea, se obtendrá mayor eficiencia.

El principio de especialización del trabajo se encuentra relacionado con las destinadas a cumplir funciones específicas; donde la especialización rinde enormes beneficios, siempre y cuando el líder del equipo sepa aprovechar esta destreza para obtener mejores y buenos resultados (Salas, 2007).

En relación a la interrogante, si los equipos de trabajo son un espacio adecuado para la asignación de tareas, tenemos el 100,0%, de docentes, 96,3%, de estudiantes y el 100,0%, de padres de familia, aseveran que, a veces es factible, a través de los cuales se oriente, se conduce la labor docente y administrativa de la escuela, con miras a conseguir los objetivos institucionales y ofrecer un servicio de calidad.

Cabe señalar que los investigados, aseguran que pocas veces los equipo de trabajo son un espacio adecuado para la asignación de las tareas, emanado por la falta de comunicación, compromiso, colaboración y metas claras para trabajar en equipo, ocasionando oposición en el cumplimiento de las mismas. Por lo tanto, es necesario que los directivos realicen un llamado de atención a reflexionar, sobre la efectividad profesional, que genera la división de funciones de acuerdo a las fortalezas del talento humano para un

mejor desempeño y lograr los objetivos tanto personales como institucionales.

8. ¿El trabajo en equipo ha mejorado su efectividad como docente?

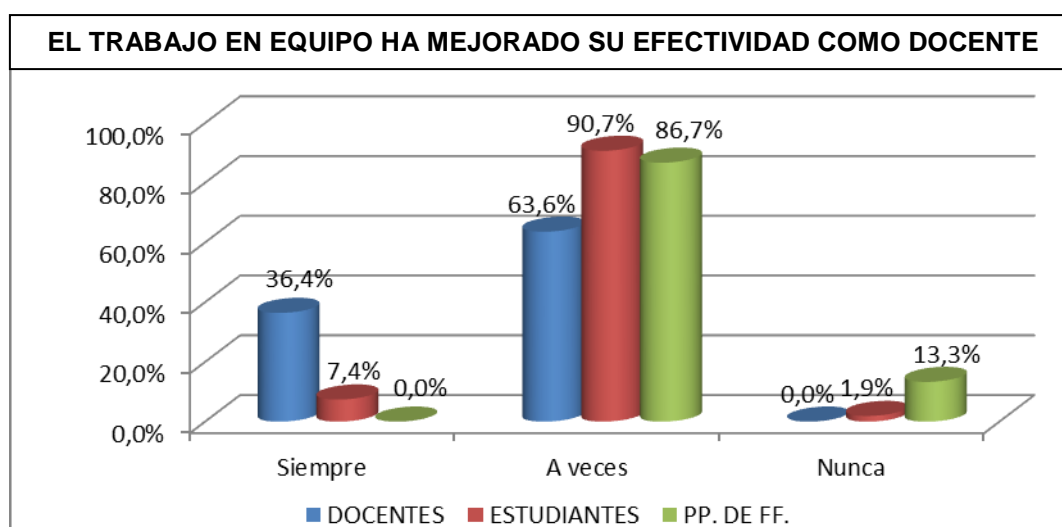
Cuadro 8

EL TRABAJO EN EQUIPO HA MEJORADO SU EFECTIVIDAD COMO DOCENTE						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	36,4	4	7,4	–	–
A veces	7	63,6	49	90,7	26	86,7
Nunca	–	–	1	1,9	4	13,3
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 8



Análisis e interpretación

“La efectividad docente, es el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes, que permite alcanzar los resultados deseados, como el logro de los objetivos de aprendizaje o se lo puede simplificar como la capacidad para resolver problemas con criterio, trabajo conjunto, y transformarse en ciudadanos efectivos” (Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, 2009, p. 5).

La efectividad como docente, un reducido grupo de docentes (36,4%) y de estudiantes (7,4%), aseveran que siempre el trabajo en equipo de los docentes, ha mejorado su efectividad, generando un efecto positivo en los alumnos para su desenvolvimiento y logren sus propósitos.

Contrariamente, otro representativo sector de encuestados del 63,6%, de los docentes, el 90,7%, de los estudiantes y el 86,7%, de padres de familia, confirman que a veces, el trabajo en equipo de los docentes ha generado su efectividad.

Es evidente que en el establecimiento, los equipos de trabajo existentes débilmente contribuyen a mejorar la efectividad docente, establecida por la falta de capacitación e innovación, afectando al desempeño como docentes, lograr resultados deseados y objetivos de aprendizaje, siendo necesario que los directivos implanten mecanismos para enfocar y poner en conocimiento

que la efectividad docente, es un conjunto de características, competencias y conductas que permite resolver problemas con criterio, trabajo mancomunado para producir un efecto determinado en la vida del estudiante, lograr sus objetivos, mejorar la calidad de vida y, ambiente del entorno y servicio social.

9. ¿El pertenecer a un equipo de trabajo ha generado compromisos en Ud. para contribuir al desarrollo institucional?

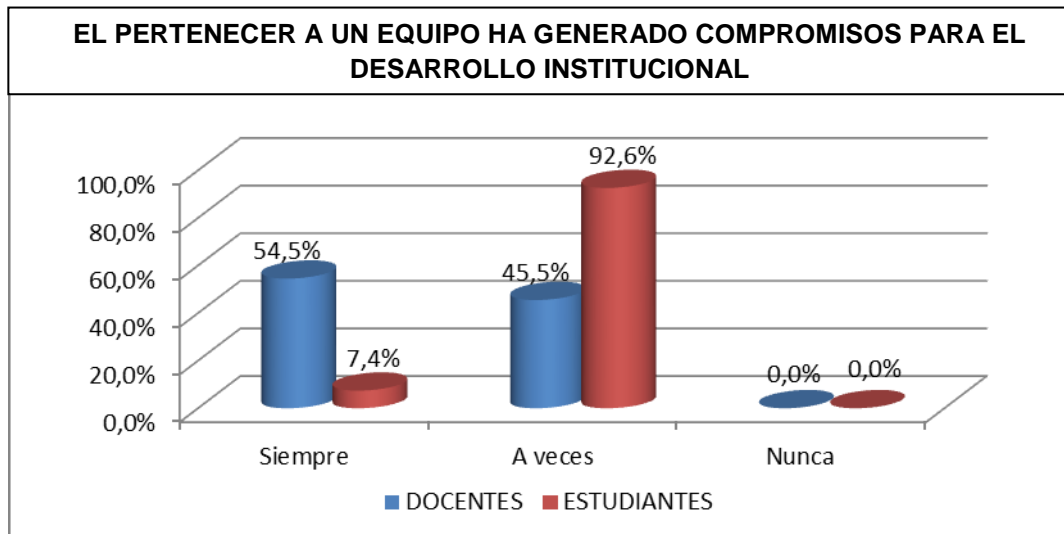
Cuadro 9

EL PERTENECER A UN EQUIPO HA GENERADO COMPROMISOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL				
Alternativas	Informantes claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	6	54,5	4	7,4
A veces	5	45,5	50	92,6
Nunca	—	—	—	—
Total	11	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta a los Docentes y estudiantes.

Responsable: Investigadora

Gráfico 9



Análisis e interpretación

El compromiso de los docentes, constituye la predisposición, el interés, la motivación y las actividades que origina comportamientos sólidos, que favorece el desenvolvimiento de las personas dentro de un equipo de trabajo, pues la idea es que, el conjunto de personas trabajan por un fin determinado, se sientan parte de él, como si fuera algo propio o como comúnmente se habla de “ponerse la camiseta”, y actuar en forma entrecruzada con los intereses institucionales (Ruíz, 2008).

Un sector algo considerable de docentes, el 54,5% de docentes y minúsculo sector de estudiantes el 7,4% aducen, que siempre el hecho de pertenecer a un equipo de trabajo ha generado compromisos para contribuir en el desarrollo institucional con mecanismos que genera comportamientos

sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas para la obtención de sus propósitos y los intereses organizacionales.

A diferencia de un buen grupo de docentes del 45,5% y un sector mayoritario del 92,6%, de estudiantes, aseguran que a veces genera compromiso para el desarrollo organizacional cuando se pertenece a un grupo.

Por lo señalado se infiere que entre un grupo de docentes y alumnos existe contradicción en los resultados, por lo tanto se deduce que los sectores entrevistados se encuentran desmotivados para la participación activa en equipo de trabajo que favorezca al desarrollo institucional, por lo tanto la directiva institucional es la encargada de buscar mecanismos para empoderar a todos los actores, pues el compromiso de los docentes en el desarrollo institucional constituye predisposición, el interés, la motivación y la actividades que cumplen los docentes en pro de generar el desarrollo de la institución.

10. ¿El trabajo en equipo ha incidido en su desempeño como docente?

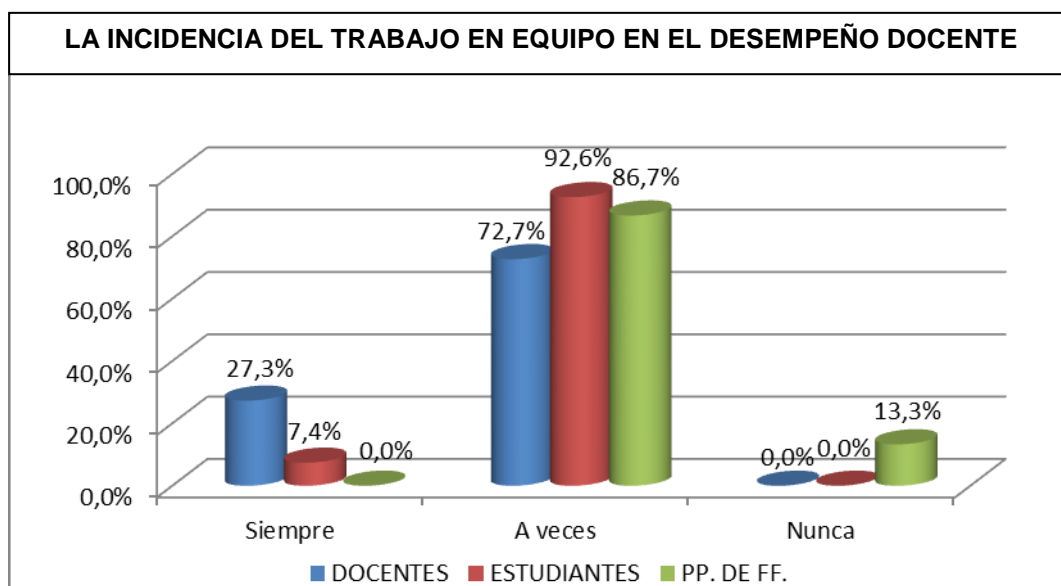
Cuadro 10

LA INCIDENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	27,3	4	7,4	–	–
A veces	8	72,7	50	92,6	26	86,7
Nunca	–	–	–	–	4	13,3
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 10



Análisis e interpretación

El desempeño docente, se refiere a la preparación específica del docente para cumplir de manera adecuada con las responsabilidades y las funciones

profesionales tales como: planificación docente, motivación a los estudiantes, orientación y control del progreso de los estudiantes, trabajo con los colegas, administradores y padres. Esto supone que los profesores competentes cuentan con ciertas habilidades que les permiten un mejor desarrollo de sus funciones. En la actualidad, hay un consenso de que el fracaso o el éxito de todo proceso educativo dependen, fundamentalmente, de la calidad del desempeño docente (Ruíz, 1998).

La perspectiva de un reducido sector de encuestados, el 27,3% de docentes y el 7,4% de estudiantes, consideran que el trabajo en equipo siempre ha incidido en el desempeño de los docentes, como es su preparación específica para cumplir de manera adecuada con las responsabilidades y las funciones profesionales con niveles de autonomía sobre los contenidos, métodos y técnicas, utilizando estrategia de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos.

Los resultados revelan que, el 72,7% de los docentes, el 92,6% de los estudiantes y el 86,7% de padres de familia, ratifican que a veces, el trabajo en equipo incide en el desempeño docente con los antecedentes antes indicados.

Se puede confirmar que en esta institución el trabajo en equipo de los docentes es limitado, derivado de la falta de preparación del docente para el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones profesionales, afectando a la calidad del desempeño y a un mejor avance de sus funciones, siendo

necesario que los directivos contribuyan a motivar, busquen mecanismos que propicie y, fortalezca el trabajo personal y colaborativo de los docentes que les permita un mejor desarrollo de sus competencias, habilidades y, puedan aplicarlo durante el proceso de su trabajo, con niveles de autonomía y compromiso institucional.

11. ¿El trabajo en equipo ha influido en el rendimiento académico personal de los alumnos?

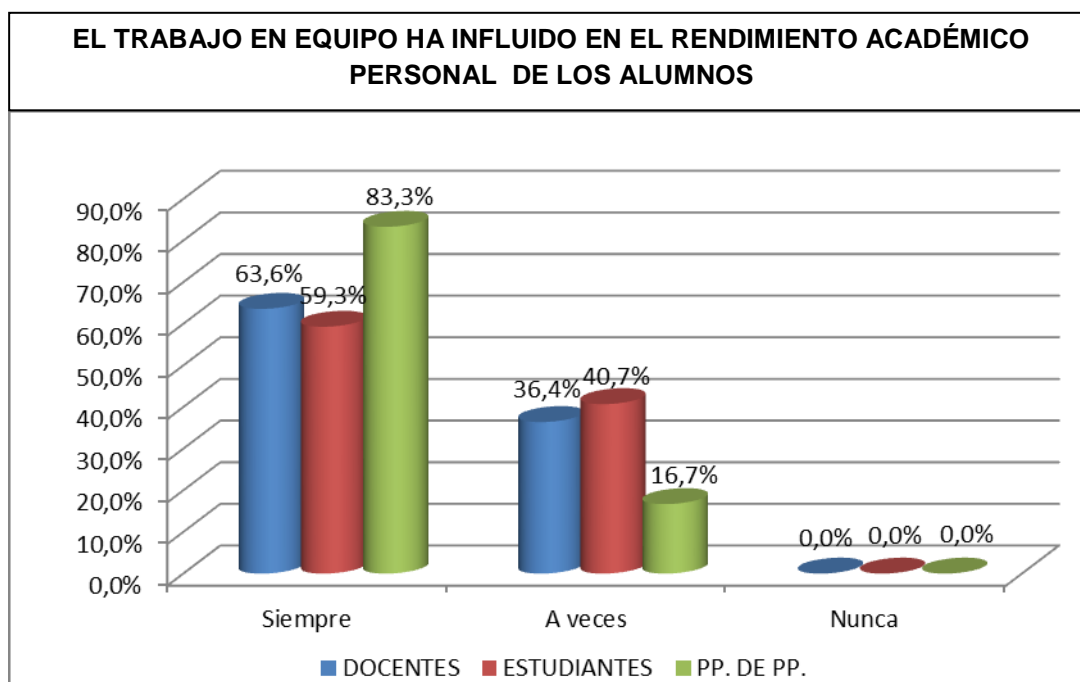
Cuadro 11

EL TRABAJO EN EQUIPO INFLUYE EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO PERSONAL DE LOS ALUMNOS						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	63,6	32	59,3	25	83,3
A veces	4	36,4	22	40,7	5	16,7
Nunca	–	–	–	–	–	–
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 11



Análisis e interpretación

El Rendimiento Escolar es la capacidad de responder satisfactoriamente frente a estímulos educativos, susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos. Este tipo de rendimiento, puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado grupo de conocimientos o aptitudes (Villegas, 2005).

Los argumentos de los investigados revelan que, el 63,6%, de los docentes, el 59,3%, de los estudiantes y el 83,3%, de padres de familia, confirman que siempre, el trabajo en equipo ha influido en el rendimiento académico personal de los alumnos, por lo tanto ellos son capaces de responder de

manera satisfactoria frente a los estímulos educativos, susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre establecidos.

Pero un sector minoritario del 36,4% de los docentes, el 40,7% de estudiantes y el 16,7% de padres de familia, contradice dichas aseveraciones.

En la institución existe el trabajo en equipo de los docentes que influye en el rendimiento académico personal de los alumnos, pero falta que todos los docentes se organicen y trabajen en equipo, por cuanto el trabajo conjunto de las personas logra un solo resultado general. “Todos organizados en un solo equipo, no existe barras ni divisionismo” (Cruz, de la Universidad Católica de Chile).

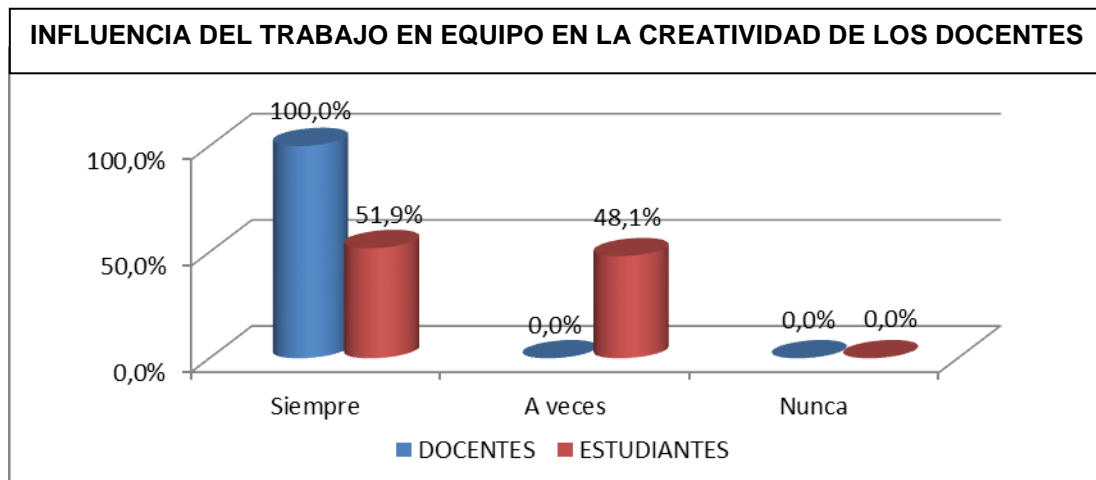
12. ¿Estima Ud. que el trabajo en equipo influye en la creatividad de los docentes?

Cuadro 12

INFLUENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA CREATIVIDAD DE LOS DOCENTES				
Alternativas	Informantes claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	11	100,0	28	51,9
A veces	–	–	26	48,1
Nunca		–	–	–
Total	11	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta a los Docentes y estudiantes.
Responsable: Investigadora

Gráfico 12



Análisis e interpretación

La creatividad docente en los equipos de trabajo, tiene como intención la formación de personas con capacidad de pensar, proyectar y socializar sus ideas, potenciar la diferencia individual, originalidad con estímulo del pensamiento divergente para acoplarse al equipo que enfrenten, adaptarse a la realidad y transformación aún en situaciones adversas (Ballester, 2002).

En relación a la influencia del trabajo en equipo en la creatividad docente, el 100,0%, de los docentes y el 51,9%, de los estudiantes, confirman que siempre ha influido con intención de la formación de los estudiantes en futuros ciudadanos con diferentes capacidades como: de pensar, proyectar sus ideas, potenciar las diferentes individualidades y originalidad para enfrentar las exigencias de la sociedad globalizada.

Pero un sector algo representativo de estudiantes (48,1%), alega que a veces se cumple lo dicho anteriormente.

Es indiscutible que la creatividad docente en equipos de trabajo, influye en forma considerable, la misma que puede depender de las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes, una buena comunicación, lo cual conlleva a un empoderamiento de lo planificado, por lo tanto el directivo debe incentivar a todos los docentes a organizarse en equipos de trabajo que influyan en su creatividad, reflexión, orientadas a la formación de los estudiantes en futuros ciudadanos y contribuir al crecimiento del conocimiento, predisposición, motivación en pro de generar el desarrollo institucional a la que pertenecen.

13. ¿Los equipos de docentes contribuyen un espacio para la innovación académico?

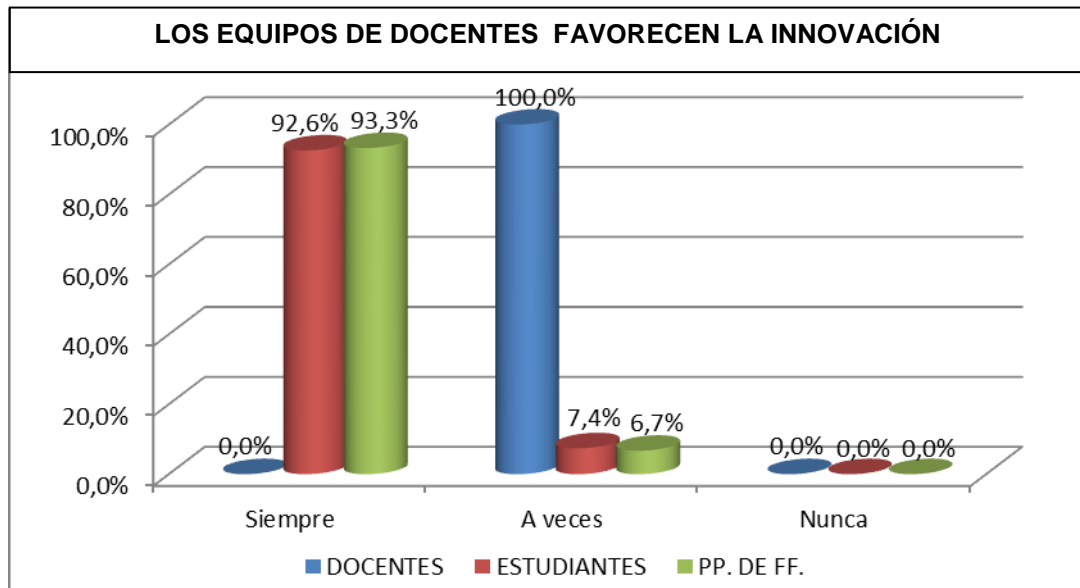
Cuadro 13

LOS EQUIPOS DE DOCENTES FAVORECEN LA INNOVACIÓN						
Alternativas	Informantes Claves					
	Docentes		Estudiantes		Padres de f.	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	–	–	50	92,6	28	93,3
A veces	11	100,0	4	7,4	2	6,7
Nunca	–	–	–	–	–	–
Total	11	100,0	54	100,0	30	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Responsable: Investigadora

Gráfico 13



Análisis e interpretación

La innovación educativa se refiere a incrementar programas, para que las instituciones o escuelas, elaboren planes de trabajo, que permita al estudiante

construir el conocimiento, habilidades y capacidades a través del estudio de objetos, de problemas o de eventos y de la construcción de conceptos teóricos existentes. Esta innovación permite articular los saberes, y aceptar un conjunto de interrelaciones entre los distintos componentes, que dan lugar a la aparición de cualidades nuevas, coadyuvando al mejoramiento de la educación (Miranda, 2007).

En cuanto a, si los equipos de docentes son un espacio para la innovación académica, el 92,6%, de los estudiantes y el 93,3%, de padres de familia, confirman que siempre, han sido un espacio para la innovación académica

permanente, ya que los docentes en su desempeño debe poseer dominio de un saber específico y complejo, autonomía sobre contenidos, métodos, técnicas para elaborar estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus alumnos y poder contribuir al crecimiento y su desarrollo integral.

Cabe resaltar que la totalidad de los docentes (100,0%), un minúsculo porcentaje de estudiantes (7,4%) y padres de familia (6,7%), afirma que a veces los equipos de los docentes pueden contribuir para la innovación académica.

Es evidente que, los equipos de los docentes en gran parte son espacios para su innovación académica, originado por la motivación y apoyo que reciben por parte de los directivos y compañeros docentes, esto contribuye a mejorar sus capacidades intelectuales de acuerdo a las nuevas exigencias y necesidades de la sociedad, en este escenario es necesario que la autoridad preste atención a la resistencia de los docente a trabajar en equipo, tomado en cuenta que es la oportunidad de transferir conocimiento que permite en una u otra manera la innovación académica y educar para la vida, que influirá directamente en el desarrollo de competencias y habilidades de los estudiantes.

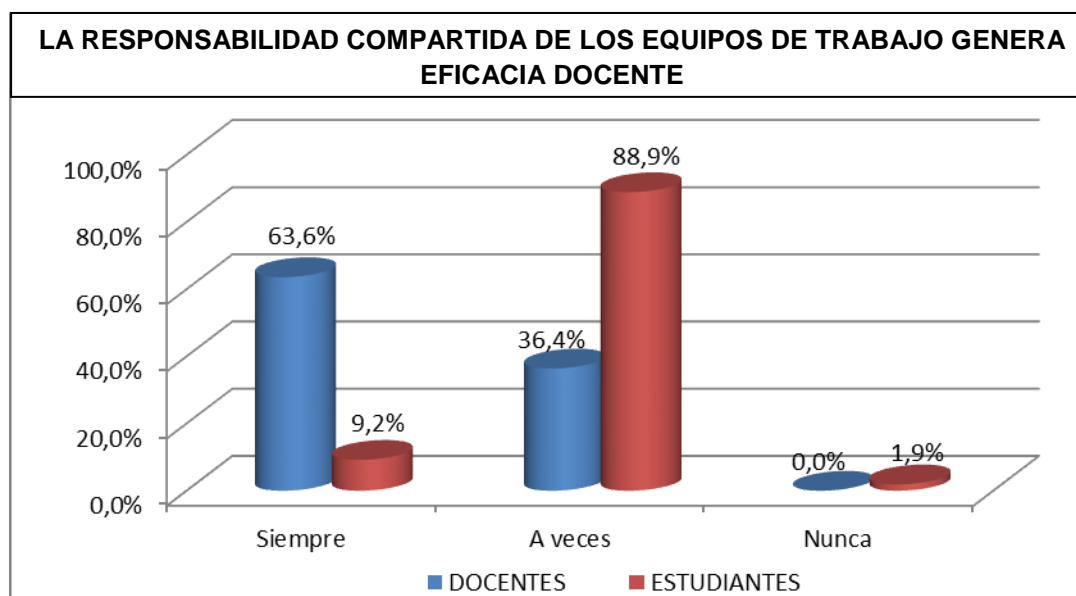
14. ¿La responsabilidad compartida en los equipos de trabajo genera una mayor eficacia docente?

Cuadro 14

LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO GENERA EFICACIA DOCENTE				
Alternativas	Informantes claves			
	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Siempre	7	63,6	5	9,2
A veces	4	36,4	48	88,9
Nunca	–	–	1	1,9
Total	11	100,0	54	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes y estudiantes.
 Responsable: Investigadora.

Gráfico 14



Análisis e interpretación

La responsabilidad compartida, es una alianza donde, es preciso concretar

uno o varios objetivos de desarrollo, identificar beneficios de cada actor involucrado, garantizar su calidad, compartir riesgos e inversiones asociadas y crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones. Para ello, es imprescindible fomentar la responsabilidad compartida entre todos los participantes del equipo de trabajo, para lograr el mayor impacto posible (Casado, 2007).

Desde el punto de vista de los docentes, el 63,6%, y un 9,2% de estudiantes, afirma que siempre los equipos de los docentes son un espacio para generar una mayor eficacia docente en el desempeño, calidad profesional, mide conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico e innovación.

A diferencia del 88,9% de los estudiantes, confirman que a veces el trabajo en equipo de los docentes genera eficiencia docente.

Se puede mencionar que la eficiencia docente en los equipos de trabajo se contradice entre los diferentes sectores, este problema es derivado de la falta de un verdadero compromiso docente y trabajo en equipo, pues es necesario que la función directiva busque empoderar a todos los actores para en conjunto mejorar la eficiencia docente.

g. DISCUSIÓN

Hipótesis 1

La gestión de los directivos incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

La institución investigada vive una problemática relacionada con la gestión de los directivos.

Un gran porcentaje (93,3%), tanto de docentes, estudiantes y padres de familia, en la pregunta 1, sostienen, que la participación en la planificación que realizan los directivos es escasa, esta situación se deriva de los bajos niveles de relaciones interpersonales existentes, esto influye en la existencia de un escaso empoderamiento, especialmente en la planificación institucional. Es necesario que la directora tome acciones, para motivar y sensibilizar a todos los actores de la comunidad educativa de manera conjunta y planificar la visión institucional orientada al quehacer académico y administrativo del plantel.

Los docentes y padres de familia en un 86,4%, de la pregunta 7, expresan que, la planificación institucional es escasamente ejecutada por los

directivos, este impase proviene por la endeble relación interpersonal, falta de comunicación efectiva, trabajo en equipo, acompañado de un escaso liderazgo compartido y efectividad en la ejecución de las necesidades institucionales, esto requiere precisar los objetivos que la institución debe lograr, que los directivos motiven a la participación de los representantes de la institución a formar parte de la ejecución de lo planificación, en un ambiente de cultura y trabajo en equipo, negociar, generar compromisos compartidos y establecer vínculos de colaboración, para lograr este objetivo.

Los docentes en un 63,7%, de la pregunta 8, reconocen que el control que ejerce el directivo, escasamente contribuye a la medición de los resultados del accionar institucional, este problema se suscita por cuanto la directora, tiene a su cargo el septimo grado, la falta de comunicación y liderazgo compartido. Siendo importante que el directivo analice la problemática, motive la participación y colaboración de los miembros de la organización, promover un diálogo y comunicación efectiva, para la construcción un instrumento de medición que garantice el control del trabajo institucional en todos los ámbitos, capaz de que, todos se involucren, se comprometan a facilitar su labor, a través de los informes periódicos de desempeño, que permitan mostrar las desviaciones con los estándares y ayude a corregir errores.

Los docentes en un 72,7 %, y los padres de familia en un 90,7%, de la pregunta 11, aducen que, la evaluación a veces posibilita procesos de

retroalimentación para generar innovación en los diferentes ámbitos institucionales, producido por una evaluación subjetiva improvisada ante las necesidades institucionales, por lo que se requiere, un diagnóstico y evaluación, por parte del directivo, con la participación de todos los demás actores, para conocer los avances, como los resultados e impactos en todos los ámbitos y alcanzar la innovación con la ayuda de nuevos enfoques y conocimientos actualizados.

Por lo anteriormente mencionado, se acepta **la hipótesis uno**; por cuanto en la investigación, se puede evidenciar que, La Gestión de los Directivos influye significativamente, en el Desarrollo Institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, toda vez que se demuestra que en la comunidad educativa, el desempeño de la gestión de los directivos, no satisface a un gran porcentaje de los investigados.

Hipótesis 2

El trabajo en equipo de los docentes incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

Los docentes y los estudiantes en un 71,5%, (pregunta 2), testifican que el liderazgo compartido es limitado entre los diferentes grupos de trabajo institucional, esto se deriva por falta de dinámicas que estimule el trabajo en equipo, responsabilidad en la práctica de valores institucionales y cultura de participación. Por lo que se considera que, tanto los directivos como los docentes necesitan optimizar el trabajo en equipo, para generar propuestas fundamentadas en la misión y visión institucional y, la toma de decisiones, en vista que el liderazgo compartido, es un factor fundamental para direccionar y dar estilo a la institución.

Los investigados en un 77,8%, (pregunta 6), consideran que la comunicación es inapropiada, originada por la escasa relación interpersonal de algunos miembros de los equipos de trabajo, que se resisten a la integración y, esto afecta a la convivencia, entendimiento, comprensión, cooperación y responsabilidad, por dicha razón, los directivos deben incorporar técnicas de comunicación e información eficiente, por cuanto la comunicación es la hebra común para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y, los trabajos con equidad a cumplir, como también, interpretar el mensaje en el mismo sentido, para lograr los objetivos planificados y pertinentes a las necesidades institucionales.

Tanto los docentes, los estudiantes y, los padres de familia, casi en un 100,0%, (pregunta 7), aseguran que pocas veces los equipo de trabajo son un espacio adecuado para la asignación de las tareas, emanado por la falta

de comunicación, compromiso, colaboración y metas claras para trabajar en equipo, ocasionando oposición en el cumplimiento de las mismas. Por lo tanto, es necesario que los directivos realicen un llamado de atención a reflexionar, sobre la efectividad profesional, que genera la división de funciones de acuerdo a las fortalezas del talento humano para un mejor desempeño y lograr los objetivos tanto personales como institucionales.

Los docentes, los estudiantes y, los padres de familia en un 86,7% (pregunta 8), manifiestan que el trabajo en equipo a veces ha mejorado la efectividad como docente, establecida por la falta de capacitación e innovación, afectando al desempeño como docentes, lograr resultados deseados y objetivos de aprendizaje, siendo necesario que los directivos implanten mecanismos para enfocar y poner en conocimiento que la efectividad docente, es un conjunto de características, competencias y conductas que permite resolver problemas con criterio, trabajo mancomunado para producir un efecto determinado en la vida del estudiante, lograr sus objetivos, mejorar la calidad de vida y, ambiente del entorno y servicio social.

Los docentes, los estudiantes y, los padres de familia en un 86,7% (pregunta 10), aducen que a veces el trabajo en equipo ha incidido en el desempeño como docente, derivado por la falta de preparación del docente para el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones profesionales, afectando a la calidad del desempeño y a un mejor avance de sus funciones, siendo necesario que los directivos contribuyan a motivar, busquen mecanismos

que propicie y, fortalezca el trabajo personal y colaborativo de los docentes que les permita un mejor desarrollo de sus competencias, habilidades y, puedan aplicarlo durante el proceso de su trabajo, con niveles de autonomía y compromiso institucional.

Por lo antes mencionado, se acepta **la hipótesis dos**; por cuanto, en la investigación, se puede probar que, el trabajo en equipo de los docentes influye significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, por tanto, se evidencia que en la comunidad educativa, el liderazgo compartido, la comunicación, asignación de tareas, efectividad docente y desempeño docente, son indicadores de la variables trabajo en equipo de los docentes, los mismos que escasamente contribuyen al desarrollo institucional.

h. CONCLUSIONES

El éxito de las instituciones educativas, y en particular de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, que día a día enfrentan diversas dificultades y, que depende fundamentalmente de las técnicas, habilidades humanas y conceptuales como también de la manera como los directivos ejecutan su trabajo y los resultados que obtienen con los recursos disponibles.

De acuerdo con el trabajo realizado y considerando el análisis de los instrumentos aplicados a la muestra objeto de estudio, entre los aspectos de mayor relevancia tanto en la gestión directiva, como en el trabajo en equipo de los docentes y, desarrollo institucional, tratados en la presente investigación se puede señalar las siguientes conclusiones:

Se determinó que los directivos de la escuela General Básica “Buenos Aires”, cumplen parcialmente algunas funciones por desconocimiento de los criterios establecidos en el Normativo de Educación Básica, el cual exige que el directivo del plantel deben ejecutar actividades de gestión, tales como: planificación y ejecución, organización, dirección y liderazgo, control y evaluación que permita la optimización efectiva de mandato y, asegurar el éxito Institucional.

1. Un porcentaje representativo (83,3%), de docentes, estudiantes y padres de familia, consideran que la planificación institucional se realiza con la

participación parcial de los involucrados y la ejecución de la misma escasamente contribuye a la optimización de los recursos institucionales, por la escasa relación interpersonal, comunicación e información deficiente, situación que dificulta el cumplimiento de las metas institucionales.

2. Un porcentaje distintivo (72,7%), de docentes y estudiantes, admiten que el control que se realiza escasamente contribuyen a valorar los resultados del accionar institucional, así mismo la evaluación parcialmente ha facilitado procesos de retroalimentación que generen innovación en todos los ámbitos, debido a que no existe una planificación de un instrumento que permita a los directivos un adecuado conocimiento de los resultados, como informes periódicos de desempeño para la aplicación de acciones correctivas que garantice el éxito institucional.
3. Para los docentes y estudiantes, la práctica del liderazgo compartido (72, 7%), se da a veces. Situación que se evidencia en la asignación de funciones en equipo, para que docentes, estudiantes y padres de familia (100,0%), en igual forma no constituya una forma de trabajo y gestión para mejorar el desempeño de funciones y logro de objetivos institucionales.
4. Docentes y padres de familia, son conscientes que el trabajo en equipo incide en el desempeño docente (86,7%), para mejorar la calidad del servicio. Pero al no participar de una formación para el trabajo en equipo,

este no influye en la efectividad de la gestión docente, esto es, la organización, planificación y, operatividad curricular. Aspecto también presente en la ineficiencia de los procesos de comunicación entre y cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.

i. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta como base las conclusiones de la presente investigación, se señalan las siguientes recomendaciones:

1. Que en base a la falta de integración en la planificación y gestión de lo planificado, los directivos deben dar la importancia necesaria a la incorporación y contribución de todos los grupos representantes de la escuela, mediante la motivación, comunicación e información adecuada para determinar las metas u objetivos a cumplir, seleccionar misiones, tomar decisiones y acciones para lograr los objetivos institucionales.
2. Que los directivos impulsen actividades para construcción de un instrumento que permita valorar y evaluar los avances, resultados e impactos del accionar institucional; reajustar las acciones, de manera que se pueda inducir un sentido proactivo, orientado a la consolidación de procesos de retroalimentación que generen innovación en todos los ámbitos, como permitir en forma eficiente la gestión del directivo de las actividades y metas institucionales en un ambiente de cultura y trabajo en equipo, en el tiempo previsto y con los recursos existentes.

3. Que los directivos fomenten y apliquen procedimientos estratégicos para mejorar la paridad de autoridad con responsabilidad, como también que faciliten la asignación de funciones en equipo. Esto coadyuvará a mejorar las funciones de desempeño con valor agregado de los directivos y docentes y, lograr los objetivos institucionales.

4. Que las instancias académicas institucionales, posibiliten la aplicación de técnicas dinámicas, como también el estudio y capacitación de la propuesta; Gestión Estratégica con Liderazgo Eficaz, a través del Modelo SIRVE, para lograr la participación y formación de equipos de trabajo, mediante una comunicación efectiva entre y cada uno de los diferentes estamentos de la institución que, incida en el cambio de conducta y optimizar la efectividad de la gestión decente y , así, mejorar el servicio que ofrece la Escuela General Básica “Buenos Aires” gestión que estarán coordinadas por el directivo y, los procesos de avance serán supervisados por la Comisión Pedagógica.

5. Que en base a las debilidades institucionales encontradas, los directivos impulsen actividades estratégicas de monitoreo y control y evaluación de su labor, de los docentes, como de los procesos de gestión administrativa, académicos utilizando la retroalimentación que genere innovación y superar las deficiencias encontradas. Por lo que se recomienda estudiar la propuesta, desde la perspectiva de capacitación del personal directivo y docente, a fin de formar parte del deber ser; a

objeto de contribuir a mejorar la calidad y excelencia institucional, la misma que se titula: La Gestión Estratégica con Liderazgo Eficaz, a través del Modelo SIRVE, para los directivos y docentes de la institución investigada, para fortalecer el desarrollo institucional de la Escuela General Básica “Buenos Aires”.

PROPUESTA

TÍTULO

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LIDERAZGO EFICAZ, A TRAVÉS DEL MODELO SIRVE, PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN INVESTIGADA, PARA FORTALECER EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA GENERAL “BÁSICA AIRES”.

PRESENTACIÓN

El éxito de la gestión estratégica directiva, mediante un liderazgo eficaz se basa en la capacidad del líder para visualizar el futuro, implicar o comprometer el corazón y la mente, mejorar la estructura de la organización, valorar los resultados y las relaciones, y encarnar los valores, para el logro de los objetivos institucionales, aprender de la propia experiencia, y de sus contribuyentes y transportarla a su práctica.

La investigación realizada de acuerdo a la realidad institucional, permitió identificar la problemática que vive la Escuela General Básica “Buenos Aires”, en relación a dos aspectos básicos como son la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes en miras a establecer su incidencia en el desarrollo de la propia institución educativa.

En lo que tiene que ver con la gestión de los directivos la problemática se traduce principalmente en la falta de participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de planificación, lo que genera falta de empoderamiento de lo planificado y el compromiso necesario para su adecuada ejecución; la escasa comunicación es un aspecto que de igual manera influye negativamente en el logro de resultados de la planificación institucional. Se evidencia así mismo falta de un liderazgo compartido razón por la cual no existe un compromiso permanente de los miembros de la comunidad educativa en función de los objetivos y de las acciones a cumplir de manera colectiva.

Vinculado a la problemática que se describe, se evidencia también falta de trabajo en equipo por parte de los docentes de la institución lo cual genera el trabajo individualizado que genera una barrera en la búsqueda del mejoramiento de la gestión docente y la necesidad de aplicación de la innovación educativa en pro de mejorar la calidad de la formación de los estudiantes.

Como resultado de la limitada gestión y liderazgo de los directivos y la no existencia del trabajo en equipo de los docentes se evidencia que el desarrollo institucional es limitado y no se ajusta a los actuales requerimientos del sistema nacional de educación.

Frente a lo anteriormente descrito, se plantea la presente propuesta alternativa que se orienta a generar un proceso de innovación a través de La gestión estratégica con liderazgo eficaz, a través del modelo SIRVE, para los directivos y docentes de la institución investigada, para fortalecer el desarrollo institucional de la Escuela General “Básica Aires”, la misma que está estructurada por la respectiva justificación, objetivos, fundamento teórico, planificación del evento de socialización y lineamientos que permitan una mejor ejecución de dicho proceso.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Contribuir con la propuesta, como una herramienta de gestión estratégica que oriente el accionar de la gestión directiva y, formación de equipos de trabajo necesario en todos los ámbitos institucionales; respondiendo de esta forma a las expectativas de mejoramiento de las debilidades encontradas en la comunidad educativa.

Objetivos Específicos

- Explicar la propuesta de gestión estratégica con liderazgo eficaz, a través del modelo SIRVE, como una herramienta de gestión que potencie la participación de los diferentes estamentos y, control y evaluación en gestión directiva de la entidad educativa “Buenos Aires”.

- Describir la incidencia del modelo SIRVE, en la formación y trabajo en equipo de los diferentes estamentos que, potencie la comunicación, efectividad de la gestión docente y, el mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece la institución.

JUSTIFICACIÓN

El diseño de la propuesta de la gestión estratégica con liderazgo eficaz, a través del modelo SIRVE, para los directivos y docentes, se justifica considerando lo siguiente:

La ejecución de la investigación permitió demostrar que efectivamente la gestión de los directivos incide de manera significativa en el desarrollo institucional, se ha llegado a establecer que ésta es limitada y que no se practica un tipo de liderazgo compartido en la institución educativa. De igual manera con la realización de la investigación se ha demostrado que el trabajo en equipo de los docentes incide en el desarrollo institucional, al no practicarse en la institución investigada la incidencia es negativa por lo que se constituye en un grave problema que requiere ser superado.

La investigación permitió de manera indirecta la toma de conciencia por parte de los miembros de la comunidad educativa acerca de la problemática que se estudió y la necesidad de superarla, por lo que existe el total apoyo para su ejecución.

La participación por parte de los miembros de la comunidad educativa en el evento, estaría garantizada y esta se traduce en la motivación que demostraron cuando se realizó la investigación.

La propuesta constituye una respuesta a la problemática investigada por lo que se orienta con precisión hacia la socialización del talento humano en cuanto a la gestión de directivos, el trabajo en equipo y el propio desarrollo institucional.

Es factible su ejecución en razón de que su inversión es razonable puesto que se requiere materiales y equipo disponibles en la institución, la reproducción de material bibliográfico y se podría utilizar el propio tiempo de la jornada laboral de directivos y docentes que no afecte la jornada pedagógica de los estudiantes.

PROBLEMÁTICA

Del estudio realizado con autoridades, docentes, alumnos y padres de familia del establecimiento, proporcionalmente, se obtiene los siguientes resultados:

Identificación de Problemas
Variable 1: Gestión de los Directivos
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación de los miembros de la comunidad educativa en la planificación institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión de directivos en la ejecución de la planificación.
<ul style="list-style-type: none"> • El control no facilita la medición de resultados del accionar institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación no posibilita la retroalimentación para la innovación.

Variable 2: Trabajo en Equipo de los Docentes
<ul style="list-style-type: none"> • Existe limitado liderazgo compartido en los grupos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de trabajo no generan espacios adecuados para la asignación de tareas.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo no ha generado efectividad en el trabajo docente.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo no ha incidido en el desempeño docente.

Variable 3: Desarrollo Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo de los directivos no ha permitido la optimización de los recursos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos demuestran limitada capacidad para generar el desarrollo institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad compartida de equipos de trabajo de los docentes influye de manera limitada en la aceptación social de la institución.

La escasa participación en la planificación institucional, falta de gestión y ejecución en la planificación, el control no facilita la medición del accionar institucional, la evaluación no posibilita la innovación, existe limitado liderazgo compartido en los grupos de trabajo, falta de comunicación, los

equipos de trabajo no generan espacios adecuados para la asignación de tareas, el trabajo en equipo no ha generado efectividad en el trabajo docente, el trabajo en equipo no ha incidido en el desempeño docente, el liderazgo de los directivos no ha permitido la optimización de los recursos, los directivos demuestran limitada capacidad para incidir en el desarrollo institucional, la responsabilidad compartida docentes influye de manera limitada en la aceptación social de la institución.

Frente a la problemática encontrada, en la investigación entre los diferentes actores institucionales, y los criterios a veces opuestos del directivo, tanto en el proceso de gestión directiva como el trabajo en equipo de los docentes, limitan el adecuado accionar que potencialice el desarrollo institucional, se deduce que el directivo debe asumir una posición de autoridad, responsable de los resultados que están bajo su dirección, por lo tanto el papel del directivo es, unificar esfuerzos, tanto para lograr los objetivos planificados, como también, encaminar la labor institucional en un clima de trabajo agradable, mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo compartido, con desempeño eficiente y comprometidos con la cultura y los valores institucionales.

Los criterios emitidos, tanto en la entrevista al directivo, como la encuesta aplicada a los docentes, estudiantes y padres de familia, son fundamentos válidos para contribuir con una alternativa participativa de gestión

estratégica, como una herramienta que oriente a la gestión directiva y el trabajo en equipo de los docentes y fortalecer el desarrollo institucional.

FUNDAMENTO TEÓRICA

La intención es ofrecer tanto a los directivos como a los docentes un modelo de gestión estratégica con liderazgo eficaz, a través del modelo SIRVE, para los directivos y docentes, como una herramienta para fortalecer la gestión directiva y el trabajo en equipo de los docentes, es una alternativa de cambio (**el cómo**), desde la perspectiva, es una interacción entre directivos y docentes, siendo un incentivo significativo, a tal punto que la misma genere el éxito de la gestión, dar respuesta a la problemática, fortalecer los procesos en los diferentes ámbitos institucionales a través de los indicadores del liderazgo eficaz.

La intención es lograr que el directivo como gestor, debe plasmar su quehacer profesional, propiciar una comunicación horizontal caracterizada por el respeto, confianza, armonía y solidaridad, lo fundamental de la presente propuesta reestructurar la cultura organizacional a través de la innovación del equipo directivo y docente, que sirva para fortalecer el carácter (Ser) y las habilidades (Hacer) como líderes eficaces, de modo que los esfuerzos de unos y otros puedan coadyuvar en un mismo objetivo: la

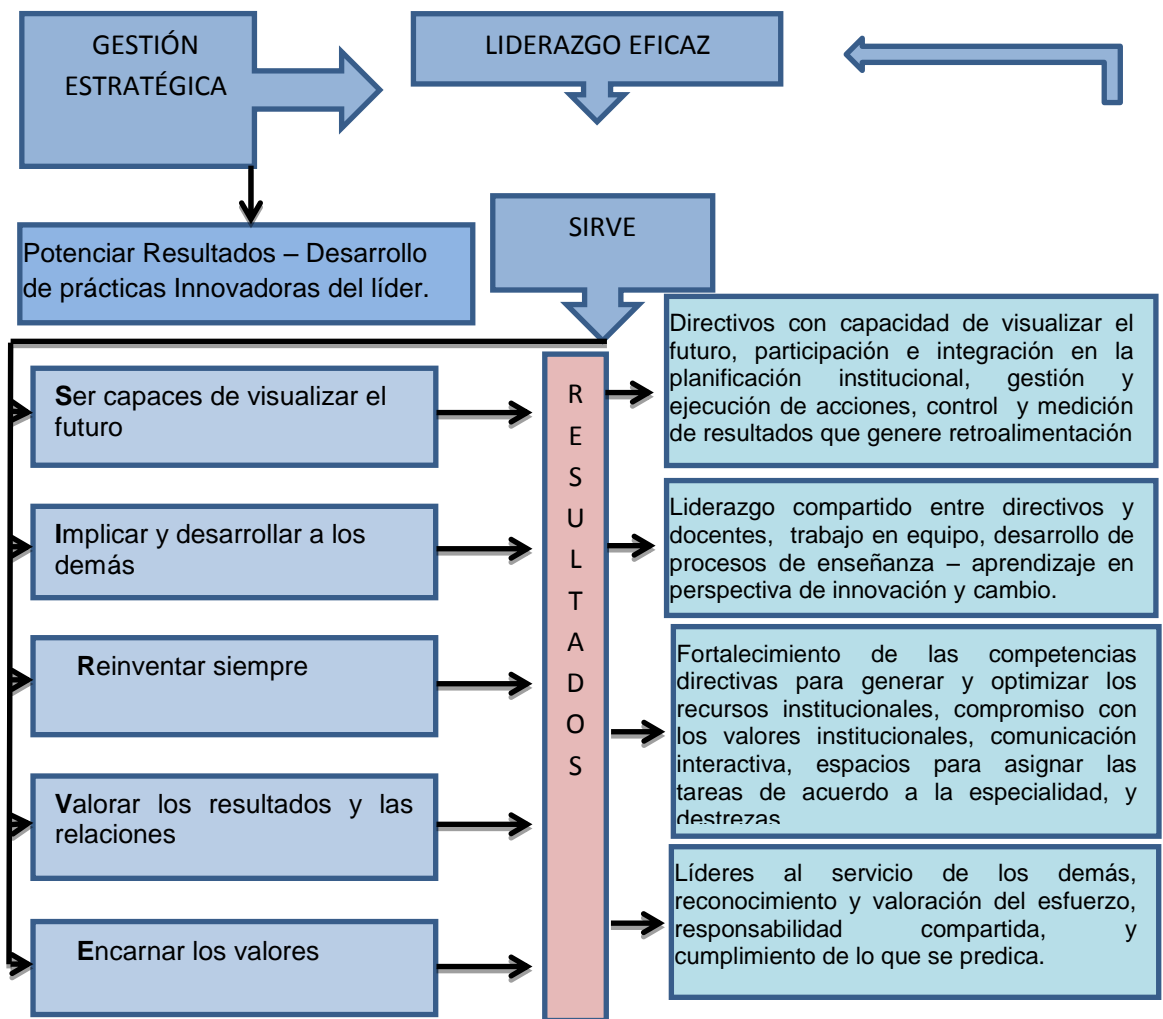
educación integral del alumno en un ambiente de convivencia adecuada, acorde al contexto de la Escuela General Básica “Buenos Aires”.

Propósito del modelo

Contribuir al fortalecimiento, mediante la aplicación del presente modelo, que se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto, de tal modo que se logre alcanzar los resultados esperados, lo cual sólo es posible dentro de una gestión estratégica que permita su fortalecimiento mediante términos sistemáticos de trabajo en equipo, con capacidad de visualizar el futuro, implicación, reinventar continuamente, valorar los resultados y encarnar los valores, que apunten a la prestación de un servicio educativo de calidad y equidad.

Estructura del Modelo

En base a las características de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, la estructura del modelo de gestión estratégica con liderazgo eficaz, a través del Modelo **SIRVE**, a implementarse se lo esquematiza de la siguiente manera:



Gestión Estratégica

La gestión estratégica es la conducción y cumplimiento del quehacer educativo, en un espacio y en el momento determinado para potenciar los resultados de logro, mediante el desarrollo de prácticas innovadoras del líder institucional, donde cada actor asume su compromiso con eficiencia y sienta pasión por servir y satisfacer los intereses de los demás. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación,

acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, lo que deberá desarrollarse de manera conjunta para que sean efectivos.

No basta que el directivo sea eficiente, debe además ser eficaz, ambas categorías son indispensables y complementarias, hoy se requiere manejar criterios de calidad, y pertinencia para que la institución responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa. Esto se logra si se cambia los estilos y las estrategias de liderazgo, dando una nueva orientación con un enfoque estratégico (Ortiz, 2006).

La gestión estratégica requiere que el líder posea un pensamiento estratégico, esto es; actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de organización, planeación y dirección estratégica. El pensamiento estratégico requiere (Ortiz, 2006):

- Tener una actitud extrovertida y abierta.
- Ser prospectivo, prever los futuros posibles.
- Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico.
- Pasar de reacciones reactivas a proactivas.
- Desear y anticiparse a los cambios.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante.

- Lograr la interrelación entre los miembros de la escuela y de ésta con el entorno.
- Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige.
- Propiciar una mayor participación, compromiso y desarrollo individual y en equipo.
- Tomar decisiones en equipo.
- Concebir las funciones del directivo de forma integrada, como parte de un mismo proceso.
- Establecer compromisos a largo plazo; pero en una concepción de visión de futuro.

Liderazgo Eficaz

Es la capacidad de influir en el comportamiento de los miembros de la organización con una relación interpersonal dinámica, el líder eficaz es competitivo con las destrezas y competencias necesarias para mantener el éxito y contribuir a la excelencia educativa, y garantizar el cumplimiento de los objetivos programados, como también la satisfacción laboral que debe cumplir todos los miembros que pertenecen a la institución (Blanchard, 2008).

El líder efectivo posee: Carisma, inteligencia, facilidad de comunicación, poder de convencimiento, integridad, es persuasivo/ inquebrantable, imparcial, innovador, con pensamiento positivo, soñador y visualiza a corto

tiempo, gestor de las idas y logra los objetivos propuestos, y los problemas son bienvenidos porque gracias a ellos, los líderes eficaces mejoran día a día (Roa Franco, 2011)

Importancia

El líder eficaz debe desarrollar las habilidades para desempeñar sus funciones eficientemente en la organización e influir positivamente en sus seguidores. El éxito y los logros dependen de la capacidad de relacionarnos eficazmente con los miembros de la institución. Esto conduce a ponerse en el lugar de los demás miembros del equipo que dirige. El líder debe tratar a las personas de la misma forma que le gustaría que lo trataran a él (Maxwell, 2005).

Cómo ser un Líder eficaz y ¿cuál es el secreto?

Para ser un líder eficaz es necesario reunir las condiciones:

1. Evaluar las habilidades como líder, es difícil saber hacia dónde se quiere ir, pero no desconocer de dónde se viene. Por lo tanto, es necesario empezar a evaluar las fortalezas, debilidades y estilo de liderazgo. Por ejemplo, si tiene facilidad para motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes (fortaleza), pero si se carece de habilidad para delegar funciones (debilidad), entonces debe liderar con las

fortalezas y desarrollar las áreas débiles, pues los líderes algunas veces nacen, pero en la mayoría se desarrollan, especialmente si tiene carácter (ser).

2. Estudiar a los grandes líderes, especialmente a los que son ejemplo del ideal del liderazgo y desafiarlos. Si es posible pedir consejo y que los mentores estén encantados de ser una guía. Uno de los signos de un líder eficaz es la habilidad (hacer), y la voluntad de ser el consejero de los demás miembros de la institución que dirige (servir).

3. Aprender a perseverar. No solo aprender de su realidad, sino ser inspiración para sus seguidores. Cuando los objetivos no se cumplen, no se los debe ajustar, sino se debe ajustar los pasos de acción.

4. Rodearse de personas honestas y con valores, que siempre digan la verdad, que deseen crecer como líderes, y aprender a escuchar. Pues se necesita valor para levantarse y hablar; y valor también para sentarse a escuchar (Winston Churchill).

5. Liderar con el ejemplo. No esperar que otros hagan algo que si se puede hacer, pero que por ser líder no se debe hacer. Nunca un líder debe decir "haz lo que yo te digo, no lo que yo hago". Los líderes no tienen miedo de hacer acciones difíciles junto a los seguidores, esto desarrolla la lealtad.

6. Luchar por la excelencia en toda actividad y esperar que los demás también lo hagan, “si piensas que puedes o que no puedes hacer, tienes razón (Henry Ford)”.

7. Encontrar maneras de reinventar continuamente para seguir motivando a los demás. Buscar gurús que tengan mensajes que reactiven su visión. Escuchar, leer libros de motivación, y asistir a talleres sobre temas de estimulación.

¿Cuál es el secreto de los líderes eficaces?

Es fundamental recordar que ningún proceso de nombramiento formal garantiza el liderazgo, no es un puesto ni un título. Es un proceso interactivo, mediante el cual una persona ejerce influencia positiva en el comportamiento de los seguidores y ellos a su vez reconocen en ella un líder y le siguen voluntariamente al logro del éxito institucional.

En primer lugar, los líderes eficaces se centran en la acción y desempeño superior, y actitud de servicio a los demás. Otra manera de considerarlo es concentrando la atención en dos componentes: Ser y Hacer (Blanchard, 2008)

El **SER**, es el carácter el mismo que es congénito y es difícil de desarrollarlo, y el **HACER**, es la habilidad de servir y esta se puede entrenar. Muchas personas creen que si solo tuvieran habilidades pueden ser líderes, y otros que pueden lograrlo si solo pudieran desarrollar el carácter. Pues esta teoría es un error, los dos componentes son cruciales para un liderazgo efectivo. Pero si en una organización, hay una posible selección de líderes, se seleccionaría hombres y mujeres con carácter y las habilidades pueden ser desarrolladas.

En segundo lugar, el secreto, para llegar a ser un líder eficaz, es que existen cinco maneras estratégicas de **SIRVER**. El concepto principal es que independientemente del cargo o título, las personas que quieren ser líderes eficientes deben asumir la actitud de servicio a los demás. Además, aparte de sus habilidades que posean, deben preguntarse constantemente, “¿soy un líder para satisfacer mis propios intereses o un líder que sirve a los demás?”, la respuesta correcta a esta pregunta, representa toda la diferencia del mundo.

Los grandes líderes no se vuelven grandes al instante, en un mes o en un año, se convierten en grandes líderes día a día, a lo largo de toda su vida; nunca se termina, nunca se llega del todo. Constantemente se descubrirá nuevas maneras de servir, y cada vez que lo haga, sus habilidades de liderazgo se desarrollan e irá convirtiéndose en un mejor líder.

Actividades de crecimiento

Buscar maneras de servir a los miembros de la institución educativa con quienes lidera. No solo aspectos grandes, sino también pequeñas cosas (Hacer una lista). Ej.

- Hacer una lista de las experiencias como directivo para compartirlas con su equipo de trabajo.
- Reflexionar las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué es un líder?
 - Qué hace un líder?
 - ¿Cuántas veces se reúne con el equipo de trabajo para estimularlo?
 - Reuniones con los miembros del equipo para comunicar los problemas.
 - ¿Qué salió mal?
 - ¿Qué sucedió?
 - ¿Cuáles son los problemas encontrados?
 - Preguntar a los miembros ante una dificultad.
 - ¿Cómo directivo como puedo ayudarlo/a?
 - Preguntar a cada docente.
 - ¿Cuál cree Ud. Que es su mayor reto?
 - Tomar siempre en cuenta el desempeño de su equipo, etc.

Para ser un gran líder, y desarrollar el potencial pleno, aquí están presentes las cinco prácticas cruciales del Modelo SIRVE.

1. ¿Hacia dónde se dirige?, **ser capaz de ver el futuro**, es uno de los privilegios de un líder. A veces es difícil determinar hacia dónde se dirige la institución, pero es indispensable que tenga una meta. Prever y comunicar la visión a su equipo, es fundamental que en la mente del directivo exista una tensión constante sobre el llamado “**el reto del trabajo de cara al futuro versus el trabajo de cara al presente**”. También los valores institucionales son la piedra angular de la cultura institucional que el líder trata de regenerar, recuerde los valores son las creencias que rigen su comportamiento.

Es una visión convincente que genera pasión interna, como líder y por ende del equipo, el directivo debe ayudar al equipo de docentes a ver hacia donde se dirigen, las ventajas que representa avanzar a alcanzar las metas, saber quiénes son y que los guiará en el camino, esto estimula su comportamiento para satisfacer a los miembros de la unidad educativa.

Actividades para la reflexión

- ¿Hacia dónde va usted y su equipo de docentes?
- ¿Qué está tratando de lograr?
- ¿Cuál es el propósito de su equipo?

- ¿En dónde quiere que esté su equipo dentro de cinco años?
- ¿Qué valores son los que rigen el comportamiento del equipo de docentes?
- Cómo puede comunicar su visión del futuro a su equipo?

2. ¿Qué es más importante? **Implicar y desarrollar a los demás**, tiene dos componentes: El primero es investigar y seleccionar al talento idóneo para designar como tutor de grado y lograr el desempeño eficiente del docente, si como líder, no reconoce las malas decisiones y no se rectifica, se pierde credibilidad ante el resto de miembros de la comunidad educativa. El segundo componente es comprometer el corazón y la mente de los docentes con la causa y con el trabajo. Cuando el directivo obtiene sus cerebros, con frecuencia conquista su corazón. Crear niveles de compromiso de tal magnitud que como directivo, liderar, defendiendo sus metas y los docentes también lo harán, esto hará que se sientan valorados/as y apreciados/as. Si se quiere lograr el segundo punto, hay que contar con el personal preparado, luego estimular la participación y compromiso al cumplimiento de las labores docentes.

Los mejores líderes invierten en el desarrollo de su gente. Los líderes menos buenos no lo hacen. Desarrollar a los demás implica crear la expectativa de aprender y crecer; crear oportunidades de entrenamiento y desarrollo, destinar recursos para la educación. En este punto se pueda agregar un plan de desarrollo personal para el próximo año.

Actividades para la reflexión

- ¿Cuáles son las principales características para asignar al personal como tutor de un determinado grado?
- ¿Hasta qué punto hay que comprometer con éxito a cada uno de los docentes para el trabajo en equipo con los compañeros y estudiantes?
- ¿Cuáles serían las diez cosas específicas que podría hacer como directivo para comprometer a los docentes y viceversa, para el trabajo en equipo?
- ¿Cómo está el directivo promoviendo el desarrollo de los docentes de la escuela “Buenos Aires”?

Potenciar sus fortalezas

Los docentes pueden aprender nuevas habilidades y tienen capacidad para mejorar las destrezas que ya poseen. Esto puede suceder, el entrenamiento es esencial, para ayudar al personal a potenciar sus fortalezas. “Sin embargo muchos líderes gastan tiempo, energía, y dinero en dar instrucciones de vuelo a personas que nunca van a volar (refrán anónimo)”.

Una vez que esté convencido/da de que cada miembro del equipo de docentes se adapta bien a su respectivo cargo de acuerdo a sus fortalezas, el desarrollo puede limar lo que queda por pulir, cerrar

cualquier brecha que puede significar obstáculo a los docentes e incluso prepararlos/as para oportunidades futuras, estar al tanto si ellos/as ha recibido entrenamiento adecuado, y si entiende claramente sus responsabilidades y siempre hacer una pregunta sencilla pero muy significativa ¿lo/a puedo ayudar en algo?, tal vez algún docente necesite ayuda, para enfrentar las diversidades de situaciones que les presenta la vida cotidiana en la escuela misma o en otros escenarios.

3. ¿Cómo se puede mejorar? **Reinventar continuamente**, es potenciar las fortalezas en el plano personal, los líderes siempre deben estar interesados en descubrir maneras de mejorar sus conocimientos y habilidades, leer mucho, flexibles a cualquier entrenamiento que les ayude a mejorar su desempeño, para mantenerse al margen de los competidores y al ritmo cambiante del mundo; si el líder deja de aprender, deja de liderar. Este tercer aspecto es donde se resalta la creatividad, se puede resumirse en tres niveles que el líder debe estar dispuesto a reinventar:

El **primero nivel** es reinvención personal, ¿Cómo líder qué estoy aprendiendo y como estoy creciendo?, ¿Qué estoy haciendo para motivar a los miembros de mi equipo de docentes a aprender y reinventarse constantemente?, este nivel es prioritario para un líder porque como directivo es responsable de utilizar al máximo los talentos dados por Dios.

El **segundo nivel**, se refiere a la reinención de los métodos y procesos, como líder preguntarse y preguntar a su equipo de docentes ¿cómo estamos haciendo el trabajo?, ¿cómo podemos mejorarlo?, ¿qué cambios puede mejorar nuestras habilidades para servir a los demás y servirnos mutuamente?, los líderes siempre buscan la forma de mejorar, hacer cambios significativos o eliminar actividades con pocas o ninguna consecuencia negativa o no desarrolle un valor significativo, hacer el trabajo con menos errores, con mayor rapidez y a menor costo, y

El **tercer nivel** de reinventar, se refiere a la distribución de la organización, los líderes siempre deben preguntarse ¿qué cambios estructurales son los precisos para ser más eficientes y eficaces?

Actividades de reflexión

- ¿Quiénes son los guías o consejeros?
- ¿Qué está leyendo o escuchando para mejorar?
- ¿Qué sistemas o procesos en su área de responsabilidad deben ser cambiados para mejorar el desempeño?
- ¿Cómo podría las áreas bajo su liderazgo combinar de modo diferente para mejorar el desempeño?
- ¿Cómo podemos cumplir las metas trazadas con menos errores?
- ¿Cómo podemos cumplir las metas trazadas con a menor tiempo del establecido?

- ¿Cómo podemos cumplir las metas trazadas a menor costo?

4. ¿Cómo lograr el éxito?, **valorar los resultados y las relaciones**, es darle igual valor a los dos componentes, se trata de “el uno y el otro”, y no “el uno o el otro”, valorar a los seguidores y ese valor orienta el comportamiento del directivo y garantiza el éxito continuamente. Si se valora las relaciones interpersonales, se escucha a los demás, se invierte tiempo en ellos, se interesa genuinamente por sus asuntos y se reconoce los esfuerzos, pues se está valorando las relaciones. A las personas no les importa cuánto sabes, hasta cuando saben cuánto les importas. “Las personas le darán a uno la mano cuando ellas puedan ver su corazón (Maxwell, 2005)”.

Los grandes líderes lideran al mismo tiempo con los dos aspectos, los mismos que son cruciales para la supervivencia a largo plazo. Algunos líderes no tan eficientes, más les interesa los resultados, pero lo cierto es que el líder debe afrontar los dos retos: obtener resultados y seguidores, pero si no tiene seguidores, es difícil que obtenga resultados a largo plazo. Por lo tanto el éxito de los directivos tiene dos componentes, los resultados y las relaciones interpersonales, como también altas expectativas y sus seguidores metas claras.

Actividades para reflexionar

- ¿Cómo directivo y docente, cuánto énfasis ponen en obtener resultados?
- Del equipo de directivos y docentes, ¿cuántos hacen han hecho una inversión significativa?
- ¿De qué manera estimula a los docentes/estudiantes por los trabajos bien realizados en los últimos treinta días?

5. ¿Cómo está su creatividad?, **Encarnar los valores**, es ganarse la confianza del equipo de docentes, esto garantiza conquistar la amistad de ellos, de lo contrario, nunca lograra nada como directivo de su equipo, por lo tanto, el poder del líder eficaz yace en la confianza y credibilidad que como líder construye, si se quiere construir y mantener la confianza de todos los miembros de la comunidad educativa, es preciso aplicar lo que se predica. Los valores institucionales se los debe identificar y demostrar con la práctica cotidiana. Cuando el directivo de la escuela establece los valores de la institución y vive de acuerdo con ellos, comprende que todo depende él, gane o pierda credibilidad según como encarne los valores, también fija el tono y el ejemplo para su equipo. Si su corazón está en ello y su mente tiene claridad, eso lo mantiene ajustado a los valores.

Actividad para reflexionar

- ¿Cómo integrar mejor los valores de la Escuela “Buenos Aires”, de modo que funcione en el equipo de directivos y docentes?
- ¿De qué manera se puede comunicar los valores institucionales básicos a los equipos lo más pronto posible?
- ¿Cómo se puede cambiar las actividades habituales para mejorar la relación entre los valores personales y los institucionales?
- ¿Cómo se puede reconocer y recompensar a quienes encarnan los valores?
- ¿Quiénes son los líderes, del pasado o del presente, que en su opinión como directivo o docente, mejor aplican las cinco características del Modelo **SIRVE** cotidianamente?

Finalmente como directivo/líder es hora de pensar a reinventar, cómo implicar con todos los miembros de la comunidad educativa “Buenos Aires”, a aprender todo lo aprendido y practicado, aplicando cada una de las actividades de reflexión, pues la institución espera resultados como:

- Participación e integración en la planificación institucional.
- Gestión de los directivos en la ejecución de la planificación.
- Control que facilite la medición de los resultados del accionar institucional.

- Evaluación que posibilite la retroalimentación para la innovación en todos los ámbitos institucionales.
- Que el liderazgo sea compartido entre los integrantes de los equipos de trabajo.
- Comunicación interactiva entre directivo con docentes, estudiantes y padres de familia y viceversa.
- Que los equipos de trabajo generen espacios adecuados para la asignación de tareas de acuerdo a su especialidad/destreza.
- Que el trabajo en equipo incida en el desempeño decente y desarrollo institucional.
- Que el liderazgo del directivo optimice los recursos asignados a la institución educativa “Buenos Aires”.
- Que los directivos/docentes demuestren capacidad para generar el desarrollo institucional.

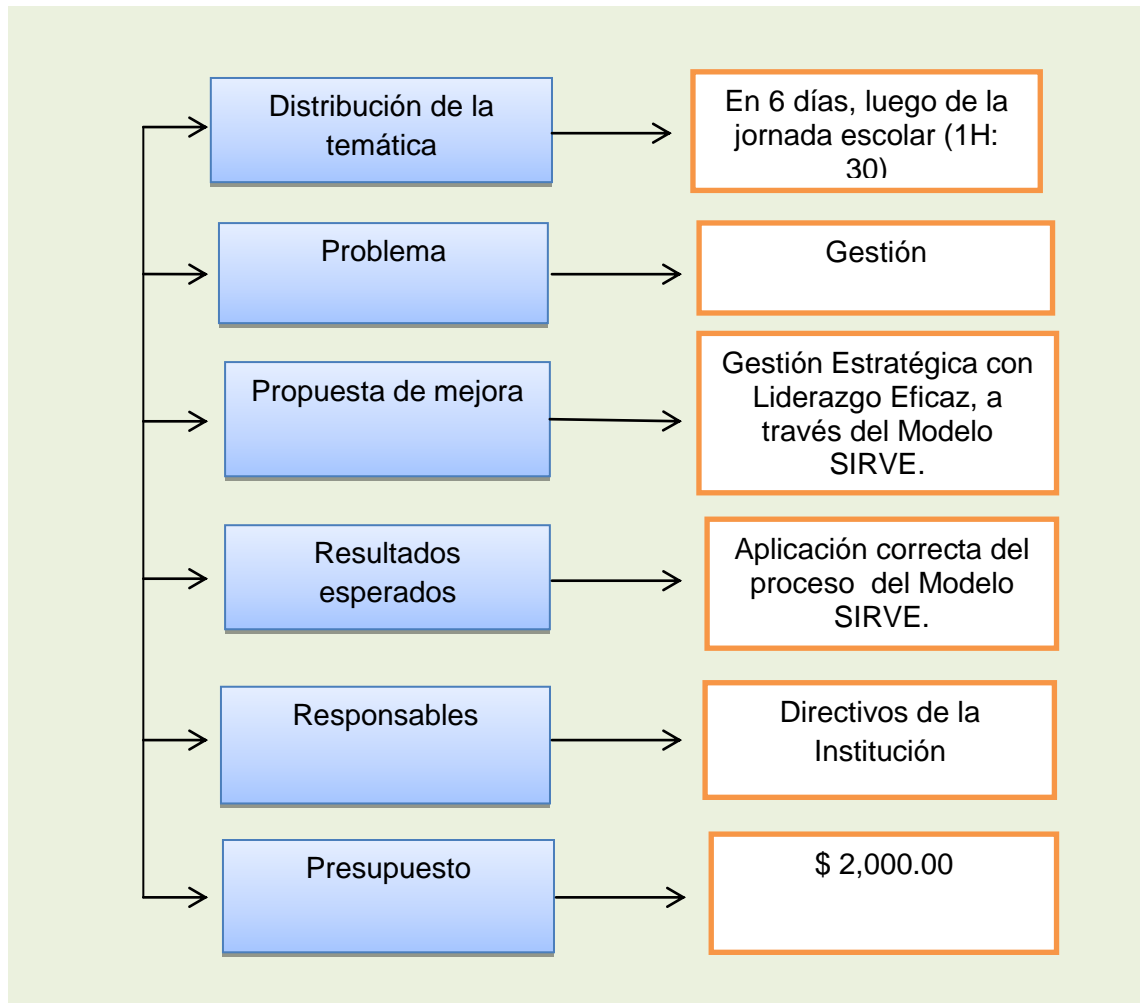
Por lo tanto la calidad de los aprendizajes de los estudiantes será fortalecida, y el desarrollo de competencias relacionadas con una apropiación adecuada de los conocimientos específicos mediante la aplicación correcta de los indicadores de este Modelo. Los mejores maestros siempre son los que saben que no conocen todas las respuestas. “Cualquier persona puede ser grande, porque cualquier persona puede servir (Luther King, 2009)”.

“Da el primer paso con fe. No tienes que ver toda la escalera. Basta con que subas el primer peldaño” (Luther King, 2009).

RESUMEN DEL MODELO SIRVE PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

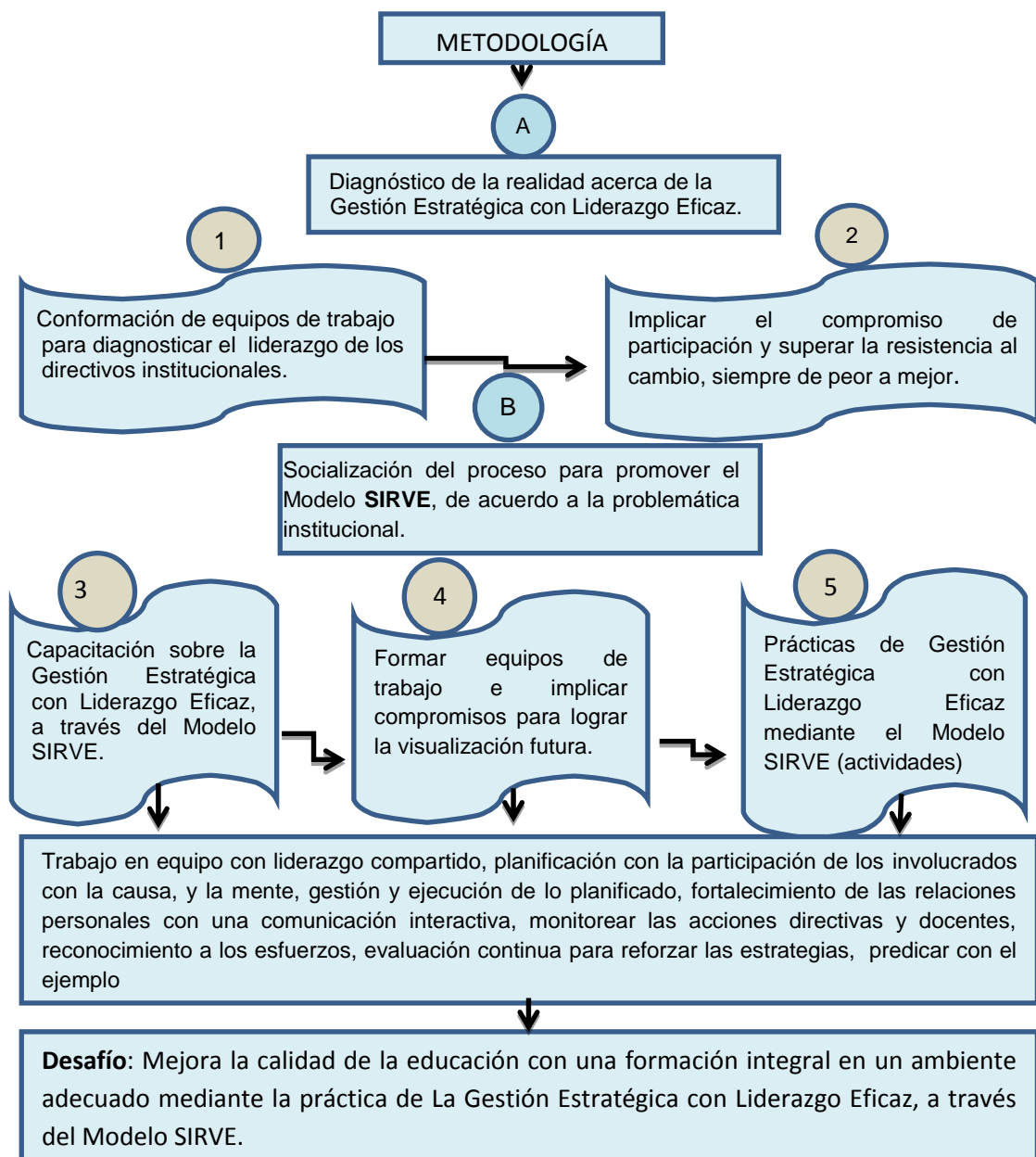
Aspectos	Actividades recomendadas
Gestión estratégica	La gestión estratégica requiere que el líder posea un pensamiento estratégico. Revisar y reflexionar los requerimientos: (p. 105)
Liderazgo Eficaz	Hacer una lista de las experiencias como directivo para compartirlas con su equipo de trabajo. Reflexionar las siguientes interrogantes: (p. 110)
1. Ser capaz de ver el futuro	Sensibilización de los problemas encontrados en la investigación. Cuestionar el estado actual. Resolver las actividades de reflexión: (p. 111).
2. Implicar y desarrollar	Examinar las oportunidades e involucrarse y enfrentar los riesgos. Resolver las actividades de reflexión: (p. 112 y 113).
3. Reinventar continuamente	Motivar a pensar en un nuevo futuro. Destacar creatividad de mejoramiento en lo personal, de los métodos y procesos, y de la distribución organizacional. Resolver las actividades de reflexión: (p. 115).
4. Valorar los resultados y las relaciones	Brindar apoyo, estimular las actividades y fortalecimiento del personal. Reconocer y enfrentar los aspectos emocionales en la resistencia a la innovación. Resolver las actividades de reflexión: (p. 116).
5. Encarnar los valores	Reconocer y valorar los resultados. Construir y mantener la confianza con la nueva visión y relaciones personales. Elaborar sistemas de recompensa y procedimientos de evaluación en todos los ámbitos institucionales. Formar los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Resolver las actividades de reflexión: (p. 117).

RESUMEN DE LA OPERATIVIDAD DEL MODELO SIRVE



EQUIPOS IMPLICADOS EN LA PROPUESTA

ESTRUCTURA PARTICIPATIVA	GRUPOS IMPLICADOS
Autoridades	Directora
	Consejo ejecutivo escolar
Docentes	Comisión pedagógica
	Comisión asuntos sociales
	Comisión de Gestión
	Comisión de Deportes
	Tutores de grado
Estudiantes	Gobierno Escolar
Padres de familia	Grupo de Apoyo de padres de familia de la Institución



IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS Y MATERIALES

La aplicación del modelo, es un compromiso institucional, y por lo tanto está a cargo de las autoridades del establecimiento educativo. Los directivos son los responsables por la reproducción, entrega del Modelo a todos los

involucrados para la revisión individual, asistan a la socialización del mismo, y a la socialización para la aprobación o cambios del cronograma de trabajo propuesto por la investigadora, para la capacitación con la ayuda de un profesional competente si amerita. Coordinar con el talento humano, disponer de recursos y equipos, asignación de responsabilidades, y compromisos de todos, para responder por la calidad de los resultados.

OPERATIVIDAD DE LA PROPUESTA

Objetivo General: Proponer a la Escuela General Básica “Buenos Aires”, una herramienta de gestión estratégica con liderazgo eficaz, orientada a los directivos y a los docentes, a fin de que contribuya al desarrollo de la institución educativa.						
Fecha de realización de los eventos	Temática	Actividades	Técnica	Responsable	Recursos	Presupuesto
10 de marzo – 2014 13h – 15h45	Inauguración del taller. Objetivo del taller Problemática investigada Gestión Estratégica Liderazgo Eficaz	Saludo de bienvenida. Presentación de la agenda del día. Dinámica motivacional: 150 millones sienten hambre. Formar equipos de trabajo. Motivar a participación y superar la resistencia al cambio. Hacer un diagnóstico de la realidad de la Gestión estratégica con liderazgo eficaz. Resolver las actividades de crecimiento (p. 110) y de reflexión: (p. 111).	Expositiva Diálogo Interrogativa Lluvia de ideas Trabajo en equipo	Equipo directivo, autora y profesional mentor.	Impresos de la propuesta, Computadora, infoqus, flash memory, puntero, pizarra, marcadores y papelógrafos.	\$ 300.00
15h45 – 16h		Refrigerio		Equipo directivo y autora		\$ 25.00
Fecha de realización de los eventos	Temática	Actividades	Técnica	Responsable	Recursos	Presupuesto
11 de marzo – 2014 13h – 15h45	Ser capaz de visualizar el futuro	Dinámica motivacional: ¿Quién soy? Reflexión y sensibilización de la realidad institucional. Trazar el curso para cumplir las metas que se impusieren. Esforzarse por refinar la habilidad para ser un buen oyente y conocer intereses y fortalezas de los demás. Crear condiciones para la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Reconstruir el equipo de docentes para la interacción, y compartir lo aprendido. Resolver las actividades de reflexión (p. 111).	Expositiva Diálogo Interrogativa Lluvia de ideas Dramatización. Trabajo en equipo	Equipo directivo, autora y profesional mentor.	Impresos de la propuesta, Computadora, infoqus, flash memory, puntero, pizarra, marcadores y papelógrafos.	\$ 300.00
15h45 – 16h		Refrigerio		Equipo directivo y autora		\$ 25.00

Fecha de realización de los eventos	Temática	Actividades	Técnica	Responsable	Recursos	Presupuesto
12 de marzo – 2014 13h – 15h45	Implicar y desarrollar	Dinámica motivacional: Cohesión de grupo. Realizar un listado de soluciones, y toma de decisiones mediante una pregunta (¿Qué debemos hacer? Reflexión y sensibilización de la realidad institucional. Trazar el curso para cumplir las metas que se impusieren, ¿Quién hace qué? Crear condiciones para comprometer a los miembros de la comunidad educativa con la causa y con el trabajo. Resolver las actividades de reflexión (p. 112 - 113).	Expositiva Diálogo Interrogativa Lluvia de ideas Dramatización. Trabajo en equipo	Equipo directivo, autora y profesional mentor.	Impresos de la propuesta, Computadora, infoqus, flash memory, puntero, pizarra, marcadores y papelógrafos.	\$ 300.00
15h45 – 16h		Refrigerio		Equipo directivo y autora		\$ 25.00
Fecha de realización de los eventos	Temática	Actividades	Técnica	Responsable	Recursos	Presupuesto
13 de marzo – 2014 13h – 15h45	Reinventar continuamente	Dinámica motivacional: María ordena Crear condiciones para desarrollar habilidades para solucionar problemas que afecten al desempeño docente. Formular un plan que ayude a cumplir las metas, partiendo de una pregunta sencilla ¿Qué hay que hacer de manera diferente para mejorar significativamente nuestro servicio en el futuro? Aplicación de un proceso sistemático de evaluación del desempeño del equipo directivo, y docente con la finalidad de ayudarse mutuamente a perfeccionar el proceso laboral, con el ánimo que el trabajo encomendado sea efectivo, y califique la calidad profesional. Resolver las actividades de reflexión (p. 115).	Expositiva Diálogo Interrogativa Lluvia de ideas Trabajo en equipo.	Equipo directivo, autora y profesional mentor.	Impresos de la propuesta, Computadora, infoqus, flash memory, puntero, pizarra, marcadores y papelógrafos.	\$ 300.00
15h45 – 16h		Refrigerio		Equipo directivo y autora		\$ 25.00

Fecha del eventos	Temática	Actividades	Técnica	Responsable	Recursos	Presupuesto
14de marzo – 2014 13h – 15h45	Valorar los resultados y las relaciones	Dinámica motivacional: La risa del chagualo. Trazar los resultados esperados, del accionar administrativo y equipo de docentes. Plantear los diferentes problemas encontrados en la investigación a los equipos de participantes, todos deben adoptar una postura de: escuchar, respetar el tiempo, mostrar interés y destacar lo positivo. Resolver las actividades de reflexión (p. 116).	Expositiva Diálogo Interrogativa Lluvia de ideas Trabajo en equipo.	Equipo directivo, autora y profesional mentor.	Impresos de la propuesta, Computadora, infoqus, flash memory, puntero, pizarra, marcadores y papelógrafos.	\$ 300.00
15h45 – 16h		Refrigerio		Equipo directivo y autora		\$ 25.00
Fecha de realización de los eventos	Temática	Actividades	Técnica	Responsable	Recursos	Presupuesto
17 de marzo – 2014 13h – 15h45	Encarar los valores	Dinámica motivacional: La papeleta firmada Reflexión sobre los valores institucionales y relacionarlos con los valores personales, sinterizarlos, y vivir en armonía con ellos. En equipo hacer un listado de los lideres, del pasado o del presente que mejor aplican los comportamientos del modelo SIRVE. Resolver las actividades de reflexión (p. 117).	Expositiva Diálogo Interrogativa Lluvia de ideas Dramatización.	Equipo directivo, autora y profesional mentor.	Impresos de la propuesta, Computadora, infoqus, flash memory, puntero, pizarra, marcadores y papelógrafos.	\$ 300.00
		Evaluación: Asistencia y participación activa en el desenvolvimiento de las diferentes actividades. Trabajo en equipo y creatividad en los trabajos de exposición. Cumplimiento de los objetivos en las diferentes actividades.		Equipo directivo, y profesional mentor.	Hoja de itinerario.	
15h45 – 16h		Clausura y Refrigerio		Directivo, profesional mentor, y autora		\$ 75.00
						\$ 2,000.00

MATRIZ PARA EVALUAR LA PROPUESTA (EJEMPLO)

MATRIZ DE REGISTRO DE LAS REUNIONES REALIZADAS CON LOS INVOLUCRAADOS

ASPECTOS	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	Reunión 4	Reunión 5	Reunión 6
1. Convocatoria (quién, por qué medio y a quiénes)						
2. Cantidad de asistentes.						
3. Trabajo en equipo o personal para realizar las actividades.						
4. Modalidades de trabajo en la realización del evento.						
5. Efectos (positivos/ creatividad o negativos) en el evento.						
6. Problemas u obstáculos durante la realización del evento y formas en que fueron superados.						
7. Clima de trabajo durante la realización del evento.						
8. Observaciones, sugerencias o comentarios adicionales.						
9. Refrigerio						

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA (EJEMPLO)

Matriz para hacer un seguimiento y evaluación de los avances del Modelo

Nombre:.....

Estrategia: Trabajo en equipo, comunicación efectiva, y Liderazgo compartido.

Actividad: Las descritas

Resultado esperado: Lograr la aplicación de un 80%/90% de las actividades.

Responsable: Los directivos.

TEMAS/ACTIVIDADES	CUMPLE		% DE AVANCE	OBSERVACIONES
	SI	NO		
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
	Promedio %			

DINÁMICAS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

150 MILLONES SIENTEN HAMBRE

Oportunidad: Para un grupo que comience a concientizarse

Objetivo: Sensibilización a los miembros de la comunidad educativa del problema y descubrir la causas.

Lugar: Salón o campo abierto.

Instrucciones:

Se coloca un papelógrafo con la siguiente frase: 150 latinoamericanos sufren problemas de desnutrición, se insiste en que por más grande que sea el problema no lo sentimos. Se reta para que por subgrupos hagan un trabajo para concientizar a las personas del problema. La plenaria: que les pareció, y cómo se sintieron.

¿QUIÉN SOY?

Oportunidad: Para grupos interesados en conocerse.

Objetivo: Conocimiento y comunicación interpersonal.

Lugar: Salón o campo abierto.

Instrucciones:

1. La vida merece vivirse pero solo viven los que luchan, los que saben quiénes son, los que quieren ser, te invitamos a reflexionar con la mayor seriedad.
2. Se entrega una hoja con lo siguiente: Quién soy, enumerar las cualidades, debilidades, y la visión futura.
3. Una vez concluida la reflexión personal, se hará una plenaria, comentando la actividad.

MARÍA ORDENA

Oportunidad: Para grupos interesados en seguir voluntariamente al líder.

Objetivo: Liderazgo y compromiso compartido.

Lugar: Salón o campo abierto.

Instrucciones:

1. Todos de pie, formando un círculo.
2. Siempre que el animador da una orden, dice antes o después de la misma: "María lo Ordena".
3. Todos los participantes deberán realizar la tarea indicada por el animador.
4. Si el animador da una orden y no dice "María lo Ordena", ninguno deberá obedecer. Quien obedezca sale del juego.

LA RISA DEL CHAGUALO

Oportunidad: Para grupos interesados en trabajar en equipo.

Objetivo: Unión y buenas relaciones interpersonales.

Lugar: Salón o campo abierto.

Instrucciones:

Los participantes se forman en dos filas iguales, una frente a la otra y separadas por dos metros. Quien dirija el juego en el centro, un chagualo o zapato o chancleta. Se lo bota al aire y si cae bocabajo, los participantes de una fila deben permanecer serios y los de la otra fila deben reír muy fuerte; si cae bocarriba, es al contrario.

Los que ríen cuando deben de estar serios, salen de la fila, y se repite el juego. Causa una hilaridad, distensión y unión en grupo.

Nota: Con anterioridad se informa a cada equipo que debe estar serio o reír.

LA PAPELETA FIRMADA

Oportunidad: Ponerse en los zapatos del otro.

Objetivo: Predicar con el ejemplo.

Lugar: Salón o campo abierto.

Instrucciones:

1. Los participantes reciben una papeleta.
2. A solicitud del animador, todos escriben en la papeleta la actividad que cada quien quisiera que realice un miembro del equipo de trabajo. La papeleta debe estar firmada. Todas las papeletas deben ser recogidas por el animador.
3. Por orden del animador, el firmante de cada papeleta deberá realizar la acción o actividad que recibe. El juego termina cuando todos hayan realizado su propia acción.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ Fernández, Manuel. (2006). El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Editores: Madrid: Laboratorio Educativo.
- ALVAREZ Manuel. (2011). Liderazgo de la Calidad Total. Editorial: Praxis: S. A. Barcelona.
- AMARATE, A.M. (200). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio Del Rio de la Plata.
- ARÓN Ana María y Milicic Nava. (2004). Clima Social Escolar y Desarrollo Personal: Un Programa de Mejoramiento: Chile.
- BALLENATO Brito, Guillermo. (2005). Trabajo en Equipo y Participación en los Grupos. Editorial: Pirámide: Barcelona.
- BALLESTER Vallri, Antonio. (2002). El aprendizaje Significativo en la Práctica. Cómo hacer el aprendizaje significativo en el aula. España.
- BLANCHARD, ken y MILLER, Mark. El Secreto.-Lo que los grandes líderes saben y hacen. Editorial, Norma. San francisco. 2008.
- BUCHLOZ Y Roth. (2010). Libro Como Crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa.
- CALDERON Uria. (2010).Tesis Final Word: Universidad Técnica de Ambato.
- CARDONA, P. y Rey C. Como Generar Liderazgo en toda la Organización.
- CARNOTA Lauzán, Orlando. (2000). La Dirección Estratégica: Una Ventaja Competitiva. Cuba.

- CARTER, Jimmy. La Nueva Imagen Demócrata: Liderazgo presidencial y estrategias de comunicación electoral para el siglo XXI. 2010.
- CASADO Cañequé, Fernando. (2007). Alianzas Publicas - Privadas para el Desarrollo: Responsabilidad Compartida. Publicaciones: Fundación Carolina.
- CHÁVEZ Patricio. (2003). Metodología para la Formación y Evaluación de Programas y Proyectos Educativos.
- CHIAVENATO Idalberto. (2000). Definiciones y estilos de Liderazgo: Monografía. Bogotá.
- CHIAVENATO Idalberto. (2005). Liderazgo en la Influencia Interpersonal Ejercida en una Institución, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o de diversos objetivos específicos.
- COMADIRA Julio Rodolfo. (2003). Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Sistema de Control Interno. Buenos Aires.
- DÍAZ, Sobrinho J. Evaluación Institucional: Breve Historia de Conflictos y Difícil Solución. Ponencia presentada en el encuentro, Formación del Docente Universitario, organizado por Cátedra UNESCO-AUGM. Montevideo: Udela R. 2006.
- DRUCKER, Peter. Liderazgo Auténtico.
- FUENTES Aravena, Eduardo. (2009). Liderazgo en el Aula menciona a: Grinberg Jaimer. Desafíos y Posibilidades para el Futuro de la Educación.

- GARCÍA Miguel. (2005). Planificación-Definición-Origen, Principios, Etapas, Paradigmas-Planificación Normativa, Social, Estrategia.
- GARCIA MORENO, Dinorah. Plan de Mejora.- El Modelo de Gestión para la Calidad de la Educación. República Dominicana.
- GARCÍA Sánchez, Isabel María. (2010). Sistema de Evaluación. Universidad de Salamanca.
- HALLIBURTON Eduardo. (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Edición: Tercera. Buenos Aires.
- HURTADO Morejón, Rosa. (2007). Clima relacional de instituciones educativas y espacios de aprendizaje. Editorial: Universidad Andina Simón Bolívar. Sede: Ecuador.
- JARAMILLO Solorio, Rosa María. (2011). Trabajo en Equipo. RMJ Solorio - dgrh.salud.gob.mx.
- LEWIS Peter y Murphy Roger. (2008). Nuevas Direcciones en la Escuela de Liderazgo y Gestión.
- LUQUE Jiménez, Ana María. (2009). Calidad Educativa: Innovación e Experiencias Educativas.
- LUTHER King, Martín. (2009). Cultura y Comportamiento Organizacional.
- MARCHESI, A. y Martín, E. (2007). Calidad de la enseñanza en Tiempos de Cambio. Editorial: Alianza. Madrid.
- MARTÍN Bris, Mario. (2000) Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden: Educar.

- MAXWELL John. C. (2005). Liderazgo Eficaz-Cómo Influir en los Demás. Editorial: Vida. Colombia.
- MÉNDEZ, S., F. y Zorrilla, S. (2010). La Organizaciones Sociales. Dinámica Social de la Organizaciones. México.
- MENDOZA Fung, María Elena. (2009). Desarrollo Organizacional y Cambio Clima Organizacional. U.P.B.
- MIRANDA Jaña, Christian. (2007). La autoestima profesional: Una competencia mediadora para la innovación en las prácticas pedagógicas. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 3. Nº. 1.
- MORENO Cerrilo, Martín. (2011). La Organización de Centros Educativos deriva de la Necesidad de Distribuir en un Todo Integrado el Conjunto de Elementos Interdependientes, que Enmarque los Procesos.
- MUJICA de González Marialida y Pérez de Maldonado Isabel. (2009). Construcción de un Indicador de Gestión Fundamentado en el Clima Organizacional. Maracaibo.
- NORIEGA Bravo, Vivian. (2008). Otra Aproximación al Estudio del Clima Organizacional.
- ORTÍZ Tinarejo, Sugely Esmeralda. (2006). Escuela Nacional del Trabajo Social. UNAM.
- PAOLI, Jino Antonio. (2001). Comunicación e información. Perspectivas teóricas. La comunicación. Editorial: Edicol. México.
- PÉREZ, Juste, y otros. (2000). Hacia una educación de Calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación. Narcea. Madrid.

- Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. (2009, p. 5).
- REXLER y Sibbet. (2005). Guía para las Mejores Prácticas del Equipo.
- REYES Ponce, Agustín. (2010). Administración Moderna, Editorial Limusa.
- ROBALINO Campos, Magaly. (2007). Los Docentes pueden hacer la Diferencia: Apuntes acerca del Desarrollo Profesional y el Protagonismo Docente. Santiago.
- ROBBINS, S, P. (2009). Comportamiento Organizacional. Edición: Octava. Editorial: Prentice S.A. México.
- ROBBINS, Stephen. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Edición: Décima. Editorial: Prentice S.A. México.
- ROCA Serrano, Armando. (2002). Modelo de Mejoramiento del Desempeño Pedagógico Profesional de los Docentes que laboran en el Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Cuba.
- RODRÍGUEZ, V., Joaquín. (2010). Teoría de la Administración aplica a la Educación y Coordinación.
- RUÍZ, Frutos y San Martín. (2008). Compromiso Organizacional de los Docentes.
- RUSSELL Akoff. (2009). La Planificación como Estrategia Didáctica en la conducción de las Instituciones.
- SALAS, Inés. (2007). Creaciones de Equipos. Universidad de Santiago de Chile.

- SOTELO MACIEL, Aníbal Jorge. (2011). Métodos y Técnicas para La Planificación Institucional. República Dominicana.
- TEDESCO, Juan Carlos. (2008). Estrategias de Desarrollo y Educación: El Desafío de la Gestión Pública en la Gestión de las Escuelas. Santiago de Chile.
- TERRY George y Franklin Stephen. (2012). Principios Administrativos. Compañía. Editorial: Continental. S.A. México.
- VÉLEZ Eduardo, Schiefelbein Ernesto y Valenzuela Jorge. (2009). Factores que afectan el Rendimiento Académico en la Educación Primaria. Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe.
- VILLEGAS Sánchez, Patricia. (2005). Guía: Los Retos que nos Prometemos Cumplir. Así formulamos el plan de mejoras. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá.
- W., Bennis y Nanus, B. (2001). Líderes. Estrategias para un Liderazgo Eficaz. Barcelona.
- W., Bennis y Nanus, B. líderes. Estrategias para un Liderazgo Eficaz. Barcelona. 2001.
- WARREN G., Bennis. (2008). Desarrollo Organizacional.
- YURRI Cutiupala, Mariana. (2007). Planificación Estratégica para Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Institucional Bilingüe “Corazón de la Patria”. Chimborazo. Ecuador.
- ZALTMAN, G. y Duncan R. (1977). Estrategias para el Cambio Planificado, New York: Wiley.

k. ANEXOS
ANEXO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PROMADED

TEMA:

LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA "BUENOS AIRES", DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012

Proyecto de tesis previo a la obtención del grado de Magister en Administración Educativa

AUTORA

Dra. Carmen Leopoldina Guamán Ortiz

1859

LOJA- ECUADOR

2013

a. TEMA

LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012.

b. PROBLEMÁTICA

➤ CONTEXTUALIZACIÓN

La Escuela de Educación General Básica “Buenos Aires”, se encuentra ubicada en el barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, cantón paltas de la provincia de Loja, esta escuela fue creada por la necesidad de los colonos de educar a sus hijos, debido a la distancia de los establecimientos educativos en relación a sus viviendas, por los años 1931-1932, hace unos setenta años, nace la idea de crear una institución educativa que proporcione una alternativa de educación, integral y personalizada que responda a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se inició con un solo maestro; es decir, fue unidocente, en una choza edificada por los padres de familia, utilizaron pizarras de piedra, los niños/as sentados en trocos o bancos de madera, escribían con carbón en las pizarras y en las hojas o cuadernos, lo hacían con tinta extraída de las semillas de sauco negro y plumas de aves.

En esta época los “san panchitos”, como hasta la actualidad, suele decirse, vivieron momentos agradables por la inauguración de la escuelita y la presencia del único docente, ellos recuerdan que sus abuelitos hasta compadre lo hacían, lo respetaban y querían mucho, se turnaban para darle la comida y prestarla la acémila para que, el docente, salga a cobrar su sueldo al mes, contentos por cuanto sus hijos estaban educándose y no tenían que trasladarse por largas horas, incomodando a muchos, mientras que, la mayoría de padres de familia, no lo podían hacer, por cuando eran de escasos recursos económicos.

Desde hace 12 años la institución forma parte de la Red de Yamana, como escuela completa con jardín de infantes, desde el año lectivo 2008-2009, se convierte en una institución de educación básica.

La organización educativa, actualmente, cuenta con estructura física propia, terreno donado por los padres de familia, aulas con pupitres

bipersonales, centro de cómputo, laboratorio de CC. NN, áreas verdes, canchas deportivas, juegos recreacionales, es atendida con desayuno escolar.

Asisten a la Escuela una población de ciento cuarenta y ocho (148) estudiantes, distribuidos desde el primero al décimo años de Educación Básica, doce docentes (7 con nombramiento y 5 contratados), que imparten sus conocimientos en las aulas para educar a esta población estudiantil, integrada por niños/as y adolescentes y 69 padres de familia.

En los últimos años existe preocupación, por cuanto los niveles de rendimiento no son los esperados, especialmente del período lectivo 2009–2010, que es donde se convierte en educación básica; los estudiantes que han ingresado a los octavos años de educación básica, tienen una serie de dificultades para entrelazar sus conocimientos anteriores, con los de octavo año, traduciéndose en bajas calificaciones, por ende, supletorios y hasta pérdidas de años, motivo por el cual, las autoridades y, especialmente, quien está al frente de la dirección, se encuentra muy preocupado por detectar el origen de la problemática.

➤ **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA**

Ante la difícil situación de los estudiantes, especialmente de los octavos, novenos y décimos, la autoridad principal permite realizar la investigación, para detectar las causas, por lo cual se realizó un diagnóstico, mediante la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario, se aplicó a quienes forman parte del consejo directivo y docentes, que luego de tabular los resultados se puede informar lo siguiente.

Actualmente la citada institución educativa vive una problemática relacionada con de la gestión los directivos, observándose que existe criterios diversos, pues el 80% de los docentes coinciden en manifestar que la gestión de directivos se realiza en forma inadecuada; pero un 20% de los informantes (directivos), manifiestan que si existe gestión en todos los ámbitos.

Se puede definir que hay gestión, pero que no satisface, ni dan comodidad especialmente a los estudiante que son los clientes de la institución, por ejemplo, la mayoría de los alumnos trabajan en aulas estrechas y los pupitres bipersonales son para tres estudiantes, siendo necesario ejecutar acciones, para resolver este verdadero problema institucional.

En la ejecución curricular, el 85%, responde tanto los directivos como los docentes no se preocupan por realizar el trabajo en equipo, en lo que tiene que ver con las actividades tanto administrativas como las curriculares, las mismas que se realizan de manera improvisada, y un 15%, manifiestan que sí se practica el trabajo en equipo, tanto en los directivos, docentes y alumnos.

Se puede aducir de acuerdo a los resultados que no existe planificación adecuada, y esto se debe a la ausencia de trabajo en equipo especialmente de los docentes, produciendo múltiples efectos como son: falta de coordinación y secuencia en la planificación institucional y planificación curricular, carencia de reglamento interno que norme las funciones y actividades institucionales.

Es fácil de advertir sobre este asunto abordado, que existen serios problemas, considerado como una debilidad y que, se debe buscar mecanismos para solucionarlos.

En relación al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, el 82%, de los docentes, responden que los objetivos institucionales no son considerados como guías que orienten el proceso de desarrollo, ya que no han sido socializados con los miembros de la institución, peor evaluados su nivel de cumplimiento, mientras que el 18%, de

informantes (directivos), desmienten las manifestaciones de los docentes.

Tanto las metas, como los objetivos institucionales propuestos, son los que guían el trayecto institucional, y el incumplimiento determina sin duda el fracaso de la institución, razón por la cual, todos los miembros institucionales deben trabajar conjuntamente en base a ellos y sacar el mejor provecho.

El trabajo docente es individualizado, por cuanto el 80%, de informante así lo afirman, especialmente si hablamos de planificación, resultando planificaciones curriculares por bloques, unidades, mensuales y trimestrales, que hablan de las experiencias y sugerencias para el resto de trabajo; y un 10%, responde que los trabajos siempre lo hacen en equipo; mientras que otro 10%, asegura, que la mayoría de las actividades el directivo, únicamente comunica las decisiones tomadas.

Esta diferencia de criterios es preocupante, por cuanto el trabajo individualizado, da inseguridad para alcanzar el rumbo estratégico de la organización, por cuanto, se debería buscar mecanismos consensuados para lograr que, la totalidad de informantes constantemente practiquen el trabajo en equipo, el mismo que es fructífero.

La comunicación entre administrativos y docentes es limitada, lo dicen el 85%, de los docentes, que existe división marcada entre estos estamentos; mientras que el 15%, de informantes que, corresponden a los directivos y docentes, quienes aseguran que en la institución existe buenas relaciones y por ende la comunicación; de este resultados que arroja el diagnóstico, se detecta que, existe un sinnúmero de dificultades, que es responsabilidad de los grupos afrontar esta evidente debilidad.

La resistencia al cambio e innovación profesional es evidente por falta de motivación y apoyo institucional, lo manifiestan un 88%, de docentes, los mismos que manifiestan conformismo que, les hace actuar de la misma manera frente a los problemas institucionales; pero un 12%, de encuestados entre docentes y directivos, aseguran que existe motivación y estímulos para los docentes que se capacitan en beneficio personal e institucional.

Ante esta contradicción, surge la inquietud de verificar a través de un trabajo investigativo, con la finalidad de proponer alternativas de solución y cambio en beneficio de la institución que brinda apertura a la indagación.

➤ **PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide la gestión de los directivos y el trabajo en equipos de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012?

➤ **Problema Derivado 1.**

¿Cómo incide la gestión de los directivos, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012?

➤ **Problema Derivado 2.**

¿Cómo incide el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012?

➤ **FACTIBILIDAD**

El proyecto es factible ser ejecutado en razón de que se cuenta con el apoyo de las autoridades de la institución a ser investigada, las cuales han autorizado la realización de la investigación y cuyas expectativas son elevadas, en términos del aporte que va a brindar para el mejoramiento y desarrollo institucional, al ofrecer un servicio educativo de calidad en estudio y formación de los estudiantes; se dispone de fuentes bibliográficas y digitales suficientes para fundamentar científicamente el problema y las variables derivadas del mismo, esto es importante considerando que el trabajo tendrá bases científicas que le dan validez al mismo; el tema está relacionado con algunos módulos, temas y subtemas que han sido motivo de tratamiento, en el Programa de Maestría en Administración Educativa.

Desde el punto de vista técnico, se cuenta con el programa informático SPSS14, el mismo que permite el tratamiento estadístico de la información empírica y el establecimiento de resultados válidos y científicamente confiables.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto se encuentra autofinanciado lo que constituye una garantía para su plena ejecución.

Finalmente, es justificable, por cuanto interesa al investigador, por ser un problema que permite profundizar un trabajo de investigación, como un requisito, para obtener el grado y título de maestría.

➤ **DELIMITACIÓN**

➤ **Delimitación Temporal.-** La investigación abarcará el período lectivo 2011 – 2012

➤ **Delimitación Espacial.-** Se cumplirá en la Escuela General Básica “Buenos Aires” , del barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja.

c. JUSTIFICACIÓN

La ejecución de la presente investigación se justifica plenamente considerando los siguientes criterios:

El tema planteado para ser investigado, la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes; y, el desarrollo institucional, es actual, lo que se evidencia por la presencia del problema, sintetizado en el inadecuado uso de la gestión de los directivos, el escaso trabajo grupal de los docentes y las dificultades para que pueda desarrollarse la institución educativa, lo que origina la presencia de otros problemas que agravan esta problemática, cuyo tratamiento, compete a la propia institución educativa y, de manera particular, al investigador como gestor, para proponer mejoras o cambios positivos en beneficio del desarrollo de la institución.

El problema a investigarse se enmarca en el contexto de las ciencias de la educación y, particularmente, en el ámbito administrativo, por lo tanto, se refieren a aspectos estratégicos y determinantes en el desarrollo institucional y, de manera general, en brindar servicios educativos de calidad.

Como consecuencia de la situación institucional, se pretende recabar información que permita demostrar, objetivamente, la incidencia de, la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, que predomina en la institución investigada.

Además, el aporte de mayor significancia se centra en el establecimiento, de dar una alternativa de solución a la problemática investigada, la que será un gran aporte para el desarrollo de la institución.

d. OBJETIVOS

➤ Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

➤ Objetivo Específico 1

Detallar la incidencia de la gestión de los directivos, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

➤ Objetivo Específico 2

Describir la incidencia del trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

➤ **Objetivo Específico 3**

Formular lineamientos alternativos, orientados al mejoramiento de la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, que contribuyan al desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

e. MARCO TEÓRICO

1. LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

1.1. Conceptualizaciones básicas sobre administración educativa

La administración educativa es teóricamente poco desarrollada, los autores más se han centrado en la administración general, administración del talento humano, administración financiera, administración presupuestaria, por ser una rama específica de la administración general no ha recibido el tratamiento científico adecuado.

La Administración Educativa busca resolver en una organización educativa, sea esta un Jardín Infantil, una Escuela, Universidad, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educativa. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección y liderazgo
- Control
- Evaluación

Los autores Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio, han resumido las etapas indicadas anteriormente, plantea únicamente las siguientes: Planificación, Dirección y Control de la Organización Educativa.¹

Pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la sociedad en un momento histórico determinado.

1.2. El Perfil del Administrador Educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo -amplio y restringido-, los procesos docentes y

¹Ortuzar Patricio y Osoria Ivonne, Administración Educativa, pág. 97

administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996); 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados (materiales e infraestructura);

5) asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 1996; Estebaraz, 1997).

Del análisis anterior se derivan como competencias (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996): la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

1.3. Las Etapas del proceso de la Gestión de Dirección de las Instituciones Educativas

1.3.1 La Planificación

La planificación constituye el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación previa, entre las diversas unidades participantes en el proceso administrativo con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

El autor Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: " La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".²

La planificación Educativa, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

- Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a

²www.wikipedia.org

mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.

- Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

En síntesis podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente propósitos:

1.3.1.1. Propósitos de la Planificación

- Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro, disminuyendo el riesgo y el fracaso.
- Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos, para evitar los errores y asegurar el éxito de la organización.
- Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos, provoca reducir los costos, al administrar con eficacia los recursos de la organización, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.

- Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

1.3.1.2. PASOS EN LA PLANIFICACIÓN

- *Detección de las oportunidades.* Tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.
- *Establecimiento de objetivos.* El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para corto como mediano plazo.
- *Desarrollo de premisas.* Es establecer, socializar y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación. Éstas son suposiciones sobre el ambiente en el plan a ejecutarse.
- *Determinación de cursos alternativos de acción.* Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.
- *Evaluación de cursos alternativos de acción.* Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente

es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.

- *Selección de un curso de acción.* Este es el punto real donde se adopta la toma de decisiones. Ocasionalmente, un análisis y evaluación de cursos alternativos, donde los administrativos se responsabilizan por decidir por el mejor.

- *Formulación de planes derivados.* Pocas veces la planeación está completa, por lo cual son necesarios los planes derivados o complementarios para respaldar el plan básico.

- *Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.* Si se preparan bien los presupuestos, éstos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes que sirven de referente para medir el avance de la planeación.

1.3.1.3 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- *Los propósitos.* Están definidos en la visión, misión y valores institucionales de la empresa.

- *La investigación.* Consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como, de los medios óptimos para conseguirlos.

- *Los objetivos.* Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- *Las políticas.* Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- *Las estrategias.* Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- *Los Programas.* Están integrados por: proyectos, subproyectos, actividades y acciones.

- *Presupuestos.* Son los programas, proyectos, subproyectos y actividades previstos en el plan, expresados en términos económicos; establecen los costos y fuentes de financiamiento requeridos para la ejecución del plan.

- *Procedimientos.* Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

1.3.1.4 Herramientas y Técnicas de Planificación

- *Análisis del Entorno.* Es el análisis de grandes cantidades de información del medio ambiente para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.
- *Análisis del Competidor.* Busca identificar quiénes son los competidores, qué hacen y cómo sus acciones afectarán el enfoque de la organización.
- *Escenario.* Un punto de vista consistente de lo que probablemente suceda en el futuro en el entorno de la empresa y que pueden incidir en sus actividades productivas.
- *Pronósticos.* Son predicciones de resultados futuros, dos de las predicciones más comunes son los ingresos futuros y los nuevos adelantos tecnológicos. Sin embargo cualquier componente del entorno general y específico de la organización puede ser sujeto a pronósticos.
- *Técnicas de Pronósticos.* Las técnicas de pronósticos poseen dos características: Cuantitativas cuando aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir datos futuros; y, Cualitativas cuando utilizan el juicio y las opiniones de conocedores,

generalmente se usan cuando los datos precisos son limitados o difíciles de conseguir.

1.3.2. La Organización

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función de organización.

Un concepto sobre el tema, nos lo da George Terry, cuando nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización, busca entre otros objetivos lograr la SINERGIA EDUCATIVA, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad del uso de los recursos académicos y materiales.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, la organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que se indican a continuación:

- Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir.
- Causa: Área de mando.
- Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas.
- Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad.

La organización trata de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la institución. Establece una estructura de acciones a través de la determinación de actividades necesarias para cumplir los objetivos de la empresa. Incluye la agrupación de actividades, asignación de tareas, comunicación y coordinación de todos los integrantes de la organización. Es importante la organización, puesto que de ésta depende que el grupo de trabajo realice todas las actividades necesarias para el funcionamiento de la organización.

La organización tiene los siguientes pasos:

- Permite la consecución de los objetivos primordiales de la empresa, lo más eficiente y con un mínimo de esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

1.3.2.1 Estructura Organizativa

Cuando se habla de estructura organizativa se hace referencia a la estructura de la organización formal y no de la informal. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos operativos responsables directos del logro de los objetivos y metas principales de la organización. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

- *Organización formal.* Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. La organización formal debe ser flexible. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

- *Organización Informal.* La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez, o también, aquellas personas que se unen para ir de pesca. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

1.3.2.2. Principios de Organización

- *Unidad de mando.* Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- *Especialización.* Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que, se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- *Paridad de autoridad y responsabilidad.* La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, y por ello, se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- *Equilibrio de dirección–control.* Consiste en diseñar una estructura de tal forma que permita coordinar las acciones, y al mismo tiempo, evaluar los resultados de la misma.
- *Definición de puestos.* Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos; esto es, dividir la carga de trabajo en forma lógica y cómoda para que las ejecuten personas o grupos
- *División del trabajo.* Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. Además, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas que se ciñan a sus talentos e intereses.
- *Departamentalización.* Se agrupa en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales, una vez que han sido divididas las tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”; como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las

organizaciones, y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a los de otras.

- *Jerarquía.* Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar claramente la jerarquía en una empresa.
- *Coordinación.* Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia; sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de privilegiar los intereses de los departamentos, a las metas de la organización.

1.3.2.3 Factores que Influyen en la Estructura Organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

- *Factores internos:* El enfoque conceptual adoptado, esto es, la toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad: el espacio de control, es decir, el número de empleados que se reportan a un

supervisor; la diversidad de productos y clase de operación; el tamaño de la organización; y, las características de los empleados, sean éstos, profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.

- *Factores externos:* Tecnología para transferir los insumos a las salidas de producción; las características del mercado; la dependencia del medio ambiente, como la competencia, las restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero, influyen en la expansión de la empresa.

La estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades, porque tanto la planificación como el control, se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

1.3.2.4 Unidades de Organización

Las unidades de organización agrupan las funciones en cada línea básica de acuerdo con tres criterios prácticos principales: El trabajo que se debe hacer; las personas concretas de que se puede disponer; y, los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Las unidades de organización varían en correspondencia con el tamaño de la empresa, entre más grande es, más compleja se torna su estructura organizacional y su jerarquización.

Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

1.3.3 La Dirección

La función de Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo en las instituciones educativas, esta función se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto administrativo propiamente dicho. Éste es definido de la siguiente manera "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización".³

La función de Dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza interactiva, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

³www.wikipedia.org

Los aspectos más relevantes de la Dirección son: Autoridad; Liderazgo, Motivación; Comunicación; Delegación y Supervisión; y, Capacitación, Innovación y Formación.

1.3.3.1 Autoridad

Para que se ejecuten las decisiones tomadas y se guarde un equilibrio organizado dentro de la empresa, debe existir en los distintos niveles, un claro concepto de la autoridad. La autoridad es la esencia y la característica vital del que dirige, del jefe, del guía, del líder; es aquello que hace que otros se dejen conducir y que en grupo encamine su trabajo y sus esfuerzos hasta lograr los objetivos y las metas trazadas. "No se concibe la autoridad sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder" (Henry Fayol).

Se establece entonces una autoridad legal que le permite al directivo ejercer su poder; independientemente de sus cualidades y características personales, es una autoridad que se deriva solamente del cargo que ocupa.

- *Autoridad legal.* Está respaldada por la ley y normatividad interna.
- *Autoridad personal.* La autoridad personal surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente, de saber entender sus aspiraciones y sus necesidades personales, de saber con exactitud sobre lo que se debe hacer y lo que se debe emprender, demostrando claridad en los conceptos y seguridad en las determinaciones,

pudiendo así dirigir a la gente hacia objetivos claros y a la búsqueda de metas concretas que permitan la mayor realización humana y empresarial.

Con esto podrá demostrar su buena disposición de asimilación, y participar a su grupo de trabajo los conocimientos adquiridos, y con ello, logra ventajas y beneficios de toda índole, afianzando así su autoridad y liderazgo personal.

1.3.3.2 Liderazgo

El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades de liderazgo del gerente sería irrelevante.

Se han identificado seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes, éstos son:

- *Empuje.* Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tiene mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades, y, muestran iniciativa.

- *Deseo de dirigir.* Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros.
- *Honestidad e integridad.* Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subordinados al ser sinceros o no engañando, y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
- *Confianza en sí mismos.* Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas.
- *Inteligencia.* Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información, y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
- *Conocimiento relativo al trabajo.* Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la empresa, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo del trabajo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

1.3.3.3 Motivación

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante el dinero.

La motivación se define como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta, en administración se referirá a las metas organizacionales. Los tres elementos clave de la definición de motivación son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

El esfuerzo es una medida de intensidad o impulso. Debe buscarse el esfuerzo que esté dirigido hacia un esfuerzo consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación conlleva también el reconocimiento por el esfuerzo entregado a la empresa, reconocimiento que permite satisfacer una necesidad material o espiritual.

1.3.3.4 Comunicación

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El mensaje se convierte a forma simbólica (llamada codificación) y pasa a través de algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (llamada decodificación).

Para que una comunicación tenga éxito, el significado debe difundirse y comprenderse. La comunicación es la *transferencia y comprensión* del significado.

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto, la comunicación efectiva es la hebra común para las funciones administrativas.

Los administradores preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos.

Las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

1.3.3.4.1. Barreras de la Comunicación

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en: semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas.

- *Barreras semánticas.* El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.
- *Barreras físicas.* Es el medio ambiente que impiden una buena comunicación, como: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje.
- *Barreras fisiológicas.* En las personas se encuentran deficiencias, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales), que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
- *Barreras psicológicas.* La deficiencia o deformación de la información puede deberse por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o al mensaje que se comunica; o también a estados emocionales.

La American Management Association se refiere a reglas, como mandamientos de la comunicación, que deben ser aplicadas en el momento de comunicar y delegar autoridad:

- Aclarar ideas antes de comunicar.
- Determinar y evaluar el verdadero propósito de cada mensaje.
- Considerar el ambiente organizacional e individual.
- Planear las comunicaciones asesorándose con la opinión de otros miembros de la organización.
- Tener cuidado al comunicar: con las actitudes, sobre-tonos y el contenido básico del mensaje.
- Aprovechar la oportunidad para emitir algo de valor, o ayuda, al receptor.
- Seguir y evaluar la comunicación.
- Apoyar la comunicación con las acciones propias del emisor.

1.3.3.5. Delegación y Control

De acuerdo con el tamaño de la empresa y la forma como está organizada, el directivo tiene la capacidad física, intelectual y psicológica, que le permite por si solo ejercer la autoridad y tomar decisiones sobre determinados problemas; es decir, tiene la capacidad de asumir un volumen y una carga de trabajo específico. Existe, en consecuencia, para cada individuo, un límite de capacidad más allá del cual será imposible manejar con acierto las distintas situaciones que se le presenten; deberá entonces, delegar a los subalternos partes de su autoridad y entregar parte de sus responsabilidades. Entregar la responsabilidad no significa eludirla.

Esta relación de superior a subalterno, permite al superior delegar en su subalterno parte de su autoridad legal y hacerle partícipe solidario de las responsabilidades que implica el ejercicio de la misma; el superior le confía poderes a sus subordinados, y éstos a su vez, entran a ejercer su autoridad hasta el nivel y campo de acción que se les ha entregado.

El éxito de la dirección, en un alto porcentaje, se debe a aquellas características y condiciones que le permiten al directivo ejercer sobre su grupo humano una autoridad personal y un liderazgo que despierte lealtad y entusiasmo en el trabajo.

1.3.4. Control

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control.

1.3.4.1. Propósito y Función del Control

El propósito y la naturaleza del control, es fundamentalmente, garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos, la información proporcionada sirve de base para adoptar acciones, a fin de

corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para vigilar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

1.3.4.2. La Esencia del Control Administrativo

El control es la cuarta y última función en el proceso administrativo. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1.3.4.3. Tipos de Control

- Control preliminar: Asegura previamente a la acción, que se preparen los recursos y el personal necesarios y estén listos para iniciar las actividades.
- Control Coincidente.: Se ejecuta generalmente a través de informes periódicos de desempeño, para el efecto, vigila mediante la

observación personal e informes, las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.

- Control por retroalimentación: Acción a posteriori que posibilita la replanificación, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño e implanta la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas, las estrategias y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

La comparación de los resultados reales con los objetivos, metas y normas planificadas, constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación.

1.3.4.4. Capacitación, Innovación y Formación

El empresario latinoamericano ha comprendido esta dificultad y ha comenzado a crear conciencia sobre la necesidad de dar la formación y capacitación necesaria a sus trabajadores y a establecer un proceso estructurado de desarrollo de su talento humano.

1.3.4.5. Técnicas y Herramientas para la Gestión Educativa

Con anterioridad, se indicó la importancia de que el directivo proporcione los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia de la escuela. En tal sentido, seguidamente se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor de gerencial de la institución educativa, en cada una de las fases implícitas: diagnóstico de la escuela, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

1.3.4.6. Encuestas e instrumentos cuantitativos

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela, tiene en las encuestas e instrumentos cuantitativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores de la escuela y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de

apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma.

Su utilización requiere de la construcción y manejo de indicadores, simples o compuestos, entendidos como la dimensión de una o de la "relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán, 1999: 38).

Ellos no están restringidos a la dimensión cuantitativa, ya que sería contradictorio en el quehacer de la gestión escolar, donde la calidad de la educación es un reto insoslayable y sería asumir un paradigma metodológico meramente positivista. Normalmente los indicadores son confundidos con los índices o cocientes, los cuales son instrumentos de medida relativa a través de los cuales se establecen relaciones entre las dimensiones de los indicadores de las diferentes variables, para efectuar comparaciones en el tiempo y espacio.

En el proceso de tratamiento y análisis de datos juega un papel fundamental el análisis estadístico descriptivo, el análisis de correlación, la estadística inferencial, los diagramas de Pareto, el análisis de las series de tiempo y los gráficos control. Este instrumental permite estudiar situaciones de la escuela

como sistema, inferir comportamientos poblacionales, utilizar la teoría de decisiones estadísticas para la optimización de cursos de acción en los planes de la escuela (Hamdan, 1986), realizar diagnósticos o pronósticos del comportamiento futuro de determinadas variables, que sirvan de insumos a la definición del plan, programas y proyectos de la escuela (Hamdan, 1986; Romero y Ferrer, 1968); e identificar la variación observada en los procesos docentes y administrativos, que de ser aleatoria se requiere modificar su diseño para mejorar su desempeño (Romero y Ferrer, 1968; Graffe, 1995, 2000b).

1.3.4.7. Herramientas cualitativas

La dirección del gerente educativo para el cambio de la escuela involucra la aplicación del modelo de investigación - acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad de la escuela para proceder a implantar acciones para su transformación. En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el diario de campo como instrumento de registro de la observación y la ficha de descubrimiento para sistematizarla con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica (Bigott, 1993).

Adicionalmente, es de utilidad el enfoque etnográfico de investigación (Martínez, 1991), donde los propios actores de la escuela, a través del estudio de su vida organizacional, obtienen la comprensión de su comportamiento individual y grupal, para así definir acciones que profundicen un modelo de gestión que favorezca la mejora de la excelencia de la escuela como organización de aprendizaje, donde lógicamente la observación y el análisis interpretativo serán herramientas básicas.

Por otro lado, en el ejercicio de la gestión escolar el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo de los problemas o jerarquizar las opciones al tomar decisiones, tales como: los diagramas causa-efecto, el árbol del problema y de objetivos, matrices de análisis, la técnica de grupo nominal y la técnica Delphi (Graffe, 1995; Castellano, 2000; Palacios, 2000; Martinic, 1997; SIEMPRO, 1999).

Adicionalmente, el gerente cuenta con un instrumental de carácter cualitativo que le permite establecer las acciones, la secuencia y el calendario de su ejecución, como son: 1) los flujo gramas, al esquematizar las etapas y acciones a seguir en la aplicación de los medios para el logro de los objetivos previstos (Ander-Egg, 1993; Palacios, 2000; Graffe, 1995); 2) la técnica PERT-CPM para secuenciar las operaciones, estimar el tiempo y conocer la ruta crítica de realización del trabajo (Palacios, 2000; Ander-Egg,

1993); y el diagrama Gantt como calendario para la programación y control de la ejecución de las acciones (Ander-Egg, 1993; Palacios, 2000).

1.3.4.8. Herramientas para el control y evaluación de la gestión

Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la escuela, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr superar los problemas detectados y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente.

1.3.5. Evaluación

La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética .

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Se requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis crítico

en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen. En decir, se hace necesario preguntarse qué se pretende, qué valores están involucrados, cómo se realiza, qué efectos tiene, qué papel asumen los evaluadores, etc.

Siendo el conocimiento sobre evaluación una construcción teórica, no es de extrañar que en su práctica convivan diferentes modelos .

La evaluación forma parte de un proceso más amplio que supone la gestión y elaboración de un proyecto.

Se pueden identificar distintos momentos que se distinguen entre sí por su especificidad:

- Planificación, que consiste en la definición de los aspectos o situaciones que van a ser evaluadas que dependerá del momento en que se realice así como los objetivos que se persiguen.

En esta etapa se explicitan los propósitos, se definen las situaciones, métodos e instrumentos y el impacto de resultados. También se asignan los responsables y recursos.

Uno de los puntos más importantes a definir en esta fase, es el problema o situación que se desea estudiar ya que de esta definición emanarán todas las otras.

- Implementación, en esta etapa se incluye la recolección de información a partir de la que se emitirán las apreciaciones y juicios para valorar la situación que se estudia.

La información que se recolecte será la fuente a través de la cual se van a valorar las situaciones y se tomarán decisiones; si la información que se recoge no es válida y confiable, la evaluación carecerá de significatividad posterior.

- Análisis y elaboración de conclusiones, esta etapa debería realizarse intentando dar respuesta a las preguntas que originaron el estudio. De esta Manera, se debería poder explicar el problema identificado al comenzar la evaluación.

2. EL TRABAJO EN EQUIPO

2.1. Conceptualizaciones de trabajo en Equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

Katzenbach y K. Smith definen al trabajo en equipo de la siguiente manera: "Número reducido de personas con capacidades complementarias,

comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Riquelme Fritz Luis, define "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general".

Cruz Novoa Alfonso de la Universidad Católica de Chile lo define de la siguiente manera, "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes".

Martínez Olman, "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa".

2.2. Diferencia en Grupos y Equipos

Independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.

Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

El autor Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

2.3 Que son los grupos formales y los informales

2.3.1 Grupos Formales

Es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. En estos grupos, las conductas de los participantes son las que estipulan las metas a alcanzar antes observadas. Los grupos son creados deliberadamente por los que ocupan el cargo de gerente y tienen como responsabilidad ejecutar las tareas ofrecidas para una mejora en la organización.

Los grupos tienen la responsabilidad de cumplir, normas y estatus, esto es que cuentan con una sanción y han sido autorizados por una autoridad de administración.

El tipo más prevaleciente es el de “grupo de mando” en el cual se incluye el gerente y sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones se basa en una serie de grupos equivalentes que se entremezclan. Los grupos formales pueden ser tanto permanentes como temporales.

-Grupos formales permanentes.- son también llamados grupos de mando en la estructura vertical, es decir, aparecen en organigramas como departamentos, divisiones o equipos. Se crean con el fin de desempeñar una función específica continua.

-Grupos formales temporales.- son grupos de tarea formados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida. Se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido.

2.3.2. Grupos Informales

Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinados por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social; surgen cada vez que los trabajadores se reúnen e interactúan de manera periódica. Estos grupos se pueden desarrollar dentro de la estructura organizativa.

Estos grupos emergen sin una designación oficial por parte de la organización si no que se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales. Estos se pueden formar en razón de:

-Grupos de mando.- en los cuales los integrantes comparten la responsabilidad de administrar el grupo u organización para lograr con mayor eficacia las metas propuestas.

-Grupos de tarea.- son cuerpos o conjuntos de individuos que se forman en grupo, para plazos breves, con tiempos especificados con anterioridad a fin de realizar una singular serie de tareas o proyectos.

-Grupos de interés.- son grupos enfocados a la búsqueda de una meta común, los integrantes se ocupan de una o varias tareas conjuntamente y logran intereses particulares para cada uno.

-Grupos de amistad.- en el cual los integrantes tiene características comunes entre sí, cada quien escoja los integrantes o bien lo hacen en conjunto.

2.4. Técnicas para el Trabajo en Equipos

En lo referido a las técnicas para el trabajo en equipos, lo más relevante ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en equipos y que son:

- **Para la generación de ideas.** Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas (brainstorming), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones), el método Delphi, Phillips 66. Se pueden adicionar los “Métodos para aprender a pensar”, propuestos por Edward de Bono, creador de la teoría del “Pensamiento Lateral”, que incluyen: el análisis P-N-I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar Todos los Factores), CyS (Consecuencias y Secuelas), Pb (Prioridades básicas), OPV (Oros Puntos de Vista), entre otras.
- **Para el logro de consenso.** Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales), comparaciones apareadas, entre otras.
- **Para analizar y reflejar los datos.** Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado de Ishikawa, el especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.
- **Para la planeación de las acciones.** Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt.

2.5. Características de Equipos de Trabajo

El autor Buchloz Roth, identifica ocho atributos de los equipos de trabajo, los cuales se citan a continuación:

- “Liderazgo participativo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- Comunidad de propósito, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- Buena comunicación, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- Talentos creativos, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- Respuesta rápida, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.
- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.

- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos"⁴.

2.6. Ventajas del Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo tiene algunas ventajas en el logro de resultados, se citan a continuación:

- Al tratarse de personas con diferencias individuales, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.

⁴Buchloz Roth, Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992, pág. 81.

- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.

2.7. Desventajas del Trabajo en Equipo

En el trabajo en equipo se pueden encontrar también algunas desventajas, se citan a continuación:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

2.8. Funciones de los integrantes del Equipo de Trabajo

- **PLANIFICACION:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la organización.
- **ORGANIZACIÓN:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- **DIRECCIÓN:** Es necesario orientar a los recursos de la organización: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **CONTROL:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **OBJETIVOS CLAROS:** La organización que busca fortalecer el Trabajo en Equipo tiene que contar con una planificación estratégica y operativa perfectamente desarrollada. Tiene que sentar las bases estratégicas sobre las cuales cada director, gerente y jefe debe formular objetivos propios y específicos que apoyen el alcance de dichas estrategias. Estas estrategias y objetivos deben ser la información menos confidencial de la institución. Todos y cada uno de sus miembros deben conocerla a detalle y, sobretodo, comprenderla.

- **INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS:** Al trabajar con recursos humanos, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **COMUNICACIÓN:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- **CONFIANZA RECÍPROCA:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **COMPRENSIÓN:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos los seres humanos son distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **COMPLEMENTACIÓN:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de

alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse.

- **COMPROMISO:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad.

La creatividad es ser diferente, es proyectarse al futuro, es una práctica de su conocimiento, es en sí concebir, diseñar y elaborar una realidad para él que no es para los demás aceptables o que aparenta ser imposible o estar más allá de sus logros. Ser creativo es adaptar la realidad, transformarla o mejorarla a su beneficio aun cuando esta sea adversa.

- **OPTIMISMO:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **CREAR UN CLIMA AGRADABLE:** El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los

utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar.

2.9. Proceso de Formación de los Equipos

Según los autores Koontz-Weirich (2004), no existen reglas precisas para la formación de equipos de trabajo. Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- Los integrantes del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo.
- Seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito.
- Los integrantes deben demostrar habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales.
- Normar con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo.
- Motivación mutua entre los integrantes del equipo a través de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas o fases de formación de un equipo de trabajo, los autores Buchloz y Roth⁵, plantean que un proceso de integración de equipo de trabajo debe pasar por varias etapas/faces de crecimiento y cambio, se citan:

- Fase 1: Reclutamiento de los individuos. Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.
- Fase 2: Grupos. En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- Fase 3: Equipo. La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los

⁵Buchlozy Roth, Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992, pág. 98.

miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

2.10. Habilidades para establecer Relaciones Interpersonales en los Equipos

Un aspecto muy importante en la integración y desarrollo del trabajo en equipo constituyen las habilidades y destrezas de sus integrantes, inclusive su propio éxito y resultados que se obtienen están en correspondencia con estas habilidades y destrezas, se citan a continuación:

- HABILIDAD DE ATENCIÓN Y ESCUCHA: No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.
- HABILIDAD DEL RESPETO: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.
- HABILIDAD DE LA CONCRECIÓN O ESPECIFICACIÓN: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan

genérica como con un: "siempre haces ésto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "ésto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué? Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.

- HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.
- HABILIDAD DE LA CONFRONTACIÓN: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

3. EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.1. Conceptualización de desarrollo institucional

Al hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

Así mismo, el desarrollo institucional se lo puede entender también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando así la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de las instituciones. Esto se requiere para que una institución se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el desarrollo institucional en una necesidad.

3.2. Desarrollo Académico

El desarrollo académico estudia los conocimientos, teorías y principios que facilitan los procesos de aprendizaje y que fundamentan el diseño, aplicación y evaluación de las intervenciones psicopedagógicas que, desde la perspectiva diagnóstica, preventiva, evolutiva y de la potenciación personal, incrementan en los estudiantes sus procesos cognitivos y meta-cognitivos, conocimientos, habilidades y actitudes, y contribuyen así a su éxito académico a lo largo de la vida, así como al desenvolvimiento de su contexto y de la sociedad en general.

Para que exista un desarrollo académico en el aula, es necesario que haya un ambiente propicio, que no tiene que ver con más o menos tecnología, ni con cuestiones materiales, sino con un ambiente humano de calidad. Es vital, y cuidamos mucho de que se dé naturalmente.

El buen trato comienza desde temprano, cuando todo el equipo directivo saluda o conversa con cada alumno, a su ingreso a la institución.

El objetivo del desarrollo académico es proporcione el nivel de excelencia de las actividades académicas que lleva a cabo, tendientes a la formación integral del educando.

Realizar programas permanentes de seguimiento curricular para revisar y adecuar los planes y programas de estudio, con la aplicación de una adecuada planeación y elaboración de modelos de autoevaluación institucional que permitan incrementar la calidad de sus egresados.

Establecer mecanismos e instrumentos para el desarrollo de programas de apoyo a la actualización, capacitación y formación didácticos.

Efectuar la recopilación de materiales de apoyo elaborados por asignatura, para ser utilizados como instrumento del proceso enseñanza-aprendizaje, acorde a las características de las materias que conforman el plan de estudios, integrándolos en antologías, guías u otros acervos adicionales.

Promover estrategias alternas para lograr en el educando un nivel de aprendizaje competitivo seguido del incremento de la actividad académica de los alumnos a partir de asesorías directas y detalladas.

Desarrollar proyectos de investigación educativa orientados a la evaluación del ingreso, seguimiento curricular, niveles de aprovechamiento, seguimiento de egresados y determinación de la oferta y demanda educativa.

Promover la participación de los docentes en encuentros académicos y de investigación que se realicen en el país, y propiciar la comunicación

permanente de los mismos, con profesores-investigadores de otras instituciones de Educación Tecnológica.

Promover la participación de los alumnos en encuentros y concursos académicos como parte de su formación.

Identificar y dar seguimiento a los asuntos académicos que planteen los alumnos y el personal docente del Tecnológico, apegándose a la normatividad vigente.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

3.2.1. Talento Humano

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través

de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Presenta los cambios más significativos que han afectado a éstas en los últimos cincuenta años: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica.

Pasa revista a las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos,

renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente.

Reseña como la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para conseguir estos cambios, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización.

Por último, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

3.2.1.1. Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es un proceso dinámico y complejo que abarca toda la carrera profesional, por tanto se basa en una responsabilidad compartida entre la organización que oferta puestos de trabajo y el funcionario que desarrolla su trabajo profesional. El desarrollo profesional ha adoptado diversas denominaciones, a saber: capacitación, formación continua, mejoramiento profesional, desarrollo de competencias, entre otros.

En el campo educativo, el desarrollo profesional constituye el “Perfeccionamiento del profesorado en el contexto de la educación permanente, que conoce dos momentos: la formación inicial, previa al ejercicio de la tarea educativa, y la formación continuada dentro del trabajo. Esta segunda modalidad responde a la necesidad de familiarizar a los profesores con los nuevos enfoques y tecnologías, de ponerles al día de los nuevos avances científicos y tecnológicos, sea del propio campo de las disciplinas que enseña, sea del campo técnico –pedagógico”⁶.

De acuerdo a lo expresado, el desarrollo profesional constituye un requerimiento ineludible e impostergable para que los profesionales puedan realizar su trabajo en un marco de eficiencia, eficacia, calidad y calidez que los usuarios demandan. Este proceso permitirá la actualización permanente tanto en conocimientos científicos, metodológicos, técnicos así como operativos y de tramitación que se requieren según los casos que deben conocer y resolver.

3.2.1.1.1. Importancia del Desarrollo Profesional.

El desarrollo profesional tiene una importancia trascendental en el contexto de la organización en general y de las organizaciones educativas en particular, puesto que el mismo permite:

⁶SANCHEZ CERREZO, Sergio, *Léxicos Ciencias de a Educación*, Santillana, España, 1991, pág. 248

- Facilita la actualización en la información científica y tecnológica, necesarias para el desempeño laboral.
- Permite el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional, sean éstas intelectuales, motrices, metodológicas o técnicas.
- Familiariza al profesional con el uso de nuevas técnicas e instrumentos.
- Genera el aprendizaje de habilidades y destrezas requeridas según las funciones y responsabilidades.
- Crea espacios para la adopción de actitudes positivas hacia la institución, los usuarios, compañeros de trabajo y hacia sí mismo.
- Complementa los vacíos o limitaciones de la formación profesional inicial.
- Constituye una estrategia válida para la promoción hacia el desempeño en cargo superiores y de mayor responsabilidad.
- Se orienta a mejorar de manera significativa en el nivel de productividad.
- Genera la necesidad de trabajo en equipo superando el individualismo y egoísmo profesional.
- . Mejora las relaciones interpersonales
- Adaptación a los requerimientos propios de la institución de manera general y no únicamente como la realización de actividades ligadas únicamente a un departamento o servicio, y

- Identificación plena del profesional con los objetivos, misión, visión y la propia vida institucional.

3.2.1.1.1.1. Cultura y características del Docente.

En el campo educativo, la función principal que cumple el docente es la de mediador entre la cultura y el estudiante, entendiendo a la cultura como el “Conjunto de valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos, obtenidos por el hombre en el proceso de la práctica histórico – social”⁷.

En este contexto, se ratifica el hecho de que “Uno de los importantes roles que desempeña el docente es el de servir de mediador entre la cultura y el estudiante y no sólo, como se creyó tradicionalmente, transmitir los conocimientos propios de la asignatura que orienta.

Como profesional cumple con una gran diversidad de tareas a través de las cuales puede aproximar a sus estudiantes a las creaciones culturales de las sociedades mundiales y a las creaciones de su sociedad particular o local”⁸.

Dado el actual desarrollo tecnológico, el acceso a los productos culturales es permanente y lo hacen todas las personas, por tanto se llegó a pensar que el

⁷RESENTAL –UIDIN, Diccionario Filosófico, Ediciones Nacionales, Bogotá, pág. 98.

⁸ALVARADO, Sara Victoria. Desarrollo humano: un marco obligado al pensar en las reflexiones sobre lo pedagógico. En Enfoques Pedagógicos N° 4. Volumen 12. Mayo-Agosto de 1996. CAFAM.

papel del docente como facilitador de conocimientos ya no tiene la importancia que tuvo en el pasado. Por el contrario y a pesar de los avances tecnológicos el docente sigue siendo fundamental en la construcción de conocimientos ya que ninguna tecnología podrá sustituir el componente afectivo del acto pedagógico pues este a más de conocimientos genera la adopción de valores humanos necesarios para el desarrollo integral del ser humano.

El docente, a más de servir de mediador entre los bienes culturales y de manera específica el conocimiento científico, realiza diversas acciones orientadas a desarrollar a los estudiantes como personas, estas se sintetizan a continuación:

- Motiva a los estudiantes para que alcancen las metas propuestas, descubran y exploten sus capacidades.
- Generen hábitos y conductas deseables.
- Produzcan en el campo académico y axiológico.
- Se conviertan en constructores de su proyecto de vida.
- Adquieran, gradualmente, un mayor nivel de responsabilidad y autonomía.
- Acerque a los estudiantes a los productos de la ciencia, arte, tecnología.
- Emancipación que no se recibe como un don sino que la logra cada persona mediante su actividad individual.

Cabe indicar que el docente para desarrollar las actividades antes descritas y de manera general cumplir con éxito su tarea profesional, debe reunir algunas características, a saber:

- Elevado nivel cultural, el que debe ser de manera constante actualizado
- Conocimiento amplio de lo que enseña.
- Estar actualizado en las últimas teorías y avances de su asignatura.
- Tener conocimiento de otras áreas del saber a fin de que pueda relacionarlas con su asignatura.
- Propiciar actitudes de respeto, colaboración, integración, tolerancia, cooperación y ayuda mutua.
- Generar que el espacio y tiempo pedagógico se conviertan en un momento de gran interactividad entre sus estudiantes.
- Propiciar en los estudiantes, en un contexto social histórico, el aprendizaje.
- Actitud de tolerancia.

3.2.1.1.2. Capacitación y Formación Profesional

La condición docente requiere de una intervención urgente que facilite su vinculación con las condiciones de la escuela y de la educación en su conjunto. Existe un desconcierto, sobre los objetivos, el contenido y los

métodos de su esfuerzo profesional, unido a una pobre valoración material y a un escaso reconocimiento social de su trabajo. Resolver este problema supone avanzar en el tratamiento de todos los campos y de una acción gubernamental de carácter intersectorial, ya que esto no se resuelve con acuerdos coyunturales ni con la concesión de modestas subidas salariales ni con proyectos de reforma de los estatutos profesionales, sino con una acción integral.

Uno de los problemas, es la formación docente, la misma que debe considerarse como uno de los componentes fundamentales para el cambio del rol profesional es proporcionar al profesor elementos teóricos y prácticos, ubicados históricamente, que le permitan entender su sociedad y dar a sus alumnos las herramientas conceptuales para que asuman también su destino en forma racional, crítica y autónoma.

Otra necesidad evidente es la ejecución de actividades para el perfeccionamiento de educadores en servicio, como ajuste permanente a las demandas y posibilidades de la ciencia y la tecnología y como suplencia de los vacíos y deficiencias de la formación. Para cubrir este aspecto del perfeccionamiento, el Plan debería realizar una oferta amplia de cursos de actualización.

También el programa debería promover la asistencia técnica para elaborar modelos alternativos para la formación, capacitación, perfeccionamiento y

actualización docente, desarrollando propuestas metodológicas e instrumentales. Para ello se podría vincular a las distintas facultades y departamentos de educación de los países iberoamericanos entre sí y con los organismos de los ministerios dedicados al perfeccionamiento docente, a fin de facilitar el intercambio de experiencias, homologar la formación y capacitación de especialistas e intercambiar recursos, aprovechando las áreas de mayor potencialidad que posea cada institución.

3.2.1.2. Desarrollo Personal

El desarrollo personal constituye un proceso que debe desarrollarse de manera paralela y complementaria al proceso de desarrollo profesional, el mismo se orienta fundamentalmente a desarrollar habilidades para la realización de actividades cada vez más complejas; mejoramiento de las competencias personales; mejoramiento de los niveles de satisfacción en el desempeño laboral; cambio de actitudes hacia la empresa; el trabajo y hacia sí mismo; automotivación; mejoramiento de imagen personal; mejoramiento de su autoestima; desarrollo de la capacidad de observación y análisis; mejoramiento de su nivel de participación e involucramiento en el conocimiento y solución de los problemas de la institución.

El desarrollo personal de los profesionales se genera a partir de dos políticas institucionales básicas: la capacitación personal y la prestación de

condiciones laborales óptimas. A continuación se fundamenta a cada una de ellas:

- **Capacitación personal:**

La capacitación personal se orienta hacia el desarrollo como persona, como un ser humano que comparte en la sociedad; que se relaciona de manera permanente con sus semejantes; que tiene que establecer mecanismos y estrategias de comunicación formal e informal; que debe madurar psicológicamente a fin de demostrar equilibrio, tolerancia, comprensión, en definitiva la capacitación personal debe orientarse hacia el desarrollo de la personalidad y el carácter de cada persona.

- **Prestación de condiciones laborales óptimas:**

El profesional tiene derecho a “Desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”⁹. Estas condiciones favorables para el desempeño laboral se complementan con el derecho a “Mantener a

⁹ ASAMBLEA NACIONAL, Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 23 literal 1, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294. 6 de octubre de 2010

sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública”¹⁰.

- Los derechos de los servidores públicos citados anteriormente se constituyen a su vez en obligaciones de las organizaciones ya sean instituciones o empresas, y que forman parte de la garantía de salud ocupacional.
- En la búsqueda de cumplir con la obligación de brindar condiciones laborales óptimas, las organizaciones en general y las educativas de manera particular, tienen establecido como parte de su estructura organizacional la Unidad o Departamento de Bienestar a través del cual se brindan servicios básicos de mucha importancia para la conservación de la salud física y mental, estos servicios entre otros son los siguientes:
- Departamento médico: esta unidad presta servicios de medicina preventiva y curativa, diagnósticos, atención odontológica, fisioterapia. A más de ello es el gestor de campañas de higiene, alimentación adecuada, actividad física, entre otros.

¹⁰ ASAMBLEA NACIONAL, Ob.cit, Art. 23 literal p.

- Departamento de Orientación Psicológica: está encargada de brindar orientación vocacional, tratamiento de problemas de conducta, problemas de bajo rendimiento académico, estados patológicos de la personalidad.
- Guardería infantil: tiene como finalidad la atención de los niños menores de cuatro años en el tiempo que dure la jornada de trabajo de sus progenitores, constituyen una solución al abandono y falta de atención de los niños motivados por el desempeño laboral.

3.2.1.2.1. Bienestar de la persona/ el buen vivir

El tema del bienestar de las personas tiene una clara y directa conexión con el tema salud. Aunque en principio se considera deseable el ofrecer en un espacio unas condiciones ambientales agradables, con unas calidades lumínicas, olfativas, acústicas, de calidad de aire y de temperatura adecuadas, por encima de ciertos umbrales tolerables, el cuerpo no solo está en condiciones de franco desagrado sino que se corre el riesgo de enfermar. Será evidente que en lugares con climas o condiciones ambientales especialmente adversas será preciso extremar precauciones para que la experiencia de quienes visiten un espacio sea tan placentera y segura como sea técnicamente posible y viable.

Puede clasificarse el bienestar en dos grandes ramas; bienestar físico y bienestar síquico. El primero, relacionado con los asuntos de índole biológico, compromete todos los sentidos y por ello cabe hablar de bienestar lumínico, olfativo, acústico y térmico, aunque nuestra tolerancia a temperaturas adversas es lo suficientemente escasa como para que sea el bienestar térmico, por mucho, el más conocido. El bienestar síquico compromete un asunto mucho más perceptivo y ante todo se buscara brindarles a las personas sensaciones de seguridad y tranquilidad que le permitan relajarse y disfrutar del recorrido, el lugar de estancia o la visual. Este relajarse va en dirección a que una vez satisfechas las necesidades síquicas y físicas mínimas, el canal perceptivo queda, ausente de todo tipo de alertas, disponible para maximizar la percepción del lugar.

3.2.1.2.1.1. Satisfacción de las necesidades materiales como parte del bienestar

Las necesidades materiales de los profesionales que se desempeñan en el campo laboral se resuelven a través del sueldo que perciben, por tanto los servidores públicos tienen derecho a “Percibir una remuneración justa, que sea proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables”¹¹.

¹¹ ASAMBLEA NACIONAL, Ob.cit, Art. 23 literal b.

En este contexto, los servidores públicos tienen establecidas categorías escalonarias a las cuales corresponden las respectivas remuneraciones y a las cuales se accede por experiencia profesional, formación académica, capacitación profesional y méritos profesionales.

Respecto a la relación del sueldo con la satisfacción de necesidades materiales, es importante indicar que existen ciertas variables dignas de enunciarse:

- Las necesidades humanas son crecientes y por propia naturaleza el ser humano tratar de satisfacerlas.
- El mercado consumista crea necesidades a través de la publicidad.
- Un referente básico de medición del nivel de satisfacción de necesidades es la cobertura de los costos de la canasta básica referida fundamentalmente a la alimentación.
- Contraste entre ingresos y egresos familiares, este resultado da la medida de una menor o mayor capacidad de satisfacción de necesidades vinculadas a la vida digna en condiciones adecuadas para el desarrollo individual y familiar.
- Conocimiento básico de manejo financiero y capacidad de ahorro.
- Ubicación geográfica de la residencia del empleado.

3.2.1.2.2. Relaciones personales.

Las relaciones interpersonales son uno de los factores más importantes para lograr un clima escolar adecuado entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Cada institución debe desarrollar sus propias pautas de funcionamiento y sus modelos de interacción y comunicación. Los profesionales asimilan los códigos propios de la institución en la que trabajan, sus costumbres y sus procedimientos de actuación. Los directores y directoras noveles “aprenden que su ética y moralidad personal y profesional deben modificarse para conformarse a los valores dominantes del centro educativo” (Marshall y Mitchell, en Gairín y Antúnez 1993:212).

Para mejorar las habilidades sociales, y por ende las relaciones y la resolución de conflictos entre los alumnos y alumnas dentro del aula, se han trabajado fundamentalmente tres aspectos:

- Fomentar el uso de normas básicas de educación y cortesía.
- Identificar los pequeños conflictos que surgen en el aula.
- Dotar al alumnado de habilidades necesarias para resolverlos.

Además analizan los factores que afectan al trabajo en grupo, en el que la cooperación se puede ver obstaculizada por unas malas relaciones entre las personas que componen los equipos educativos. Este clima repercutirá, de

una u otra forma, en la atención a los menores. Se analizan cuáles podrían ser las condiciones que dificultan una buena interrelación entre las personas que trabajan en estos equipos educativos, desde la perspectiva de las propias personas implicadas.

Las relaciones que deben existir en una institución educativa para ayudar en su desarrollo son las siguientes:

✓ **Docentes con los Directivos**

En el campo educativo, las relaciones que se establezcan entre los docentes y los directivos constituye el aspecto central de la gestión institucional a tal punto que la misma genera el propio éxito o fracaso de la gestión.

Las funciones del Directivo son diversas, en ellas está implícita la función de comunicación con las Autoridades superiores, docentes, padres de familia, estudiantes y servidores públicos. Por tanto, se ratifica el hecho de que efectivamente, “El éxito o fracaso, sin lugar a dudas, depende en alto grado del director, de su preparación pedagógica, de la conciencia de los problemas educativos, de la confianza en la acción de la escuela y de la capacidad de conducción.

Se deduce que las características fundamentales de un director deberían ser:

- ✓ Preparación pedagógica adecuada;
- ✓ Conciencia de los problemas de la educación;
- ✓ Confianza en la acción de la escuela;
- ✓ Capacidad de conducción¹².

Siendo el directivo el gestor de los tipos y canales de comunicación como estrategias básicas de la gestión administrativa, debe propiciar una comunicación horizontal caracterizada por el respeto, confianza, armonía y solidaridad.

Es tal la importancia de la comunicación entre el docente con el director, lo cual se ratifica en lo siguiente “El trabajo de una escuela fracasará si no se cuenta con una estrecha colaboración entre la dirección y el cuerpo docente, de modo que los esfuerzos de una y otros deben confluír en un mismo objetivo: la educación del alumno”¹³

✓ **Relación Docentes con estudiantes**

¹²NÉRICI, Imídeo, Hacia una Didáctica General Dinámica, Kapelusz, Argentina, 1973, pág.123.

¹³NÉRICI, Imídeo, Hacia una Didáctica General Dinámica, Kapelusz, Argentina, 1973, pág.580.

La relación pedagógica que establezca el docente con los estudiantes es de fundamental importancia la hora de desarrollar el proceso educativo y la misma se convertirá en una variable determinante en el rendimiento académico.

Son dos tipos de relación pedagógica que se pueden establecer entre docente y estudiantes, a saber, director, de su preparación pedagógica, de la conciencia de los problemas educativos, de la confianza en la acción de la escuela y de la capacidad de conducción.

Se deduce que las características fundamentales de un director deberían ser:

- Preparación pedagógica adecuada;
- Conciencia de los problemas de la educación;
- Confianza en la acción de la escuela;
- Capacidad de conducción”¹⁴.

Siendo el directivo el gestor de los tipos y canales de comunicación como estrategias básicas de la gestión administrativa, debe propiciar una comunicación horizontal caracterizada por el respeto, confianza, armonía y solidaridad.

¹⁴NÉRICI, Imídeo, Hacia una Didáctica General Dinámica, Kapelusz, Argentina, 1973, pág.123.

Es tal la importancia de la comunicación entre el docente con el director, lo cual se ratifica en lo siguiente “El trabajo de una escuela fracasará si no se cuenta con una estrecha colaboración entre la dirección y el cuerpo docente, de modo que los esfuerzos de una y otros deben confluir en un mismo objetivo: la educación del alumno”¹⁵

✓ **Relación Docentes con docentes**

La relación del docente con sus colegas en la institución educativa, debe estar caracterizada por la práctica diaria de valores humanos tales como el respeto, tolerancia y comprensión. Este tipo de relaciones humanas deben reflejarse también en el trabajo en grupo aplicado a la planificación didáctica, ejecución y evaluación, así como a la realización de tareas y proyectos de naturaleza institucional

- **Relación vertical:** esta relación pedagógica está caracterizada por la imposición del autoritarismo, la disciplina en base al castigo, el miedo como sinónimo de buena conducta, la falta de participación en el aula, la falta de confianza y el temor permanente de los estudiantes hacia el docente. Este tipo de relación es una cualidad del profesor tradicionalista.

¹⁵NÉRICI, Imídeo, Hacia una Didáctica General Dinámica, Kapelusz, Argentina, 1973, pág.580.

- **Relación Horizontal:** este tipo de relación se caracteriza por el respeto mutuo, la amistad, confianza, la comunicación fluida en el aula. Este tipo de relación caracteriza a la nueva educación.

Además, la relación pedagógica entre docente y estudiantes inicia a partir de las primeras sesiones en las cuales el docente desarrolla el encuadre que significa el espacio en el cual el docente pone las reglas de juego para el semestre o año lectivo luego de cual se llega a acuerdos para cumplimiento obligatorio sobre metodología de enseñanza, cumplimiento de tareas, evaluación de aprendizajes, comportamiento y la relación pedagógica docente estudiante en el aula.

Basándose en lo anteriormente indicado, se llega a afirmar que “De la forma de actuar del profesor dependerán las buenas relaciones entre ambos. Es su deber tratar de comprender a los alumnos; lo contrario es más difícil, si no imposible. La comprensión del alumno es fundamental para que se establezcan lazos de simpatía y de amistad con el profesor”¹⁶.

✓ **Relación Docentes con padres de familia.**

La función que cumple el docente es por naturaleza de orden social, esto significa que su trabajo tiene que ver con la atención a los clientes directos

¹⁶NÉRICI, Imídeo, Op.cit, , pág.581.

que son los estudiantes y los clientes indirectos que son los padres de familia. De manera específica los padres de familia representan a la sociedad misma, por tanto de su confianza y confiabilidad depende la aceptación y prestigio social del docente.

En este contexto el compromiso del padre de familia para con el proceso educativo determinará en cierta manera el éxito del proceso educativo, esto se traduce en el control extra aula para la realización de tareas de trabajo autónomo, interés permanente con el rendimiento del estudiante, asistencia y puntualidad a las jornadas de trabajo, entre las más importantes.

Por tanto el éxito mismo de la gestión docente depende mucho del apoyo que le brinden los padres de familia y más cuando se trata de instituciones educativas unidocente y ubicadas en el sector rural.

Es tal la importancia de la opinión de los padres de familia como representantes de la sociedad a tal punto que “El profesor, en cierto modo, es un ciudadano señalado, puesto que es el blanco de una observación constante en lo que atañe a su comportamiento total. Sus pasos, actos y opiniones son continuamente observados por el medio social”¹⁷.

¹⁷NÉRICI, Imídeo, Op.cit, , pág.579.

3.2.2. Modelo Pedagógico

Cuando se habla de Modelos Pedagógicos es necesario precisar sus dos conceptos: Modelo y pedagogía. Para el primero, resulta oportuno revisar la Posdata de 1969, escrita por Thomas S. Kuhn en donde aclara el concepto de paradigma utilizado en su texto: “La Estructura de las revoluciones científicas”. Así mismo es importante esclarecer el mismo concepto en la versión de Edgar Marín que lo expresa en el libro “Paradigma Perdido”.

En esencia, los dos autores formulan que el paradigma establece límites y reglas de juego dentro de los cuales se resuelven ciertos problemas y a la vez esos límites y reglas son compartidos por una comunidad de carácter científica, creando una cultura propicia para tal fin. También afirman que los individuos conocen, piensan y actúan en conformidad con la cultura inserta en ellos.

Sobre el segundo concepto, pedagogía, existen muchas propuestas que van desde considerarlo un espacio de reflexión acerca de la visión que se tiene sobre la educación y sobre la noción de hombre; pasando por el saber teórico – práctico generado por los pedagogos a través de la reflexión personal y el diálogo de su práctica pedagógica; y llegando al concepto de disciplina científica que busca la transformación intelectual del hombre y de su estructura de conciencia.

De esta última postura, formación intelectual del hombre y estructura de conciencia, se deduce que el fin último de la pedagogía es el de conservar, descubrir, innovar y recrear el conocimiento que le permita al hombre avanzar en su evolución cognoscitiva para solucionar problemas en un contexto ético y estético.

3.2.2.1. Características del modelo pedagógico

Gordon Pask expresaba: “Un maestro debe ser un alumno, sino, la enseñanza no puede tener lugar.” El docente debe transformar el conocimiento científico en un saber disciplinar para recrearlo con el estudiante. Este es el principio de la enseñabilidad que genera el primer gran grupo de los modelos pedagógicos: el didáctico. Es decir, que la enseñabilidad se concibe como una característica de la ciencia a partir de la cual se reconoce que el conocimiento científico está preparando desde su matriz para ser enseñable por parte del educador, quien aporta su experiencia disciplinar, el conocimiento profesional, la trayectoria laboral y la reflexión permanente del mundo teórico contrastado con la realidad cotidiana.

El segundo grupo de los modelos pedagógicos está orientado por la educabilidad y a los mismos se los denomina cognitivos. En esta medida se quiere pasar del modelo centrado en el docente hacia el modelo centrado en

el estudiante. En consecuencia, al estudiante le sobreviene la educabilidad o sea la posibilidad de autoanalizarse plenamente, es decir, tiene que ver con su propia disposición para la autoformación de su personalidad a partir de sus propias potencialidades. La educabilidad, vista así, es como una promesa acerca de lo que el ser humano puede imaginarse a partir de la autonomía de aprendizaje y de la autogestión individual y colectiva.

Por último, el tercer grupo de los modelos pedagógicos llamado científicista porque sus procesos están basados en la innovación y la producción científica rompiendo la frontera del conocimiento o llevándolo al nivel aplicativo, en donde el docente y el discente cumplen con la función de investigador- coinvestigador o maestro – aprendiz en el campo científico.

3.2.2.2. Currículo

La palabra currículo proviene del latín currículum que significa movimiento progresivo o carrera. Según David Hamilton el concepto currículum se empieza a asociar con asuntos educativos entre finales del siglo XVI y comienzos del XVII.

El Currículum, es el quehacer de una institución educativa. Parte del proceso de enseñanza – aprendizaje y de sus autores principales: el docente y el alumno. En torno a ellos gira el ideario de la institución, sus objetivos

institucionales, su marco teórico con el concepto de hombre, de sociedad, de método, de evaluación, de vinculación contextual y de las funciones sustantivas y adjetivas; el modelo educativo institucional y las características de sus planes de estudio.

Por lo tanto, el educador concreta su accionar en la ejecución del currículum cuando ejerce cotidianamente la tarea de orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues debe enmarcarse en los planteamientos generales de la política educativa que regulan el proceso educativo nacional. Estos planteamientos llegan hasta él mediante los documentos oficiales y la legislación vigente que incluyen las expectativas en torno al proceso educativo del país, el cual se encuentra plasmado en el currículum.

3.2.2.2.1. Importancia del Currículo

En 1987 Stenhouse define que el “un currículum es una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica”.

En otras palabras, el currículum funciona como una base en donde están establecidos todos los principios, rasgos y propósitos de una institución educativa, este no debe quedarse en el papel, por el contrario, debe

aplicarse para atender efectivamente las necesidades de la sociedad en la cual se ubica la institución.

Partiendo de esta perspectiva, se afirma que si una institución no posee un currículo, no tendrá un punto de partida ni de llegada, y lo más importante, no podrá atender las necesidades básicas de la sociedad en la cual se desarrolla.

3.2.2.3. Desempeño docente

El desempeño docente laboral califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre/mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (De la cruz, 2008)

El desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes.(Enríquez 2006).

La misión del docente es contribuir al crecimiento de sus estudiantes. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas. Su función es mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales.

Según el Pronafcap 2009, el perfil del profesor de educación se debe trabajar desde un enfoque profesional docente para el desarrollo de tres dimensiones: Personal, pedagógica y social comunitaria.

La Dimensión Personal Permiten al docente profundizar en el conocimiento de sí mismo y optimizar su desarrollo como persona y profesional.

La Dimensión Pedagógica permite al docente responder a los retos cambiantes de la realidad educativa y solucionar los problemas de desempeño en el cumplimiento de su rol de educador profesional. En las competencias de esta dimensión priman los dominios: disciplinar, pedagógico y de la comunicación.

Las competencias de la dimensión social comunitaria surgen en respuesta a la necesidad de objetivar el carácter socio cultural de la educación.

El docente de educación debe de tener en cuenta tres dominios; el saber pedagógico que consiste en el conocer, hacer y actuar que pone al profesor en condiciones de comprender y transformar el fenómeno educativo. El saber de las disciplinas que orientado a profundizar los saberes que conforman los sistemas de las ciencias sociales, naturales y humanas y al manejo por parte del docente de los métodos y normas para la investigación, en atención a la naturaleza de los contenidos de las disciplinas. Conocimiento de los estudiantes y la comunidad con características propias de los estudiantes como personas en proceso de aprendizaje y, entre otros, su estado nutricional, maduración neurológica, estado emocional, de tal manera que puedan reconocer su diversidad y atenderlos respetando las diferencias.

3.2.2.4. El desempeño está ligado a la evaluación del desempeño en proceso de retroalimentación

El desempeño docente tiene múltiples interpretaciones, algunos lo consideran como un término globalizador y que incluye desde la formación y capacitación, hasta el trabajo en el aula con la consecuente aplicación de metodologías de enseñanza – aprendizaje y evaluación. Otros autores lo interpretan como la práctica docente y establecen tres tipos dentro de los cuales se desarrolla el quehacer docente, ellos son la práctica docente decadente, dominante y alternativa.

Implica identificar, analizar y valorar las principales variables que subyacen en la práctica docente, las mismas que reflejan las concepciones científicas, metodológicas y técnicas de los docentes, y, por otra parte el ajuste a las orientaciones y directrices que la institución ha puesto en vigencia ya sea como parte de un modelo de enseñanza o directrices didácticas – metodológicas para el trabajo en el aula.

El desempeño docente trasciende el espacio del aula, para encontrar una valoración y reconocimiento en el plano social y de los campos ocupacional y profesional que son definitivamente en donde se demuestra las competencias que tienen los profesionales y que les hace capaces para responder a los requerimientos de los puestos de trabajo.

Los nuevos escenarios del desempeño docente, demandan que los docentes aprendan a pensar de manera creadora, crítica y ante todo práctica a fin de que su práctica esté orientada hacia la construcción y reconstrucción real y objetiva de los conocimientos; generación de aprendizajes significativos e integración de los conocimientos teóricos con su aplicación práctica.

3.2.2.5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño docente constituye un proceso sistemático y continuo, participativo en términos de involucramiento de los involucrados en el proceso y orientada hacia el mejoramiento cuanti cualitativo de la gestión docente.

El proceso de evaluación del desempeño privilegia una profunda reflexión en torno a las posibilidades de mejoramiento de las más sentidas problemáticas; la actividad reflexiva; valoración sistemática de los aspectos evaluados y fundamentalmente las decisiones futuras de cambio.

La realización de la evaluación del desempeño docente, se orienta a cumplir algunos objetivos básicos, a saber:

- ❖ Mejorar la calidad del trabajo y desempeño académico.
- ❖ Proveer a los docentes de información sobre la percepción que la comunidad académica tiene de su desempeño.
- ❖ Retroalimentar los procesos académicos.

- ❖ Contribuir a la actualización de conocimientos y a la capacitación pedagógica de los docentes.
- ❖ Sistematizar información para la toma de decisiones.

Cabe indicar que la retroalimentación con miras al mejoramiento de la práctica docente constituye el objetivo principal de la evaluación del desempeño, esto es factible ejecutarse a través de la ejecución de planes de mejoramiento.

3.2.2.2.2. Rendimiento académico de los alumnos

El rendimiento escolar son las capacidades que manifiestan, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación. De la misma forma, ahora desde una perspectiva propia del estudiante, se define el rendimiento como la capacidad de responder satisfactoriamente frente a estímulos educativos, susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos. Este tipo de rendimiento puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado grupo de conocimientos o aptitudes.

Según Herán y Villarroel (1987). El rendimiento escolar se define en forma operativa y tácita afirmando que se puede comprender el rendimiento previo como el número de veces que el estudiante ha repetido uno o más cursos.

Tenemos también que Reyes 2007 define el rendimiento académico o efectividad escolar como el grado de logro de los objetivos establecidos en los programas oficiales de estudio.

La educación es un hecho intencionado y, en términos de calidad de la educación, todo proceso educativo busca permanentemente mejorar el rendimiento académico del estudiante. El rendimiento escolar es un indicador del nivel de aprendizaje alcanzado por el estudiante, por ello, el sistema educativo brinda tanta importancia a dicho indicador. Sin embargo, en el rendimiento de los estudiantes, intervienen muchas otras variables externas al sujeto, como la calidad del desempeño docente, el contexto social, la familia, la institución educativa, etc., y variables psicológicas o internas, como la actitud hacia la asignatura, la inteligencia, la personalidad, las actividades que realice el estudiante, la motivación, etc. El rendimiento escolar parte del mismo estudiante que es responsable de su rendimiento. En tanto que el aprovechamiento está referido, más bien, al resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, de cuyos niveles de eficiencia son responsables tanto el que enseña como el que aprende.

3.2.1.3. Infraestructura Tecnológica

La infraestructura tecnológica constituye el conjunto de equipos disponibles para el desarrollo del proceso educativo en diversas asignaturas, aunque en la

mayoría de los casos se trate de tecnología informática para el aprendizaje asistido por el ordenador.

Al tratarse de equipos informáticos con fines educativos, “Las configuraciones técnicas de un aula informática pueden variar mucho en cuanto a sofisticación. En los casos más sencillos se trata simplemente de un aula normal equipada con un conjunto de ordenadores personales independientes dispuestos a ser empleados por los alumnos. En otros casos, se trata de una red local que incluye diversos terminales interconectados (o bien conectados a un ordenador central), que comparten recursos tales como impresoras o dispositivos de memoria externa”¹⁸.

3.2.1.4. Infraestructura Física

❖ Aulas funcionales

El aula funcional constituye el espacio físico que acoge a un grupo de docentes y alumnos en condiciones óptimas para el aprendizaje. Este tipo de aula debe cumplir ciertos requisitos y condiciones técnicas, por tanto, “Generalmente se diseñan atendiendo a unas determinadas condiciones que debe reunir para posibilitar y facilitar un desarrollo normalizado del trabajo escolar: a) Espacio, en educación básica, 1,5 metros cuadrados por alumno. b) Ventilación, se considera necesario que cada alumno disponga de 5 metros

¹⁸SANCHEZ CERREZO, Sergio, Op.cit.,pág. 65

cúbicos de aire. c) Iluminación, si puede ser natural mejor que artificial, difusa y bien repartida, evitando los deslumbramientos, así como los contrastes excesivos de intensidad. d) Temperatura, conviene que sea constante, de unos 22 grados centígrados aproximadamente. e) Condiciones acústicas, evitando ruidos molestos que perjudiquen la concentración. f) Decoración, debe responder a unas normas estéticas”¹⁹.

❖ **Espacio de recreación y de áreas verdes**

En las instituciones educativas el diseño arquitectónico debe obligatoriamente prever espacios para la recreación y de áreas verdes, éstas son necesarias en función de permitir los cambios de actividades académicas, el relajamiento, los juegos individuales y colectivos, actividades recreativas. Su equipamiento y extensión deben guardar relación con el número de estudiantes, niveles educativos y ubicación geográfica.

❖ **Espacio para talleres y laboratorios**

El espacio físico para talleres y laboratorios, tiene un diseño técnico arquitectónico, debe responder de manera eficiente al tipo de taller o laboratorio, número de estudiantes, tipo de prácticas y demostraciones de aprendizajes, objetivos de la tarea demostrativa, condiciones básicas de

¹⁹SANCHEZ CERESO, Sergio, *Léxicos Ciencias de a Educación*, Santillana, España, 1991, pág. 64

higiene, requerimientos básicos de seguridad personal y mantenimiento de la salud.

Además, los talleres y laboratorios deben guardar una distancia prudencial con los otros espacios destinados a las aulas de clases, espacios destinados a la administración de la institución y los espacios recreativos.

❖ **Equipamiento de talleres y laboratorios**

Los talleres y laboratorios, en las instituciones educativas también son conocidos como aula laboratorio y esta constituye un “Aula equipada para la realización de prácticas de laboratorio, dentro del currículum dirigido a la educación científica. Entre los elementos básicos de que debe estar dotada cabe citar: estanterías para el almacenamiento de materiales, instrumentos y productos; mesas para la realización de experiencias por pequeños grupos; tomas de agua y lavabos (para la limpieza de los instrumentos y el aseo de las manos); tomas de electricidad para la conexión de máquinas y herramientas; bombonas y hornillos de gas; materiales diversos de laboratorio; productos y sustancias químicas para realizar las experiencias, etc.”²⁰

Por infraestructura física educativa se entiende los muebles e inmuebles destinados a la educación impartida por el Estado y los particulares con

²⁰SANCHEZ CERESO, Sergio, Op.cit.,pág. 65

autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en el marco del sistema educativo nacional, en términos de la Ley General de Educación, así como a los servicios e instalaciones necesarios para su correcta operación.

La infraestructura física educativa del país deberá cumplir requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad y pertinencia, de acuerdo con la política educativa determinada por el Estado - Federación, estados, Distrito Federal y municipios-, con base en lo establecido en el artículo 3o. constitucional; la Ley General de Educación; las leyes estatales de educación y del Distrito Federal; el Plan Nacional de Desarrollo; el Programa Sectorial; los programas educativos estatales y del Distrito Federal, así como los programas de desarrollo regional.

3.2.1.5. Normativa

En un centro docente público, el documento llamado normas de organización y funcionamiento contiene el conjunto de normas y criterios de actuación que regulan la organización general y el funcionamiento del centro escolar, el ejercicio de la función directiva y la participación de la comunidad educativa en la vida de la institución educativa.

Además, la autonomía de los centros privados concertados para elaborar su reglamento de régimen interior es muy superior a la que gozan los centros públicos para elaborar sus normas de organización y funcionamiento, ya que los centros de titularidad pública tienen que someterse a los reglamentos orgánicos que establezcan las respectivas Administraciones educativas.¹⁵ Cabe recordar que los centros privados no concertados gozan de plena autonomía para establecer su régimen interno y su organización.

3.2.1.5.1. Código de convivencia

El código de convivencia constituye un conjunto de normas o reglas de comportamiento a las cuales deben sujetarse los miembros de un conglomerado humano o particularmente de la institución en el caso educativo.

Tiene diversas denominaciones, entre otras código de ética, código moral, reglamento de conducta, reglas que regulan el comportamiento institucional, independientemente de la denominación, éste es de cumplimiento obligatorio, rige para los miembros de la institución en su comportamiento interno y externo de la institución y es aprobado y aceptado por quienes forman parte de la misma y de aquellos que solicitan su ingreso o incorporación.

Se actualiza en función de los requerimientos de adopción de nuevas reglas de conducta y su incumplimiento da lugar en primer lugar a una sanción moral pero puede servir de base para una sanción reglamentaria.

Es aprobado o reformado por el máximo órgano colegiado de la institución.

3.2.1.5.2. Reglamento interno

El reglamento interno constituye el cuerpo legal que regula la vida institucional, contempla aspectos relacionados con lo académico, administrativo y gestión, guarda el espíritu de la ley es decir manda, prohíbe o permite y concede derechos y obligaciones.

Debe ser aprobado por el máximo órgano colegiado de la institución y el mismo debe guardar plena concordancia con la ley y su reglamento y la propia Constitución de la República. En el caso de la educación pre básica, básica y bachillerato la ley superior es la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el Código de la Niñez y adolescencia y en el caso de la educación superior es la Ley Orgánica de Educación Superior.

La normativa establecida en el reglamento interno es de cumplimiento obligatorio de los miembros de la institución y su desconocimiento no le libera de responsabilidad frente a un determinado acto.

3.2.1.5.3. Ley de Educación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural constituye el conjunto de normas que regulan el sistema educativo nacional. Contempla entre otros aspectos los principios de educación ecuatoriana, el derecho a la educación, obligaciones del Estado, derechos y obligaciones de los estudiantes, derechos y obligaciones de los docentes, derechos y obligaciones de los padres o representantes legales, derechos y obligaciones de la comunidad y la comunidad educativa, el sistema nacional de educación, autoridad educativa nacional, el Consejo Nacional de Educación, la estructura del sistema nacional de educación, las necesidades educativas específicas, las instituciones educativas, la resolución de conflictos, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, la educación intercultural bilingüe, la carrera educativa, concursos de méritos y oposición, escalafón docente y las infracciones y sanciones.

3.2.1.6. Aceptación Social

La aceptación social se traduce en el nivel de reconocimiento y credibilidad social hacia la institución educativa por parte de padres de familia, autoridades superiores, y la sociedad en su conjunto.

Se genera a partir de la valoración de indicadores básicos relacionados con el desempeño docente, la calidad del proceso educativo, disponibilidad de medios y recursos de enseñanza, infraestructura física y tecnológica, funcionalidad de las aulas, biblioteca, espacios deportivos y recreacionales, gestión académica y administrativa de las autoridades, disciplina institucional, logros académicos, entre otros.

Un indicador de medida de la aceptación social hacia la institución constituye el porcentaje de demanda de matrícula para nuevos estudiantes.

3.3. Desarrollo administrativo

Desarrollo Administrativo es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de que las instituciones aplican en miras a lograr fortalecer su gestión administrativa.

La importancia del proceso administrativo radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia.

El proceso administrativo se inicia con una primer etapa que es la planeación la cual consta de definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo estrategias para lograrlos; es decir es la base del proceso administrativo ya que responde a las preguntas ¿qué hay que hacer? y ¿cómo se debe llevar a cabo?. Su importancia principal radica en que ayuda y permite a la empresa orientarse hacia el futuro y prevenir escenarios que se puedan desarrollar en un futuro, así como determinar la cantidad de recursos que la empresa necesitara para desarrollar sus planes y hacerle frente a las situaciones que se le puedan presentar.

Dentro de la planeación se debe de tener una importante consideración que esta no predice el futuro ayuda para saber qué hacer si se presenta determinada situación en el futuro; otra cosa que se debe considerar al planear es que no solo hay que prestarle atención al presente si no de la misma manera al futuro porque puede ser que en el presente te vaya bien pero al no prestarle atención al futuro no puedas disminuir el impacto de esos cambios que se presentaran en el futuro.

Las siguientes etapas del proceso administrativo son: gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección de instituciones educativas, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en los siguientes elementos de la organización educativa: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr un trabajo productivo alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

Algunos autores conciben al desarrollo organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

3.3.1. Presupuesto

Se considera como la estimación de egresos, siendo el resultado del proceso de presupuestación.

Etimológicamente la palabra “presupuesto”, se compone de dos raíces latinas: “pre”, que significa antes de o delante de, y, “supuesto”, que significa hecho o formado. Por lo tanto, presupuesto es la previsión de fondos y usos de fondos.

Es una estimación de los ingresos y egresos asociados a las actividades programadas, en conformidad con los planes y objetivos institucionales.

Es un plan financiero que anticipa la ruta esperada para ejecutar las metas financieras y operacionales de una organización.

El Presupuesto Institucional es un instrumento de gestión económica y financiera, que aprueba el marco de los ingresos y gastos del ejercicio y constituye por tanto, la autorización máxima para comprometer gastos, debiendo sujetarse su ejecución a la efectiva recaudación, captación u obtención de los ingresos de la organización encargada de emanar dicho presupuesto.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos), evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de

los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

El Presupuesto contiene el total de ingresos y gastos contemplados para el correspondiente año fiscal. La estructura del presupuesto muestra todos los ingresos y los gastos del Sector Público. Se considera como ingreso toda operación que sirve como mecanismo de financiamiento y como gasto toda transacción que implica un uso de esos fondos. El Presupuesto debe estar equilibrado entre sus ingresos y egresos y está prohibido autorizar un gasto sin el financiamiento correspondiente.

3.3.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se considera de gran valor, aunque no existe acuerdo en cuanto a su conceptualización, la definición elaborada por Schein resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales. Así, se asume la cultura organizacional como "el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan, al menos lo suficientemente bien, para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas" (Schein, E. 1970).

Cabe señalar que la cultura organizacional se manifiesta en diversos niveles:

- **Nivel de artefactos visibles:** Es considerado como el ambiente construido de la organización: patrones de comportamiento visibles, documentos públicos, entre otros.
- **Nivel de los valores que gobiernan el comportamiento de las personas:** Este nivel está representado por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con valor intrínseco para la organización.
- **Nivel de las presunciones subyacentes básicas:** Este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten.

La cultura organizacional, matiza entonces todos los fenómenos que se manifiestan en la organización, por lo que para su potenciación desde cualquier tipo de intervención será necesario atender a las características culturales de la misma.

3.3.2.1. Importancia

La cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de

cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

3.3.3. Clima Organizacional

Según Hall (1996) el clima organizacional, se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

El clima laboral (o clima organizacional) es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados, en una institución en la cual ya opera una adecuada disciplina laboral.

Es el conjunto de variables que incide en la forma como se percibe y se siente la relación con el trabajo y a las circunstancias en las cuales se lleva a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego, que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados. También incluyen una dimensión personal: la historia y características particulares, quienes se reaccionan con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes se sienten más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

Se podrá argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que para cumplir responsablemente con las obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, pero la productividad y la creatividad se ven influidas por el estado de ánimo! Éste, a su vez, depende del ambiente humano en el que cada uno se desenvuelve: puede que entre colegas prime la envidia, cuando no hay claridad respecto a lo que el jefe espera de los empleados y las sugerencias no reciben respuesta, realizando funciones a un nivel de cumplimiento mínimo y tomando al vuelo cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales.

Es por eso que algunos de los indicadores del mal clima en las escuelas, son el ausentismo y la alta rotación del personal.

En cambio, cuando en el proyecto de la escuela, los integrantes sienten el reconocimiento, apoyo y a la vez desafíos por los directivos, cuando forman parte de un equipo que persigue un sueño común, la gente da mucho más de lo que habían imaginado. La buena voluntad permite sortear obstáculos con una sonrisa, y el entusiasmo mueve montañas. Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades sicosomáticas relacionadas con el stress.

Pero eso no es todo. La efectividad organizacional también depende en alguna medida del clima laboral. Cuando en una organización prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los profesores se desautoricen unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos

desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor.

La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante. Por ejemplo....Como es posible darse cuenta, se requiere de cierta empatía para identificar qué factores del entorno laboral aportan satisfacción o generan insatisfacción, y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente laboral concreto.

Hay variadas formas de conocer cómo anda el clima en una escuela. Una medida básica es mantener ojos y oídos abiertos a las preocupaciones del personal. Puede ser útil entrevistar sistemáticamente, sobre este punto, a quienes se retiran de su escuela: como no tienen nada que perder, es posible que se permitan hablar con mayor franqueza sobre lo que les incomodaba de su trabajo. Sin embargo, si se quiere conocer en forma detallada y objetiva el nivel de satisfacción del personal con sus condiciones

de trabajo, tendríamos que desarrollar y aplicar una encuesta de clima laboral.

Las encuestas de clima, por lo general, contemplan 9 dimensiones definidas por los autores Litwin y Stringer. Cada dimensión da lugar a una serie de preguntas interrelacionadas.

4. LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS, EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

4.1. La Gestión de los Directivos y el Desarrollo Institucional

La función principal del directivo de una institución es la de trabajar en la búsqueda de lograr el desarrollo institucional, para ello debe constituirse en un verdadero líder de ese proceso, gestor del aspecto administrativo y financiero y generador del desarrollo humano de los miembros de la organización.

La planificación como parte del proceso administrativo es básica en el desarrollo institucional de una organización educativa. Para que constituya una herramienta de gestión con la cual todos los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos, es importante que exista la participación de todos sus integrantes. La planificación estratégicamente construida, mejora la capacidad institucional para adaptarse a los cambios

del entorno, y a si mismo constituye el mejoramiento al desarrollo institucional.

El trabajo de organización, busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, futo del trabajo coordinado de todos los integrantes de la organización, por lo tanto es importante la organización, puesto que de ésta depende que el grupo de trabajo realice todas las actividades necesarias para el funcionamiento de la organización.

La estructura organizativa permite ubicar a las unidades administrativas en relación con los integrantes de dichas unidades, reduciendo la confusión de quien manda y quien obedece, si no para agrupar, coordinar la asignación formal de las tareas, permitiendo la optimización de la gestión de los recursos institucionales en beneficio y prestigio de la misma.

Toda institución cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros, con una buena estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea y los departamentos en línea, se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo, asesoramiento y de esta manera genere el desarrollo institucional.

La dirección constituye el aspecto interpersonal, la misma que se inserta dentro de la etapa ejecutiva, con capacidad, siendo la esencia y de característica vital del que dirige, para influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo con efectividad al logro de los objetivos trazados.

La dirección es la encargada de la administración, asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con la fin de lograr los objetivos planteados por la institución. Función que determina el perfil de liderazgo que debe poseer el directivo, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa, y organismos del sistema escolar y otros entes externos.

A sí mismo la dirección es la que representa ante diferentes instancias, especialmente de carácter educativo, lidera y coordina todas las actividades, da asesoramiento docente en la adaptación del currículo y las practicas pedagógicas, impulsa programas y proyectos de innovación y formación docente, atender y orientar al alumno y representantes; ejerciendo sobre su grupo humano una autoridad personal y un liderazgo que despierte lealtad y entusiasmo en el trabajo, para fortalecer el desarrollo institucional.

El control mide el desempeño participativo del cumplimiento de planes y programas trazados, ayuda a corregir el desempeño individual y organizacional, garantizando que los planes y objetivos tengan éxito y se los pueda potenciar. La medición permite al directivo vigilar mediante la observación personal e informes, para que las actividades planificadas se implanten en forma correcta a sí mismo, asegurando que se cumpla las políticas y los procedimientos.

La evaluación exige una revisión de las prácticas educativas tradicionales repetitivas, que impide el desarrollo integral de la persona, la producción de la ciencia y tecnología y la formación de un auténtico ciudadano. Proponiendo el cumplimiento de la retroalimentación luego de la presentación y análisis de los informes cuantitativos del proceso de aprendizaje de los estudiantes, con la finalidad de reflexionar, emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para mejorar dicho proceso, como la posibilidad de la replanificación de los planes y programas, centrando la atención en los resultados, para controlar las actividades futuras.

Mediante la evaluación y medición podemos crear conciencia sobre la necesidad de los directivos de gestionar la formación, capacitación necesaria a su personal y establecer un proceso estructurado de desarrollo del talento humano.

La Evaluación Institucional, que se realiza en una institución educativa es para obtener bases firmes de apoyo a la toma de decisiones sobre política institucional, planificación y gestión educativa, administrativa y económica. El sólo hecho de plantear la evaluación institucional como una actividad de investigación nos debe hacer reparar en la rigurosidad que exige, tanto en su diseño como en su ejecución.

4.2. El Trabajo en Equipo de los Docentes y el Desarrollo Institucional

El trabajo en equipo orientado al desarrollo institucional constituye una política y estrategia que aplican las instituciones en miras a generar su propio desarrollo y a la vez a la búsqueda del máximo aprovechamiento de los talentos humanos y recursos de la institución.

Los directivos y los gestores pueden proporcionar dirección y orientación pero son el conocimiento y la experiencia del personal directivo, docente, administrativo y de servicios, los elementos cruciales para el éxito de cualquier plan.

Los docentes deberán participar activamente, mostrando atributo de un liderazgo participativo, el mismo que crea independencia dando fuerza liberadora y de servicio a quienes los rodea en las distintas fases del desarrollo de los proyectos del plantel, respetando las diferencias, para

fortalecer la integración, creando un ambiente participativo y equidad para facilitar el intercambio de experiencias relevantes, inclusive sus éxitos y de esta manera crear ambientes propicios, para aprender significativamente, transformar las relaciones interpersonales e integración de la comunidad educativa, mejorar la convivencia, dar identidad y sentido a la institución educativa con un clima institucional adecuado.

Los objetivos claros fortalecen y facilita el trabajo en equipo de los integrantes de la institución educativa, los mismos que sientan bases estratégicas para el cumplimiento, especialmente de los planes y programas institucionales enmarcados en los planteamientos generales de la política educativa que regula el proceso educativo nacional, los mismos que han incidido en el desempeño docente al intervenir de distintas maneras para favorecer a los procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes y de esta manera contribuir a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece la institución.

La comunicación dentro de la institución educativa es crucial entre todos los integrantes del equipo de trabajo para que haya una información efectiva, participación, etc., para facilitar el intercambio de experiencias, asignación adecuada con equidad de las tareas a cumplir donde se evidencie las condiciones reales de la institución de manera que mejore la efectividad docente.

Cada docente está llamado a reflexionar sobre la efectividad de su práctica profesional, necesidades de formación, posibilidades de comunicación y el funcionamiento de su institución.

El compromiso de los docentes en el desarrollo institucional constituye la predisposición, el interés, la motivación y las actividades que cumplen los docentes en pro de generar el desarrollo de la institución a la que pertenecen.

Los docentes como equipo deben tener un espacio para la innovación académica permanente, ya que en su desempeño debe poseer dominio de un saber específico y complejo, autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas para elaborar estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus alumnos y poder contribuir al crecimiento y desarrollo integral de sus estudiantes como personas.

El trabajo en equipo de los docentes debe influir para desarrollar su creatividad y diseño, a pesar que haya limitación en los recursos, especialmente dando uso a los materiales que ya han sido utilizados transformándolos o mejorándolos a beneficio institucional y adaptación a la realidad, la misma que contribuye a la innovación académica del docente y transferencia a los demás miembros que conforman la institución educativa.

La responsabilidad compartida genera mayor eficiencia en el desempeño docente, calidad del proceso educativo, disponibilidad de medios y recursos de enseñanza, infraestructura física y tecnológica, funcionalidad de las aulas, bibliotecas, espacios deportivos y recreacionales, gestión académica y administrativa de las autoridades, disciplina institucional, logros académicos, entre otros.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente, establecen un estilo en que cada uno de los miembros del equipo de los docentes se sienta tan responsable al igual que el directivo por la aceptación social y el reconocimiento social hacia la institución educativa por parte de los padres de familia, autoridades superiores, y la sociedad en conjunto, al contribuir al fortalecimiento institucional.

➤ **HIPOTESIS**

➤ **Hipótesis General**

La gestión de los directivos y el trabajo en equipos de los docentes, inciden significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

➤ **Hipótesis Específicas**

➤ **Hipótesis Específica 1**

La gestión de los directivos incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

➤ **Hipótesis Específica 2**

El trabajo en equipos de los docentes incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.

f. METODOLOGÍA

➤ MÉTODOS

En el presente trabajo de investigación de carácter descriptivo, los métodos que serán utilizados durante su proceso de desarrollo son los siguientes:

➤ **Método Deductivo:**

Será aplicado al tratamiento de la información empírica recogida a través de los respectivos instrumentos, el mismo que puede emplearse de manera que facilite el análisis estadístico y la contrastación de los postulados generales con la información investigada de los casos particulares. Además sirve para interpretar la causa y el efecto de cada categoría investigada.

➤ **Método Inductivo:**

Permite la interpretación de las características semejantes y diferentes de casos particulares de la información empírica y su comparación con los postulados generales relacionados con la variable investigada.

➤ **Método Analítico:**

El mismo que ayudará durante toda la investigación a profundizar en cada caso en particular y permitirá plantear conclusiones.

➤ **TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaran en la presente investigación, serán las siguientes: La Encuesta y Entrevista; estas permitirán recopilar información relevante, considerando aspectos que se van a investigar y analizar.

➤ **Entrevista:**

Será aplicada a los directivos con la finalidad de extraer información mediante un diálogo directo, de la gestión que cumplen en la coordinación del trabajo en equipos y su incidencia en el desarrollo institucional.

➤ **Encuesta:**

Esta permitirá obtener información sobre la problemática real, la misma que estará dirigida a los docentes, estudiantes y padres de familia, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, referente a la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes.

➤ INSTRUMENTOS

En la presente investigación, se utilizará como instrumentos para la recopilación de la información los siguientes:

➤ La Guía de Entrevista

Para los directivos, en donde se precisará ítems con respuestas amplias referentes a la Gestión de los Directivos, el trabajo en Equipo de los Docentes y el Desarrollo Institucional de la institución investigada.

➤ Cuestionario

Para docentes, alumnos y padres de familia, los mismos que contarán con un listado de interrogantes dirigidos a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, para obtener información relacionada con los aspectos inherentes con la investigación mencionados en la guía de entrevista, y permitirá compara y contrastar la información obtenida a través de la guía de entrevista.

**FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LA
ESCUELA FISCAL GENERAL BÁSICA BUENOS AIRES”**

4PQN

$$N = \frac{\dots}{2}$$

2

$$e (N-1) + 4 PQ$$

Muestra de estudiantes

TOTAL; 148 estudiantes

$$4 (0,5) (0,5) (148)$$

2

$$n = \frac{\dots}{(5\%) (148-1) + 4 (0,5) (0,5)}$$

$$\dots$$

74

74

$$n = \frac{74}{0,0025 (147) + 1} = \frac{74}{1,3675} = 54,11$$

$$0,0025 (147) + 1$$

$$1,3675$$

$n = 54,00$

Muestra de Padres de Familia

TOTAL; 69 padres de familia

$$4 (0,5) (0,5) (69)$$

$$2$$

$$n = \frac{(5\%) (69-1) + 4 (0,5) (0,5)}{0,0025 (68) + 1}$$

$$\frac{34,5}{0,0025 (68) + 1} = \frac{34,5}{1,17} = 29,49$$

$n = 30$

➤ **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población a ser investigada está distribuida de acuerdo al siguiente cuadro demostrativo:

ORD	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Directora Profesora	1	-
2	Profesores	11	-
3	Alumnos	148	54
4	Padres de Familia	69	30
	TOTAL	229	96

g. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	2012	2013												2014		
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	ABRIL
Construcción del Proyecto																
Presentación del Proyecto																
Estudio y Aprobación																
Designación del Director																
Trabajo de Campo (aplicación de instrumentos)																
Tabulación y Procesamiento de datos																
Recopilación de información bibliográfica																
Presentación de la Información																
Elaboración del Informe																
Presentación y Calificación de la Tesis Privada																
Sustentación Pública e incorporación																

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

No	Concepto	Costo	Financiamiento	
			Recurso	Crédito
1	Adquisición de bibliografía especializada	\$ 130,00	\$ 130,00	
2	Adquisición de materiales y suministro de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	
3	Libros y textos	\$ 120,00	\$ 120,00	
4	Movilización	\$ 200,00	\$ 200,00	
5	Edición de tesis en computadora	\$ 120,00	\$ 120,00	
6	Reproducción de encuestas y fotocopias	\$ 80,00	\$ 80,00	
7	Grabadora	\$ 120,00	\$ 120,00	
8	Impresora	\$ 100,00	\$ 100,00	
9	Anillado y encuadernación	\$ 130,00	\$ 130,00	
10	Internet	\$ 120,00	\$ 120,00	
11	Proyectos de multimedia	\$ 40,00	\$ 40,00	
12	Calculadora	\$ 25,00	\$ 25,00	
13	Flash memory	\$ 15,00	\$ 15,00	
14	Costos de graduación	\$ 400,00	\$ 400,00	
15	Imprevistos	\$ 150,00	\$ 150,00	
	Total	\$ 2050,00	\$ 2050,00	

i. BIBLIOGRAFÍA

- ALPÍZAR, W.; 1982; "Técnicas Didácticas: Técnicas para el trabajo con grupos"; San José, Costa Rica; Editorial Universidad de Costa Rica.
- Elaboración de Proyectos de Investigación de Grado PROMADED, Loja-Ecuador; 2012.
- ERIC, Gaynor Butterfield ("Congreso de Desarrollo Organizacional", Argentina – 1997)
- JARAMILLO SOLORIO, Rosa María; Trabajo en Equipo. 2011 RMJ Solorio-dgrh.salud.gob.mx
- KEITH, N; "Las técnicas para la toma de decisiones en equipo"; Buenos Aires; Ediciones Granica - TEC Consultores; 1999
- KOTTER, John. "Lo que de verdad hacen los líderes", artículo publicado en "Líderes", Harvard Business Review, Deusto, 1999.
- MERCEDES CUEVAS LÓPEZ; FRANCISCO DÍAZ ROSAS. "El liderazgo educativo en centros de secundaria". Un estudio en el

contexto multicultural de Ceuta. Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada, España; 2009.

- MÓDULO 5 PRO.MEDED: La Dirección y Gestión en las Instituciones Educativas; 2011.
- OSCAR, Anzorena, “Maestría Personal, El camino del Liderazgo - Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional”, Ediciones Lea, Bs. As., 2008.
- OSCAR; Johansen, Nociones Elementales de Administración, Editorial Universitaria, Chile; 2009
- OSCAR, Anzorena, “Maestría Personal, El camino del Liderazgo - Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional”, Ediciones Lea, Bs. As., 2008.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento y Comunicación Organizacional. Prentice Hall. México 199.
- TAPIA GODOY Miguel A. La Investigación Social en la Gestión Educativa. Universidad Nacional de LOJA, Loja 2006.
- Universidad Santiago de Chile, Apuntes de Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos.

- Universidad de Los Lagos, Organización y Métodos, Estadísticas y Planificación Estratégica.

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA 1			
TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
<p>La gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, y el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p>	<p><u>Problema General:</u> ¿Cómo incide la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012?</p> <p><u>Problema Derivado 1</u> ¿Cómo incide la gestión de los directivos, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Determinar la incidencia de la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p> <p><u>Objetivo Específico 1</u> Detallar la incidencia de la gestión de los directivos, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p>	<p><u>Hipótesis General</u> La gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, inciden significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p> <p><u>Hipótesis Específica 1</u> La gestión de los directivos incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica "Buenos Aires", del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p>

	<p><u>Problema Derivado 2</u> ¿Cómo incide el trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p>	<p><u>Objetivo Específico 2</u> Describir incidencia del trabajo en equipo de los docentes, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p> <p><u>Objetivo Específico 3</u> Formular lineamientos alternativos, orientados a mejorar la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes, como un medio para optimizar el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p>	<p><u>Hipótesis Específica 2</u> El trabajo en equipo de los docentes incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Escuela General Básica “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la provincia de Loja, en el período lectivo 2011-2012.</p>
--	--	---	--

MATRIZ DE CONSISTENCIA 2

MARCO TEÓRICO

1. LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	2. EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES	3. EL DESARROLLO INSTITUCIONAL	4. LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS, EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>1.1. Conceptualizaciones básicas sobre administración educacional</p> <p>1.2. El Perfil del Administrador Educativo</p> <p>1.3. Las Etapas del proceso de la Gestión de Instituciones Educativas</p> <p>1.3.1. La Planificación</p> <p>1.3.1.1. Propósito de la Planificación</p> <p>1.3.1.2. Pasos</p> <p>1.3.1.3. Elementos de la Planificación</p> <p>1.3.1.4. Herramientas y Técnicas de Planificación</p> <p>1.3.2. La Organización</p> <p>1.3.2.1. Estructura Organizacional</p> <p>1.3.2.2. Principios de Organización</p> <p>1.3.2.3. Factores que influyen en la Estructura organizacional</p> <p>1.3.2.4. Unidades de Organización</p> <p>1.3.3. La Dirección</p> <p>1.3.3.1. Autoridad</p> <p>1.3.3.2. Liderazgo</p> <p>1.3.3.3. Motivación</p> <p>1.3.3.4. Comunicación</p> <p>1.3.3.4.1. Barreras de la comunicación</p> <p>1.3.3.5. Delegación y control</p> <p>1.3.4. Control</p>	<p>2.1. Conceptualizaciones de trabajo en Equipo</p> <p>2.2. Diferencia entre Grupos y Equipos</p> <p>2.3. Grupos Formales e Informales.</p> <p>2.3.1. Grupos Formales</p> <p>2.3.2. Grupos Informales</p> <p>2.4. Técnicas para el Trabajo en Equipos</p> <p>2.5. Características de Equipos de Trabajo</p> <p>2.6. Ventajas del Trabajo en Equipo.</p> <p>2.7. Desventajas del Trabajo en Equipo.</p> <p>2.8. Funciones de los integrantes del Equipo de Trabajo.</p> <p>2.9. Proceso de Formación de los Equipos</p> <p>2.10. Habilidades para establecer Relaciones Interpersonales en los Equipos.</p>	<p>3.1. Conceptualización de desarrollo institucional</p> <p>3.2. Desarrollo Académico</p> <p>3.2.1. Talento Humano.</p> <p>3.2.1.1. Desarrollo Profesional</p> <p>3.2.1.1.1. Importancia del Desarrollo profesional.</p> <p>3.2.1.1.1.1. Cultura y Características <i>del Docente</i>.</p> <p>3.2.1.1.2. Capacitación y Formación profesional.</p> <p>3.2.1.2. Desarrollo Personal.</p> <p>3.2.1.2.1. Bienestar de la persona.</p> <p>3.2.1.2.1.1. Satisfacción de las Necesidades como parte del Bienestar</p> <p>3.2.1.2.2. Relaciones personales.</p> <p>3.2.2. Modelo Pedagógico</p> <p>3.2.2.1. Características del Modelo pedagógico.</p> <p>3.2.2.2. Currículo.</p> <p>3.2.2.2.1. Importancia del Currículo.</p> <p>3.2.2.3. Desempeño</p>	<p>4.1. La Gestión de los Directivos y el Desarrollo Institucional</p> <p>4.2. El Trabajo en Equipo de los Docentes y el Desarrollo Institucional</p>

<p>1.3.4.1. Propósito y Funciones del Control</p> <p>1.3.4.2. La Esencia del Control Administrativo</p> <p>1.3.4.3. Tipos de Control</p> <p>1.3.4.4. Capacitación, innovación y Formación</p> <p>1.3.4.5. Técnicas y herramientas para la Gestión Educativa</p> <p>1.3.4.6. Encuestas e Instrumentos Cuantitativos</p> <p>1.3.4.7. Herramientas cualitativas</p> <p>1.3.4.8. Herramientas para el Control y Evaluación de la Gestión</p> <p>1.3.5. Evaluación</p>		<p>Docente.</p> <p>3.2.2.4. El Desempeño está ligado a la Evaluación del desempeño en Proceso de Retroalimentación.</p> <p>3.2.2.5. Evaluación del Desempeño</p> <p>3.2.2.2.2. Rendimiento académico de los alumnos.</p> <p>3.2.1.3. Infraestructura Tecnológica.</p> <p>3.2.1.4. Infraestructura Física.</p> <p>3.2.1.5. Normativa</p> <p>3.2.1.6. Aceptación</p> <p>Social.</p> <p>3.3. Desarrollo Administrativo.</p> <p>3.3.1. Presupuesto.</p> <p>3.3.2. Cultura Organizacional.</p> <p>3.3.2.1. Importancia</p> <p>3.3.3. Clima Organizacional</p>	
---	--	--	--

ANEXO 3

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Hipótesis Específica 1: La gestión de los directivos incide significativamente, en el desarrollo institucional						
Gestión			Desarrollo institucional			
INDICADORES	SUBINDICADORES	INDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INDICES	INFORMANTES - INSTRUMENTO
Planificación	Participación	Siempre; A veces; Nunca	Capacidad Institucional	Mejoramiento	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes - Encuesta Estudiantes- Encuesta. Padres de familia- Encuesta
Organización	Coordinación	Siempre; A veces; Nunca	Estructura Organizativa	Optimización de recursos	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes - Encuesta Estudiantes- Encuesta. Padres de familia- Encuesta
Dirección	Ejecución	Siempre; A veces; Nunca	Liderazgo	Efectividad	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes - Encuesta Estudiantes- Encuesta. Padres de familia- Encuesta
Control	Medición	Siempre; A veces; Nunca	Vigilancia	Cumplimiento de planes y programas	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista Docentes - Encuesta Estudiantes- Encuesta. Padres de familia- Encuesta
Evaluación	Valoración	Siempre; A veces; Nunca	Retroalimentación	Innovación	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes - Encuesta Estudiantes- Encuesta. Padres de familia- Encuesta

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Hipótesis Específica 2: El trabajo en equipo de los docentes incide significativamente, en el desarrollo institucional						
Trabajo en equipo			Desarrollo institucional			
INDICADORES	SUBINDICADORES	INDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INDICES	INFORMANTES - INSTRUMENTOS
Liderazgo Participativo	Interdependencia	Siempre; A veces; Nunca	Clima Institucional	Relaciones personales	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes- Encuestas Estudiantes- Encuesta Padres de familia-Encuesta.
Objetivos Claros	Cumplimiento	Siempre; A veces; Nunca	Desempeño docente	Calidad de servicio educativo	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista Docentes- Encuestas Estudiantes- Encuesta
Comunicación	Información	Siempre, A veces; Nunca	Asignación de tareas	Efectividad docente	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista Docentes- Encuestas Estudiantes- Encuesta
Compromiso	Pertenencia	Siempre, A veces; Nunca	Desempeño docente	Rendimiento académico	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes- Encuestas Estudiantes- Encuesta Padres de familia-Encuesta.
Creatividad	Aprovechamiento	Siempre; A veces; Nunca	Innovación	Transferencia	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista Docentes- Encuestas Estudiantes- Encuesta
Responsabilidad Compartida	Eficiencia	Siempre; A veces; Nunca	Aceptación social	Reconocimiento	Siempre; A veces; Nunca	Directivos- Entrevista-medio-grabadora. Docentes – Encuesta Estudiantes- Encuesta. Padres de familia- Encuesta.

ANEXO 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
Programa de Maestría en Administración Educativa

Entrevista dirigida a la directora de la escuela “General Básica “Buenos Aires” con la finalidad de **diagnosticar** la realidad institucional.

1. DATOS DE REFERENCIA

- 1.1 Nombre de la Institución: Escuela General Básica “Buenos Aires”
- 1.2 Entrevistador: La investigadora
- 1.3 Entrevistada: Docentes
- 1.4 Asunto: La gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes.

2. OBJETIVO

Estimada compañera (o) de la Escuela General Básica “Buenos Aires” de la Parroquia Lauro Guerrero, Cantón Paltas, Provincia de Loja, la presente entrevista tiene como finalidad hacer un **diagnóstico** para recabar información relacionada a la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes en el desarrollo institucional.

Mucho le agradeceremos, se digne responder al siguiente cuestionario:

Escriba una equis(X), dentro del paréntesis.

1. ¿Para tomar decisiones la hacen por consenso de todos?
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Casi nunca ()

2. ¿En los últimos dos años, el directivo, ha realizado gestión, para ampliar la infraestructura?
 - a. Si () b. No ()

3. ¿Se realizan actividades de integración entre los miembros de la institución?
 - a. Siempre ()
 - b. Pocas veces ()
 - c. Rara vez ()
 - d. Nunca ()

4. ¿Los directivos brindan facilidades para la capacitación e innovación?
 - a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

5. ¿Para realizar la planificación administrativa y curricular la hacen en equipo de trabajo?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

6. ¿Los directivos visitan las aulas de clase, para observar y dar sugerencias a los docentes?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

7. Las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes es:

a. Muy buena () b. Buena () c. Mala ()

Fecha de entrega:.....

Fecha de recepción:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

Programa de Maestría en Administración Educativa

Encuesta dirigida a los docentes de la escuela “General Básica “Buenos Aires” con la finalidad de **diagnosticar** la realidad institucional.

1. DATOS DE REFERENCIA

1.1 Nombre de la Institución: Escuela General Básica “Buenos Aires”

1.2 Entrevistador: La investigadora

1.3 Encuesta: Docentes

1.4 Asunto: La gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes.

2. OBJETIVO

Estimada compañera (o) de la Escuela General Básica “Buenos Aires” de la Parroquia Lauro Guerrero, Cantón Paltas, Provincia de Loja, la presente entrevista tiene como finalidad hacer un diagnóstico para recabar información relacionada a la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes en el desarrollo institucional.

Mucho le agradeceremos, se digne responder al siguiente cuestionario:

Escriba una equis(X), dentro del paréntesis.

1. CUESTIONARIO

1. Para realizar la planificación curricular, Ud. la realiza por:
 - a. Bloques ()
 - b. Trimestral ()
 - c. Mensual ()
 - d. Unidad ()

2. Para realizar la planificación curricular, Ud. La realiza en forma:
 - a. Individual ()
 - b. En grupos ()
 - c. Por ciclos ()

3. Las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes son:
 - a. Muy buenas ()
 - b. Buenas ()
 - c. Malas ()

4. ¿Los directivos en los últimos dos años han realizado gestión, para ampliar la infraestructura institucional?
 - a. Si ()
 - b. No ()

5. ¿Los directivos brindan apoyo, para la formación profesional de los docentes?
 - a. Si ()
 - b. No ()

6. ¿Los alumnos trabajan en un ambiente físico cómodo?
 - a. Si ()
 - b. No ()

7. ¿Los docentes cuentan con espacio físico para realizar las tareas complementarias?

a. Si () b. No ()

Fecha de entrega:.....

Fecha de recepción:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

Programa de Maestría en Administración Educativa

Entrevista dirigida a la directora de la Escuela General Básica “Buenos Aires”

1. DATOS REFERENCIALES

- 1.1 Nombre de la Institución: Escuela General Básica “Buenos Aires”
- 1.2 Entrevistador: La investigadora
- 1.3 Entrevistada: Lic. Mélida Saraguro Mg. Sc.
- 1.4 Asunto: La gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes

2. OBJETIVO

Estimada compañera de la Escuela Fiscal General Básica “Buenos Aires” de la Parroquia Lauro Guerrero, Cantón Paltas y Provincia de Loja, la presente entrevista tiene como finalidad recabar información relacionada a la gestión de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes en el desarrollo institucional de la institución que Ud. Tan acertadamente dirige; por tal razón

le solicito se digne contestar las siguientes preguntas, que han sido estructuradas previamente; ya que de la veracidad de sus respuestas depende el éxito de la investigación a realizar.

3. FORMULARIO DE PREGUNTAS

Gestión

1. ¿En la planificación institucional Ud. practica la participación?

2. ¿La planificación realizada ha mejorado la capacidad institucional?

3. ¿Utiliza estrategias de coordinación para optimizar la institución?

4. ¿El liderazgo ejercido por Ud. ha logrado una mayor efectividad al accionar de la institución?

5. ¿Ud. como directivo ha ejercido la vigilancia para el cumplimiento de planes y programas de la institución?

6. ¿La institución ha ejecutado procesos de evaluación interna?

7. ¿La evaluación ha constituido un proceso de retroalimentación que genere innovación en la institución?

Trabajo en Equipo

8. ¿Ud. realiza control, de manera que facilite la medición de los resultados del accionar institucional?

12. ¿Cómo directivo, ejerce vigilancia necesaria para que todos cumplan con las actividades institucionales?

13. ¿Cómo directivo, hace de la evaluación un instrumento de gestión para valorar el hacer institucional en los diferentes ámbitos?

14. ¿La evaluación ha facilitado los procesos de retroalimentación que genere innovaciones en los diferentes ámbitos del hacer institucional?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
Programa de Maestría en Administración Educativa
-PROMADED-

Encuesta dirigida a los Docentes de la Escuela General Básica “Buenos Aires”:

Sr. Profesor (a) solicito a Ud. Responder con sinceridad el siguiente cuestionario: sus respuestas serán de mucha utilidad para realizar la investigación respecto a la gestión de los directivos y trabajo en equipo de los docentes, con la finalidad de poder contribuir con alternativas de solución que beneficien al desarrollo institucional.

Todo lo que usted opine es estrictamente confidencial, con fines académicos
Favor marcar únicamente una alternativas de cada pregunta del cuestionario con una equis (x).

1. - CUESTIONARIO:

1.1. - GESTIÓN:

1. ¿Ud. participa en la Planificación que realiza los Directivos?
 a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
 ¿Porqué?.....

2. ¿Los directivos cuentan con la capacidad para incidir en el desarrollo de la institución?
 a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
 ¿Porqué?.....

3. ¿La Planificación realizada por los directivos ha significado mejoramiento Institucional?
 a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
 ¿Porqué?.....

4. ¿Existe coordinación para la asignación de tareas de todos los integrantes de la institución?
 a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
 ¿Porqué?.....

5. ¿La gestión organizativa ha permitido la optimización de los recursos institucionales?
 a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
 ¿Porqué?.....

6. ¿El liderazgo de la directiva ha contribuido a alcanzar la efectividad de los servicios que ofrece la institución?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
7. ¿La dirección de los directivos ha ejecutado la planificación institucional?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
8. ¿El control que ejerce los directivos facilita la medición de los resultados del accionar institucional?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
9. ¿Los directivos ejercen la vigilancia necesaria que permita el cumplimiento de las actividades institucionales?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
10. ¿Los directivos hacen de la evaluación un instrumento de gestión para valorar el que hacer institucional en los diferentes ámbitos?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-

11. ¿La evaluación posibilita procesos de retroalimentación que generen innovaciones en los diferentes ámbitos del hacer institucional?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

2.2. TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿Existe en la institución equipos de trabajo formalmente organizados?

a. Si () b. No ()

¿Porqué?.....
.....

2. ¿Existe liderazgo compartido en los grupos de trabajo?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

3. ¿Los grupos de trabajo ha generado un clima institucional apropiado basado en las relaciones personales que incida en el desarrollo institucional?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

4. ¿Los grupos de trabajo tienen objetivos claros o tareas concretas que cumplir?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
5. ¿Los grupos de trabajo han incidido en el desempeño docente de manera que contribuya a mejorar la calidad del servicio educativo?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
6. ¿Existe apropiada comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
7. ¿Los equipos de trabajo son un espacio adecuado para la asignación de tareas?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-
8. ¿El trabajo en equipo ha mejorado su efectividad como docente?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
-

9. ¿El pertenecer a un equipo de trabajo ha generado compromisos en Ud. para contribuir al desarrollo institucional?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
.....
10. ¿El trabajo en equipo ha incidido en su desempeño como docente?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
.....
11. ¿El trabajo en equipo ha influido en el rendimiento académico personal de los alumnos?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
.....
12. ¿Estima Ud. que el trabajo en equipo influye en la creatividad de los docentes?
- a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()
- ¿Porqué?.....
.....
13. ¿Los equipos de docentes contribuyen un espacio para la innovación académico?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

14. ¿La responsabilidad compartida en los equipos de trabajo genera una mayor eficacia docente?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

15. ¿La responsabilidad compartida en los equipos de trabajo docente se refleja una mayor aceptación social de la institución?

b. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
Programa de Maestría en Administración Educativa
-PROMADED-

Encuesta dirigida a los Estudiantes de la Escuela General Básica

“Buenos Aires”:

Estimado (a) alumno (a) solicito a Ud. Responder con sinceridad el siguiente cuestionario: sus respuestas serán de mucha utilidad para poder realizar la investigación respecto a la gestión de los directivos y trabajo en equipo de los docentes, con la finalidad de contribuir con alternativas de solución, que beneficien al desarrollo institucional.

Todo lo que usted opine es estrictamente confidencial, con fines académicos
Favor marcar únicamente una alternativas de cada pregunta del cuestionario con una equis (x).

1.- DATO INFORMATIVO:

1.1- Año de Básica.....

2.- CUESTIONARIO:

2.1 Gestión

1. ¿El representante estudiantil, ha participado en la planificación que realiza los directivos?

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

¿Porqué?.....
.....

2. ¿La planificación ha contribuido a alcanzar la capacidad institucional, para conseguir el desarrollo institucional?

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

¿Porqué?.....
.....

3. ¿El directivo ha propiciado procesos de evaluación de la institución?

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

¿Porqué?.....
.....

4. ¿La gestión de los directivos ha permitido optimizar el uso de los recursos institucionales?

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

¿Porqué?.....
.....

5. ¿El liderazgo de los directivos ha permitido la efectividad en la ejecución de las actividades académicas?

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

¿Porqué?.....

.....

6. ¿Los directivos realizan una vigilancia que permita el cumplimiento de planes y programas de estudio?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

7. ¿La evaluación facilita procesos de retroalimentación que generen innovaciones en los diferentes ámbitos del hacer institucional?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

2.2.- TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿Existe en la institución equipos de trabajo integrados por estudiantes, formalmente organizados?

a. Si () b. No ()

¿Porqué?.....

.....

2. ¿Existe liderazgo compartido en los grupos de trabajo?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

3. ¿Los grupos de trabajos han generado un clima institucional apropiado basado en las relaciones personales que incida en el desarrollo institucional?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

4. ¿Los grupos de trabajo tienen objetivos claros o tareas concretas que cumplir?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

5. ¿Los grupos de trabajo han incidido en el trabajo educativo de manera que contribuya a mejorar la calidad del servicio educativo?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

6. ¿Existe apropiada comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

7. ¿Los equipos de trabajo son un espacio adecuado para la asignación de tareas académicas?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

8. ¿El trabajo en equipo ha mejorado la efectividad del trabajo educativo?
a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

9. ¿El trabajo en equipo ha incidido en el desempeño académico de docentes y alumnos?
a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

10. ¿El trabajo en equipo ha influido en el rendimiento académico personal de los alumnos?
a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

11. ¿Estima Ud. que el trabajo en equipo influye en la creatividad de los docentes y de los estudiantes?
a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

12. ¿Los equipos de docentes contribuyen un espacio para la innovación académica?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

13. ¿La responsabilidad compartida en los equipos de trabajo ha generado una mayor eficacia docente?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

14. ¿La responsabilidad compartida en los equipos de trabajo docente se refleja una mayor aceptación social de la institución?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
Programa de Maestría en Administración Educativa
-PROMADED-

**Encuesta dirigida a los Padres de Familia de la Escuela General Básica
“Buenos Aires”:**

Estimado (a) padre de familia, madre de familia solicito a Ud. Responder con sinceridad el siguiente cuestionario: sus respuestas serán de mucha utilidad para realizar la investigación respecto a la gestión de los directivos y trabajo en equipo de los docentes, con la finalidad de contribuir con alternativas de solución, que beneficien al desarrollo institucional.

Todo lo que usted opine es estrictamente confidencial, con fines académicos
Favor marcar únicamente una alternativas de cada pregunta del cuestionario con una equis (x).

1.- DATO INFORMATIVO:

1.1 Relación que tiene con la Institución.....

2.- CUESTIONARIO:

2.1 Gestión

1. ¿El presidente del comité de padres de familia, ha participado en la planificación que realizan los directivos?

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

¿Porqué?.....
.....

2. ¿Los directivos a través de la planificación, han elevado la capacidad para mejorar institucionalmente?

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

¿Porqué?.....
.....

3. ¿Ha observado Ud. que los directivos coordinan la asignación de tareas a cumplir por los integrantes de la institución?

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

¿Porqué?.....
.....

4. ¿En su opinión los directivos han permitido optimizar el uso de los recursos institucionales?

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

Porqué?.....
.....

5. ¿El liderazgo de los directivos ha permitido efectividad en la ejecución de las actividades en beneficio del desarrollo de la institución?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

6. ¿Los directivos realizan una vigilancia que permita el cumplimiento de las actividades institucionales?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

7. ¿Ud. ha participado en procesos de evaluación institucional?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

2.2.- TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿Ha observado Ud. que existe en la institución equipos de trabajo organizados?

a. Si () b. No ()

¿Porqué?.....
.....

2. ¿Ha observado Ud. un clima institucional adecuado para el desarrollo de las actividades académicas?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

3. ¿Ud. conoce, si todas las tareas asignadas se cumplen?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

4. ¿En su opinión, el trabajo docente ha contribuido a mejorar el servicio educativo que presta el plantel?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

5. ¿Ud. ha observado, que existe comunicación entre los directivos y el resto de miembros de la institución?

b. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

6. ¿Ud. ha observado, si los directivos asignan las tareas en forma adecuada a los miembros de la institución?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....
.....

7. ¿En su opinión, el directivo ha influido para que se mejore el desempeño docente?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

8. ¿En su opinión, el desempeño de los docentes contribuye a la innovación de la calidad educativa?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

9. ¿En su opinión, el directivo y los docentes han influido para que en la Escuela General Básica tenga una mayor aceptación de la comunidad?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

10. ¿El trabajo en equipo ha influido en el rendimiento académico personal y de su hijo/a o su representado/a?

a. Siempre () b. A veces () c. Nunca ()

¿Porqué?.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

✚ Portada	i
✚ Certificación.....	ii
✚ Autoría.....	iii
✚ Carta de Autorización.....	iv
✚ Agradecimiento.....	v
✚ Dedicatoria.....	vi
✚ Ámbito geográfico de la Investigación.....	vii
✚ Mapa Geográfico.....	viii
✚ Esquema de Contenidos.....	ix
Título.....	1
Resumen	2
Introducción.....	4
Revisión de Literatura.....	7
Materiales y Métodos.....	22
Resultados	26
Discusión.....	87
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	96
Bibliografía.....	127
Anexos.	133
Índice.....	291