UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TÍTULO:

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO, EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO "8 DE DICIEMBRE", DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2012 – 2013.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

Lic. Luis Caraguay Caraguay

DIRECTOR:

Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2014

Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta Mg. Sc.

DOCENTE DEL NIVEL DE POSTGRADO DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado y revisado minuciosamente, durante todo su desarrollo, la tesis titulada: **LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO, EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO "8 DE DICIEMBRE", DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA; PERÍODO 2012 – 2013**, de la autoría del Lic. Luis Caraguay Caraguay, la cual cumple con los requisitos de forma y fondo exigidos por la investigación, para la graduación en el Nivel de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, por lo que, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias pertinentes, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, 18 de julio del 2014

Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Lic. Luis Caraguay Caraguay, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y 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.

Autor: Lic. Luis Caraguay Caraguay

Firma:

Cédula: 0702605767

Fecha: 15 de Septiembre de 2014

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

Yo, Lic. Luis Caraguay Caraguay, declaro ser autor de la tesis titulada: **LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO, EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO "8 DE DICIEMBRE", DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2012 – 2013**, como requisito para optar por el 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 quince días del mes de septiembre de dos mil catorce, firma el autor.

Firma:

Autor: Lic. Luis Caraguay Caraguay

Cédula: 0702605767

Dirección: Loja. Barrio Belén, Pastos y calle D

Correo electrónico: caraguayluis@hotmail.es

Teléfono: 2552277

Celular: 0982248194

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de tesis: Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta Mg. Sc.

Tribunal de Grado: Dr. Manuel Lizardo Tusa Tusa Mg. Sc. PRESIDENTE
Dr. Gabriel Gonzalo Gómez Gómez Mg. Sc. VOCAL
Dr. José Pío Ruilova Pineda Mg. Sc. VOCAL

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta nueva etapa de formación académica-profesional, quiero expresar mi sentimiento de gratitud a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, al Nivel de Postgrado del Área de la Educación el Arte y la Comunicación y a todos quienes conforman el Programa de Maestría en Administración Educativa PROMADED.

Gratitud particular para el Maestro, Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta Mg. Sc. Director de Tesis, por haberme orientado adecuadamente en el desarrollo de la investigación.

De igual manera un especial agradecimiento a las autoridades, docentes, estudiantes del Colegio Nacional 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo por brindarme su colaboración en la presente investigación.

Para todos ellos mi sincera gratitud.

EL AUTOR

DEDICATORIA

A mis queridos padres por haberme regalado el don maravilloso de la vida, a Dios, por haberme permitido culminar con éxito esta meta, con todo cariño a mis queridos hermanos y compañeros, quienes con su apoyo, dedicación y esfuerzo fueron quienes día a día me incentivaron a seguir adelante y así llegar a alcanzar la meta propuesta. A mi compañera y esposa Paty porque siempre me brindó su ayuda, a mis hijos: Andrea, Andrés y Adriana que son mi inspiración para ser un ejemplo de superación.

Luis Paraguay

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN											
BIBLIOTECA: Área de la Educación, el arte y la comunicación											
TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DEGRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIOS COMUNIDAD		
TESIS	Lic. Luis Caraguay Caraguay "LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO, EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO "8 DE DICIEMBRE", DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2012 – 2013"	UNL	2014	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	CATAMAYO	SAN PEDRO DE LA BENDITA	CENTRAL	CD	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PROVINCIA DE LOJA

CROQUIS DEL SITIO DE INVESTIGACIÓN

PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA

ESQUEMA DE TESIS

Portada

Certificación

Autoría

Agradecimiento

Dedicatoria

Índice de contenidos

a. Título

b. Resumen

   Summary

c. Introducción

d. Revisión de Literatura

e. Materiales y Métodos

f. Resultados

g. Discusión

h. Conclusiones

i. Recomendaciones

   Lineamientos alternativos

j. Bibliografía

k. Anexos: Proyecto de investigación

a. TÍTULO

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO, EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO 8 DE DICIEMBRE, DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2012 – 2013.

b. RESUMEN

La presente investigación denominada: LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO 8 DE DICIEMBRE, DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA; PERÍODO 2012 -2013. Como objetivo general: determinar los efectos de la filosofía institucional y el liderazgo, en el desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, Cantón Catamayo, Provincia de Loja, período 2012 – 2013. Para el proceso de Investigación se estructuraron dos objetivos específicos con sus correspondientes hipótesis, las cuales se demostraron mediante el método teórico-deductivo con la ayuda de la estadística descriptiva. Los fundamentos teóricos conceptuales en contraste con los referentes empíricos, concluyen que docentes y directivos desconocen los componentes para estructurar la filosofía institucional del colegio, obedeciendo este problema a la escasa preparación sobre la visión, misión, políticas, valores y liderazgo institucional en los docentes y las utilidades didácticas que ofrecen en el desarrollo de los aprendizajes, solamente, se preocupan de cumplir con la jornada laboral descuidando los niveles de desarrollo académico. El trabajo se complementa con la presentación de los lineamientos alternativos, sugerencias ampliadas que buscan mejorar la originalidad y la aplicación de la filosofía institucional, cultura ideológica de participación democrática para mejorar el desarrollo académico de los estudiantes.

SUMMARY

This research named INSTITUTIONAL PHILOSOPHY AND LEADERSHIP IN THE ACADEMIC DEVELOPMENT OF “8 DE DICIEMBRE” HIGH SCHOOL, IN SAN PEDRO DE LA BENDITA PARISH, CATAMAYO CANTON, LOJA PROVINCE. PERIOD 2012- 2013.

As general objective include: to determine the effects of institutional philosophy and leadership in the academic development of the “ 8 de diciembre” high school in San Pedro de la Bendita parish, Catamayo canton, Loja province, period 2012- 2013.

In the process of this research two specific objectives with corresponding hypotheses were structured, which were demonstrated by the theoretical-deductive method helped by the descriptive statistics. The conceptual theoretical foundations compared to the empirical referents, conclude that even teachers and administrators ignore the components to structure the institutional philosophy of the school, demonstrating the lack of preparation on the vision, mission, policies, moral values, institutional leadership and teaching tools provided in the development of learning, therefore, teachers only care of meet workday neglecting academic levels of development.

The work is complemented by presenting alternative guidelines, extended suggestions that enhance the originality and implementation of the corporate philosophy, ideological culture of democratic participation to improve the academic development of students.

c. INTRODUCCIÓN

La Filosofía Institucional y el liderazgo constituyen las premisas y/o eje rector de la organización educativa, de ello se derivan los elementos base del quehacer pedagógico; sus principios de acción, la misión y la visión, metas, objetivos, valores y su modelo educativo; son punto de partida para la administración de todos los recursos y la toma de decisiones esenciales para el desarrollo académico y evolución institucional.

En la actualidad el estudio de la filosofía institucional y el liderazgo es un campo poco explorado en la administración educativa. La preocupación por mejorar el desarrollo académico, obliga a reflexionar acerca del quehacer académico, técnico administrativo, laboral pedagógico y de servicio social de las instituciones educativas. Por ello la presente investigación trata de proponer una nueva alternativa de dirigir las organizaciones educativas, enmarcado en su propia filosofía que actúe en favor del desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre de la comunidad de San Pedro de la Bendita.

El Colegio 8 de Diciembre está perdiendo fuerza o se debilita ante la forma errónea de administrar. Los cambios extraordinarios que se dan en las organizaciones educativas hacen pensar que se debe guiar de manera diferente y acertada.

Para algunos directivos, la administración tiene un fin en sí misma, está dotada de importancia que trasciende los conceptos o las formas de realizarla. Pero en este tiempo, donde los estudiantes, padres de familia y el mismo gobierno

exigen una utilidad cuasi inmediata de la labor educativa, de lo que se aprende en el colegio, la forma de administrar anticuada suena a pérdida de tiempo.

La formación académica trasciende en la vida integral del estudiante, proporcionando satisfacción personal y familiar. La misión institucional, debe estar centrada en el estudiante, reconocida por la calidad de su docencia y de sus programas académicos que alude a su razón de ser, es decir, indica que su calidad depende de la idoneidad del maestro y la correcta forma de conducir una institución educativa.

Para entender mejor la filosofía institucional, el liderazgo educativo fue necesario realizar un análisis que permita determinar si los docentes tienen conocimientos sobre los elementos indicados y su incidencia en el desarrollo académico.

Como motivación principal para realizar la presente investigación se propuso dar respuesta al problema central planteado: ¿Cómo afecta la filosofía institucional y el liderazgo al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?

Para conseguir lo propuesto se planteó el objetivo general y específicos que se persiguen en esta investigación son:

Determinar los efectos de la filosofía institucional y el liderazgo, en el desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre, de la parroquia San pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, durante el periodo lectivo 2012 – 2013.

.

Demostrar los efectos de la filosofía institucional en el desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre, de la parroquia San pedro de la Bendita, Cantón Catamayo, provincia de Loja, durante el periodo 2012 – 2013.

Contrastar los efectos del liderazgo en el desarrollo académico, en el desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre, de la parroquia San pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, periodo 2012 – 2013.

En este sentido, se toma como referente de investigación de campo a los docentes, estudiantes y padres de familia del colegio seleccionado frente al conocimiento de la Filosofía Institucional para el desarrollo académico de los colegiales.

En el marco de estos objetivos se planteó y se comprobó la hipótesis general formulada así:

La filosofía institucional y el liderazgo afectan significativamente, al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

Más adelante se presenta el diseño metodológico de la investigación que consistió en el: método inductivo-deductivo los mismos que proporcionaron al

investigador realizar una observación minuciosa del problema investigado para luego plantearse enunciados a partir de la inducción y ascender a un estadio más avanzado que es el conocimiento científico desde la reflexión de los hechos reales.

También, se utilizó el método analítico sintético: el análisis se empleó al estudiar cada una de las respuestas proporcionadas por los entes investigados.

Las encuestas se les aplicaron a docentes, padres de familia y estudiantes acerca de la filosofía institucional y el liderazgo. La síntesis permitió la reconstrucción de las actividades realizadas en especial a los actores del proceso de investigación. Permitió cimentar los criterios que ayudaron a la elaboración y redacción de nuevas generalizaciones como también las conclusiones del problema investigado.

En cuanto a los instrumentos de investigación, se utilizó la encuesta a través de un cuestionario diseñado según las variables, el que fue aplicado a un muestreo de 26 docentes, 80 estudiantes, 73 padres de familia, mediante un proceso descriptivo - explicativo.

A continuación, se procedió a la elaboración del informe de tesis, cuya estructura consta de once literales en base al Art. 152 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, así: en primera instancia aparecen las páginas preliminares conformadas por la portada de trabajo, la certificación emitida por el Director de tesis, autoría del maestrante,

agradecimiento a las diferentes instancias de la Universidad de Loja, dedicatoria del maestrante, índice de contenidos del trabajo.

Luego se presenta la estructura de la tesis iniciando: a) título; b) resumen en castellano y traducido al inglés; c) introducción y sintetiza el objeto de estudio, los objetivos específicos, metodología utilizada, principales conclusiones, breve descripción de los contenidos; d) materiales y métodos, aplicados en el desarrollo de la tesis, así como también la técnica de la encuesta mediante el cuestionario como instrumento de consulta; e) revisión de literatura, referente a las variables: filosofía institucional, liderazgo y desarrollo académico; f) resultados, en cuadros y datos estadísticos con el respectivo análisis e interpretación.

Además comprende la organización de preguntas en cada hipótesis; la descripción estadística, el análisis conceptual del indicador que se pregunta; el contraste entre el análisis conceptual y los datos obtenidos en la pregunta y la interpretación crítica del investigador, tomando en cuenta la hipótesis; g) discusión, se realizó la comprobación de las hipótesis planteadas; h) finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegó, fruto de la investigación con relación a los resultados obtenidos, objetivos planteados e hipótesis de la investigación, confirmando así la incidencia de los conocimientos básicos de la filosofía institucional y el liderazgo en la aplicación del desarrollo académico; i) recomendaciones, donde se desarrollan los lineamientos propositivos, que comprenden un seminario taller sobre la elaboración de la filosofía institucional y la puesta en marcha de una gestión participativa para el mejoramiento del

desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de la Bendita de Catamayo y que en el contexto general consta de: título, presentación, objetivos, justificación, fundamentación, contenidos y operatividad de la propuesta, con lo cual se pretende mejorar el desarrollo académico de los estudiantes.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

¿Qué se entiende por filosofía institucional de la educación?

Entre los distintos puntos de vista y reflexiones en torno a la definición de Filosofía Institucional de la Educación en los últimos tiempos se pueden enunciar los siguientes:

"Las filosofías Institucionales de la educación tienen como interés básico el análisis de la claridad conceptual como antecedente de la justificación de la teoría y práctica pedagógica. Consiste en formular un comentario crítico sobre el proyecto educativo institucional" (Moore, 2009).

"Interpretar el fenómeno educativo, visto a través de sus implicaciones económicas, políticas y sociales como resultado inherente de las relaciones históricas que determinan al propio hombre y a su sociedad es la esencia de la Filosofía Institucional de la Educación" (Vázquez, 2009).

“Entendida como filosofía de la praxis, se encarga de la crítica de la práctica educativa en relación con los fines, visión, misión, objetivos y principios que orientan el proceso educativo a nivel institucional y de aula (Wisternberg, 2003).

"Lo que históricamente se ha llamado Filosofía Institucional de la Educación, es un espacio autónomo en relación con la administración y técnicas de administración educativa. Su campo ha sido tradicionalmente el de la discusión de cuáles son los valores fundamentales que la educación debe trasmitir y cuáles son los métodos a utilizar en relación sobre todo al "niño", objeto tradicional de la acción y por tanto de la reflexión educativa." (Follari, 2004).

Existe un consenso generalizado en admitir que la esencia de la Filosofía de la Educación la de develar una doctrina para organizar y prescribir el curso de la política y práctica educacionales.

Filosofía Institucional de la Educación tiene la tarea de estudiar el pensar sobre administración, planificación, que hacer educativo y los planes de mejora institucional; a partir de la propia práctica educativa. Es por ello que se debe sustentar en la interrelación teoría- práctica para poder dar respuesta a los infinitos problemas educativos que le conciernen, con posiciones teóricas sólidas, sin abandonar la realidad educativa.

“La Filosofía Institucional de la Educación debe fundamentar los fines, propósitos y valores que dan significado al mecanismo pedagógico. La solución de los problemas educacionales, de sus fines, objetivos y valores requiere el ámbito del pensamiento filosófico, lo cual no se contrapone a los hechos científicamente válidos” (Filzpatrick, 2008).

Ella debe; a su vez, comprender todos los problemas que conciernen a la formación del hombre: finalidad, proceso, acción, medio y resultado; debe

formular interrogantes y proponer soluciones teóricas, reflexivas y críticas acerca del valor de la educación, de sus posibilidades, límites y fines. Una de sus funciones básicas consiste en reflexionar sobre el sentido de la educación y del desarrollo humano.

Se coincide plenamente con Justo Chávez, quien afirma que “La Filosofía Institucional de la Educación ofrece la brújula orientadora, la guía teórica necesaria para no perder el rumbo en el misterioso drama de enseñar y aprender" y añade "La Filosofía Institucional de la Educación es la "estrella polar" del acto educativo" (Chávez, 2005).

El accionar Institucional de la Educación analiza la proyección del desarrollo humano, para concebir la imagen y modelo de hombre que demanda la sociedad en el momento histórico de acuerdo a las condiciones sociales y económicas concretas, a partir de ofrecer teorías prescriptivas, críticas y reflexivas en aras del perfeccionamiento de la calidad de la educación.

Se coincide con Justo Chávez, para quien la esencia, la Filosofía Institucional de la Educación consiste en el estudio de las leyes, las situaciones y los fenómenos del mundo, del hombre, de la sociedad y de la cultura, en relación con el proceso de la formación humana a partir de las posiciones filosóficas.

Ella trasciende el plano de la formalidad institucional, abarcando las posiciones ideológicas y políticas reveladoras de lo que hacen, sienten y piensan todos los hombres en relación con la educación, por cuanto el hecho educativo extra-escolar, como sucede con el escolar, está condicionado por el hecho histórico

general. Si bien pocos seres humanos son filósofos de la educación, en cambio nadie deja de incursionar, en uno u otro nivel y forma, en las esferas del discurso filosófico-pedagógico.

La filosofía ofrece al personal de la educación la idea de la integridad con la que se proyecta formar al hombre, de manera que la cultura institucional tiene una esencia humanista. Ella permite a los educadores desarrollar de forma intencionada la tarea de la educación de la humanidad, a la vez que investiga aspectos concernientes a las posiciones ideológicas y políticas relativas la valoración de lo que hacen, sienten y piensan todos los hombres en relación con la educación.

¿Cuál es el propósito la filosofía institucional de la educación?

La filosofía institucional de la educación tiene como propósito general la interpretación fundamental, sistemática y crítica de todo el accionar de la educación desde el punto de vista antropológico y filosófico. Muchos la definen como el comportamiento de la educación abalada a todas aquellas leyes que rigen el desarrollo de los seres humanos.

“La filosofía institucional educativa es manifestada según las formas y los modos en que los educadores y las demás personas vinculadas a todo el quehacer educativo que se apliquen a las diferentes disciplinas, destacando especialmente los casos de la antropología, la psicología, la sociología y la

historia por ser disciplinas que interactúan directamente y van de la mano con la realidad educativa” (Neff, 2008).

Moquete (2005) considera que el papel de la filosofía en relación con las diversas expresiones del saber, aplicable a todas las disciplinas y ciencias, se especializa en el campo pedagógico mediante la aplicación de las diversas áreas filosóficas analizando y explicando con criterios ideológicos y científicos:

- Los diversos enfoques a la realidad educativa con respecto a sus características generales, contradicciones, desarrollo, cambios y procesos, correspondientes a la ontología y a la dialéctica pedagógica.
- Los factores epistemológicos correspondientes a los tipos de ponderación y ordenamiento científicos, leyes, metodología, principios, nivel científico, así como de usos que se hace de la pedagogía.
- Los fines de la educación, a través de la teleología educativa.
- Los aspectos estéticos en la educación.
- La incidencia de la lógica en la educación.

¿La filosofía en la institución educacional?

Toda teoría filosófica conduce a una actitud que asume el hombre para intentar explicar la realidad desde sus puntos de vistas. Viéndolo desde esta perspectiva, los profesionales de la educación deben estar conscientes de que la actividad educativa tiene carácter ideológico, político, cultural e histórico y que de su actuación creativa depende el cumplimiento de la política

educacional, de los fines, la misión, la visión y propósitos del desarrollo social y económico y, por tanto, de su condición de responder a determinados intereses sociales, en particular a las necesidades educativas de los estudiantes.

“La Filosofía de la Institución sustenta esa política, y de las concepciones epistemológicas específicas que fundamentan la misión y visión; es así que la producción de saberes proporciona nuevos criterios que sirven para realizar un mejor trabajo educativo, valorar las concepciones reales e ideales del quehacer pedagógico que se fundamentan en la institución” (Moore, 2007).

La educación se inicia en el seno familiar y continúa en la escuela y colegios. Con esto la educación pasa a convertirse en un proceso institucionalizado y centrado en las influencias educativas que se originan en la institución educacional. El Colegio constituye el núcleo de un sistema complejo que regula el proceso de formación. El sistema de educación de cada país responde a las concepciones políticas e ideológicas que sustentan a la educación, el grado de prioridad que la sociedad le concede a la educación, el grado de desarrollo económico, entre otros aspectos.

El sistema de educación está constituido por una red de subsistemas, los cuales responden a una política educacional, cuyos fundamentos son establecidos por el programa de Gobierno, de carácter legal, establecido por la Constitución del país y de carácter administrativo, establecido por las regulaciones que ordenan y norman el funcionamiento de las escuelas, colegios, institutos y universidades.

Según la enciclopedia, “la educación formal es el proceso integral correlacionado que abarca desde la educación inicial, primaria hasta la educación secundaria, que responde a propósitos deliberados y sistemáticos materializados en un currículo oficial, aplicado en calendario y horario previamente establecido”. (Wikipedia, 2004).

Una educación regulada, producida en espacio y tiempo completo, que define el perfil de los ciudadanos y las ciudadanas que espera tener una nación para su desarrollo. De modo general, la educación formal puede ser definida como el sistema educativo institucionalizado, graduado, estructurado cronológicamente y jerárquicamente que se extiende desde los primeros años de la escuela inicial hasta los últimos años de la educación universitaria.

Los Problemas de la Filosofía de la Institución

Rojas (2007) afirma que la “Filosofía de la Institución se enfrenta a tres problemas, problemas que, desde el punto de vista del autor son los que reflejan el consenso académico y los más útiles para los objetivos y propósitos declarados en la introducción de este ensayo. Los problemas referidos por Rojas son los siguientes:

El primer problema al cual se enfrenta la filosofía de la institución es al tipo de ser humano que se desea formar. Este problema, que se ubica en el ámbito de la Antropología filosófica, parte desde las inquietudes socráticas por el ser y llega hasta nuestros días. Y esta pregunta es fundamental por cuanto si la

educación tiene por propósito la transformación del individuo a través del conocimiento, una filosofía institucional debe partir de la idea de ser humano" (Rojas, 2007).

Fácil es comprender que la Pedagogía como metodología de la educación, presupone una idea del hombre. Necesita un saber acerca de su estructura y esencia, antes de señalar fines y medios a la educación. Estos se definen en relación estrecha con aquella idea. "El teórico de la educación debe consultar a la filosofía la doctrina en torno del hombre. Esta servirá de base a la idea esencial de la educación y a una concepción fundamental sobre sus medios... toda pedagogía es, previamente, ciencia profunda del hombre" (Mantovani, 2003).

El segundo problema fundamental de la filosofía de la institución es el de la pregunta por los medios, por la manera de alcanzar ese ser humano que ya se ha definido en la primera pregunta. Este problema se halla en el ámbito de la Axiología, por cuanto a través de ciertos valores, estrategias y técnicas se puede lograr la consecución del hombre deseado.

El problema por los medios, referidos a la técnica de la acción educativa, se fundamenta en la respuesta dada a la concepción antropológica. Luego de conocer al ser humano que se desea formar, el docente planifica una serie de estrategias y técnicas para cumplir su labor educativa. Hoy, sin embargo, la educación occidental ha puesto su interés en la técnica haciendo de la enseñanza una flor marchita y sin creatividad.

El docente busca contenidos y estrategias de clases planificadas con anterioridad por otros docentes, haciendo de la enseñanza un armazón de reglas técnicas y código de preceptos docentes. Volviendo a los fundamentos de la educación a través de la filosofía, puede el docente convertir la enseñanza en actividad creadora y transformadora. Y ello se consigue respondiendo la tercera y última pregunta fundamental de la filosofía de la institución.

El tercer y último problema de la filosofía de la institución es la pregunta por los fines, problema sujeto a los paradigmas de la docencia de la educación que señala la llegada a todo esfuerzo educativo: El problema del fin es, sin duda, el más grave y el menos soluble dentro de la teoría educativa. Está sometido a las mayores variaciones y contingencias de tiempo y lugar. Aun en la educación práctica adquiere una importancia decisiva. La acción educativa es un sistema coordinado de medios para influir en dirección a un fin determinado.

Estos tres problemas, el qué, cómo y para qué de la educación, constituyen los problemas fundamentales de la educación vistos desde el punto de vista de la totalidad.

"La educación conlleva un estudio que necesariamente, por ser un estudio humano, involucra a la filosofía. En efecto la problemática que genera su estudio como un quehacer ético, en la actualidad, debe representar a la práctica educativa y a toda persona que esté involucrada en este proceso, reflexionando en ello desde una perspectiva filosófica" (Guillen, 2010).

Encontrar respuestas ahora para la sociedad del futuro es indispensable. “En la sociedad del futuro, configurada como una sociedad del saber, la educación compartirá con otras instancias sociales la transmisión de la información y conocimientos, pero adquirirá aun mayor relevancia su capacidad para ordenarlos críticamente, para darles un sentido personal y moral, para generar actitudes y hábitos individuales y colectivos, para desarrollar aptitudes, para desarrollar su esencia, adaptándolas a las situaciones emergentes, los valores con los que nos identificamos individual y colectivamente” (Langón, 1999).

Pero aventurarse a la solución de problemas en general y sobre todos los referidos a la educación sin los elementos necesarios, seguramente conducirá a conclusiones erróneas aunque aparentemente se esté logrando el objetivo.

Las definiciones, los procesos y sobre todo las conclusiones deben de estar apegados a una metodología de estudio y bases científicas, lo cual implica la utilización de un marco filosófico.

El terreno de la educación es complejo, pues su mera definición depende en gran medida de un conjunto de previas convicciones filosóficas acerca del modo de ser de la naturaleza humana, del hombre y de la sociedad que a veces se vuelcan en un gran debate por la importancia en la práctica educativa y trascendencia que tiene para el hombre como ser inteligente.

Sin embargo, las investigaciones filosóficas sobre las instituciones educativas han sido siempre enfocadas dentro de perspectivas más amplias de la filosofía

misma: desde una concepción técnica administrativa, o a partir de una teoría del conocimiento con base en un planteamiento político.

En estos tiempos las prácticas y las experiencias educativas, nos han llevado enriquecer el concepto filosófico de la institución. La reflexión, la búsqueda y la sensibilidad han invadido el nuevo discurso educativo. Las interrogantes de la época tal vez sigan siendo similares a las de antaño, pero los enfoques de respuesta nos plantean nuevas posibilidades de acción pedagógica y nos motiva a quienes recorremos el camino de la búsqueda del conocimiento, del intercambio de información y del desarrollo de las habilidades humanas, la participación. “En la actualidad se exige una versatilidad en la formación de las generaciones actuales y venideras. La acumulación de saberes que no miden procesos comprensivos de la vida cotidiana de cada profesión y oficio, pone en riesgo la eficacia del proceso educativo” (Guzmán, 2010).

En el conocimiento del desarrollo de la Filosofía de la Institución, lo más atrayente es precisamente el tercer aspecto: encontrar el sentido de la labor pedagógica sumándose a esto es sentido mismo de la vida. La búsqueda de la verdad y el descubrimiento del ser se ciernen entonces como los motivadores que hacen de la educación un proceso que libera, evoluciona y transforma a los individuos y a las sociedades.

Es por eso que la “Filosofía de la institución tenga como propósito la obtención de capacidades para plantear problemas y formular estrategias metodológicas,

buscar la participación de la comunidad educativa dentro del campo educacional, teniendo como apoyo a la filosofía” (Groethuysen, 2005).

En consecuencia existe la necesidad de poner en claro algunos diferencias, determinar campos y relacionar la ciencia y la Filosofía, luego analizar el fenómeno educación y la transición entre la concepción educativa, tradicional y la educación moderna

Resumiendo, ha quedado demostrado que la Filosofía de la Institución es una ciencia y técnica administrativa como tal responde preguntas de una problemática social, antropológica, política, etc., indispensable para un análisis de la esencia del hombre y su manera de trascender.

Como apoyo a estas conclusiones y a manera de epílogo citaremos a Coreth (2006), quien hizo el brillante comentario: El hombre busca su trascendencia y se realiza como ser superándose a sí mismo, se actualiza en tanto que se trasciende, lo cual sucede, filosóficamente, en cada auténtica apertura y entrega a la verdad, al bien y a la belleza absolutos, al valor personal y a la comunidad.

Componentes Principales de la Filosofía Institucional

La filosofía institucional declara el compromiso que tiene la organización con la educación y con la sociedad, está compuesta básicamente por la Misión, la visión, los principios y los valores.

La Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la organización, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la organización es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Visión." Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades" (Chávez & Rodríguez, 2005).

Los aspectos a revisar son; Lo que la organización aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Qué tipo de organización queremos ser? ¿En qué modelo pedagógico debe entrar la organización y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Para confeccionar la Visión de la organización, deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ La visión es la situación que desea alcanzar la organización, a partir de su condición actual, cualquiera sea ésta.

- ✓ El plazo a considerar debe situarse en 2 a 3 años. Menos es cortoplacista, más es ilusorio.

- ✓ Entrega el período de tiempo durante el cual la organización luchará por alcanzar cierta situación en el mercado.

- ✓ Debe proponerse en un contexto de “nosotros”, dado que expresa una voluntad de movimiento donde todos en la organización deben sentirse involucrados. La situación deseada debe estar graficada en torno a metas, en lo posible cuantitativas respecto a uno o dos indicadores muy relevantes (participación de mercado, recordación de marca, rentabilidad, etc.). El logro de la visión entonces está sujeta a menos elementos subjetivos, en la medida de sus indicadores de logro no requieren de discusión. Deben mencionarse las acciones troncales (proyectos, segmentos, productos, servicios, etc.) que permitirán lograr las metas indicadas, las cuales a su vez deben establecer diferenciales competitivos que avalen el lograr los objetivos descritos. Éstas proveen el marco de acción que marcará la pauta de cada colaborador y socio estratégico de la organización.

La Misión

Definición.- Es el propósito o razón para existir de la organización. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los

propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de una institución educativa.

Define la administración al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la organización y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la organización es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = Propósitos

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

¿Para quienes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo un propósito bien definido tiene tres elementos:

- Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar).
- La explicación del problema o condición que se busca cambiar.
- La identificación de los clientes específicos.

La expresión de qué hacer suele comenzar con frases como: a través de; proveer, prestar, etc.

La Misión pone de manifiesto: Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno. Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes. La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La Misión, define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y comunidad, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la organización; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible" (Chávez & Rodríguez, 2005).

Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área del colegio exhibir la misión institucional, esto hará que todos se dirijan hacia los mismos fines.

Declaración de la Misión

Es una definición duradera del objeto de una institución que la distingue de otras similares. Señala el alcance de las operaciones de la misma en términos de servicios y clientes. Describe los valores y las prioridades de una organización. Fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Características de una Buena Declaración de Misión

- ✓ Define cómo es la organización y cómo quiere llegar a ser.

- ✓ Describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.
- ✓ Diferencia a una organización cualquiera de las demás.
- ✓ Sirve de marco para evaluar las acciones presentes y futuras.

Elementos de la declaración de la misión

Estudiantes

Profesores

Autoridades

Currículo

Padres de Familia

Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

Filosofía

Los Principios

La importancia de comprender la diferencia entre principios y valores. Los principios son las leyes naturales que son externas a nosotros y que en última instancia controlan las consecuencias de nuestros actos. Los valores son internos y subjetivos, y representan aquello que sentimos con más fuerza y que orienta nuestra conducta.

Los principios son aquellos que permiten alcanzar los resultados deseados de forma que lleven a resultados mayores en el futuro, es como se define la

efectividad. Los valores gobiernan las conductas de las personas, pero los principios gobiernan las consecuencias de esas conductas.

“Los principios son independientes de nosotros. Operan al margen de nuestra conciencia, de nuestra aceptación de ellos, de si nos gustan, de si creemos en ellos o de si los acatamos” (Frondizi, 2001).

La mayoría de las personas no han podido entender cuál es la diferencia entre lo que es un principio y lo que es un valor. Es muy común oír decir tenemos que vivir por los principios y valores; pero eso no puede ser posible. Hay gente que no tiene ni principios ni valores, ellos viven de acuerdo a lo que les acontece en su diario vivir. Para otros los principios son su estándar de comportamiento, otros se guían por los valores, pero nunca por los dos.

¿Qué es un principio? “Es una ley, es la verdad invariable de las cosas, es como la ley de la gravedad, no importa cuántas vueltas haya dado la tierra, ni cuantas generaciones hayan pasado, la verdad es que la ley de la gravedad nos tiene pegados al piso, y eso no va a cambiar, gústenos o no” (Frondizi & Risieri, 2005).

Si a algún atrevido se le ocurriera pensar que la ley de la gravedad está caduca o que ya no tiene el mismo poder, o que ya no cumple la función por la cual fue establecida por el Creador; y alguien se atreviera a desafiarla saltando de un quinto piso, ya todos sabemos lo que sucederá; huesos rotos, hospital o cementerio será su fin.

El valor es la forma o la manera como el hombre ve el principio, y de acuerdo a su pensamiento se somete al principio y es aquí donde surge el problema, a medida que las generaciones han ido transcurriendo, los movimientos sociales han sometido a su propio juicio, a ciertos principios y le han venido restando la importancia que estos tienen para el buen funcionamiento entre nosotros los hombres.

LOS VALORES

Los valores son aquellas características morales en los seres humanos; asimismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales. Su estudio corresponde a una rama de la Filosofía, y de una forma aplicada pueden ocuparse otras ciencias como la Sociología, la Economía y la Política, realizándolo de maneras muy diferenciadas.

“Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte dela cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización” (Mendoza, 2010).

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

Tipos:

Para entender la clasificación de los valores es importante entender qué es un valor, y hacer conciencia de que los valores nos separan de la vida animal. Hay quienes llevan la bandera de defensa de lo natural para hacernos pensar que ser naturales es aceptar los impulsos salvajes y poco comunitarios de los animales. Lo correcto es ver y copiar de los animales sus mejores ejemplos y usar nuestra típica inteligencia para vivir nuestro destino evidente que es controlar todo y administrar todo lo que se deje gobernar en el universo, aprendiendo al vivir, y viviendo mejor cada vez. Los valores puestos en práctica sirven para vivir mejor. Tanto en la vida íntima, personal, familiar, grupal y social. Por ello todo valor es un concepto operativo.

Al igual que las computadoras el ser humano tiene un Sistema Operativo; es toda esa gama de instrucciones y comandos que conducen en el diario vivir. El sistema operativo tiene una serie de “Parámetro Consejeros” que son los valores. La raza humana no sabría vivir sin estos parámetros, por lo cual en su ausencia los sustituye con cualquier sistema de pensamientos o por directrices de alguna autoridad. Por eso la búsqueda instintiva de caudillos y líderes en la mayoría de los seres humanos.

Hasta sincerarse y reconocer los valores como la verdadera y única plataforma para formar, elegir y poner en marcha el nuevo liderazgo político e institucional, no habrá resultados serios y efectivos que generen verdadera felicidad y satisfacción en los actores educativos.

Los valores pueden ser clasificados de muchas formas, de acuerdo a su radio de acción:- Íntimos.- Personales.- Familiares.- Grupales.- Sociales.- Nacionales.- Internacionales.- Universales.- Humanos.- Divinos.- Naturales.

Según sus polaridades:

- Valores
- Anti-valores.

Según la disciplina:- Éticos.- Morales.- Políticos.- Ecológicos.- Sociales.- Económico.- Religioso.- Culturales.- Artístico.

Solidaridad. La solidaridad es el vínculo que se une a hombres y pueblos de modo que el bienestar de los unos determina el de los otros. Es el acto mediante el cual una persona se adhiere a la causa, necesidad o interés de otra persona**.**

La generosidad. La generosidad actúa a favor de otras personas desinteresadamente y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad de la aportación para esas personas, aunque le cueste un esfuerzo.

Responsabilidad. Las fuentes de la dignidad humana constituyen su conciencia, inteligencia, voluntad, libertad y sentido moral de sus actos; todo esto se manifiesta en ser responsables; es decir, en la capacidad de responder a sus obligaciones.

Veracidad. La veracidad es un valor en que las personas dicen o profesan siempre la verdad con eficacia y logra hacer efectivo un intento o un propósito.

Se trata de decir como son realmente las cosas, los sucesos y las acciones que comentamos o que vemos cometerse al contrario de decir mentiras. Situaciones en las que debemos actuar de acuerdo a los valores.

Honradez. Vicente piensa utilizar el dinero para comprarse una gaseosa en el cine, pero sabe que si falta dinero en la boletería al final del día, este será descontado del señor que lo atendió.

Honestidad. Alejandra ha encontrado de casualidad una de las pruebas de matemática que la profesora va a tomar el día el siguiente. Alejandra necesita sacarse un 16 para aprobar el curso y sabe que nadie la ha visto con la prueba.

Respeto. Daniel esta con un grupo de alumnas y descubre que sus amigos le han puesto un chinche en el asiento de un compañero, que es considerado el "punto" de la clase. El profesor no está en el salón y todos están esperando que el "punto" se siente para reírse de él. Daniel sabe que su compañero se podría hacer una dolorosa herida si se sienta en el chinche, pero sus amigos lo fastidiarán a él si le avisa.

La función del docente como acto público está definida y reconocida en el marco de los estados modernos como una profesión con todo lo que esto implica en el contexto del ámbito sociocultural y sociopolítico.

LIDERAZGO

Conceptualización: liderazgo es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder**.**

“El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común” (Sánchez, 2009).

Por esta razón, el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados**)** y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

“La persona que ejerce el liderazgo es un hombre o mujer que decide ponerse al servicio de las demás personas. Esta definición sencilla e ideal contradice con la realidad que nos presenta casos en los que las personas que deberían ser servidas, sirven a la que ejercen el liderazgo” (Álvarez, 2002).

Teorías de liderazgo

Teorías de rasgos

Estas teorías solo toman en cuenta las características específicas comunes a todos los líderes, se les conoce como teorías de rasgos o unidimensionales.

Estas tratan de hacer un retrato del líder ideal aislando aquellas características que los distinguen del resto de la gente, como su personalidad, aspecto físico, clase social, etc.

Estas teorías no pudieron explicar el liderazgo en términos de las características comunes a los líderes, porque entre ellos había pocas cosas en común. Sin embargo, encontraron que la mayor parte de los líderes, eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea. Pero también observaron que el hecho de poseer estas características no garantizaba que la persona fuera líder.

La crítica que se hace a estas teorías es que no tomaron en cuenta las conductas del líder, ni las características de sus seguidores, ni consideraron tampoco la posibilidad de que las distintas situaciones pudieran requerir distintos estilos de liderazgo.

A pesar de ser una teoría “incompleta” del liderazgo, aporta algunos elementos que puede utilizar el educador para ser mejor líder. Por ejemplo, ayuda al liderazgo a estar bien presentado, tener confianza en sí mismo, ser constante en la búsqueda de sus metas, ser responsable, conocer bien el trabajo y tener capacidad para tolerar la frustración y las tensiones.

Rasgo relacionado con la eficiencia: Inteligencia, personalidad, capacidad, juicio, adaptabilidad, conseguir cooperación, decisión, viveza, cooperar,

conocimiento, creatividad, popularidad, prestigio, facilidad, integridad personal, sociabilidad, palabra, confianza en sí mismo participación social, equilibrio comercial, tacto y diplomacia, autocontrol, independencia, inconformidad.

Teorías Situacionales

Actualmente, se cuestiona que exista un estilo de liderazgo, del que podamos decir que sea “el mejor”, independientemente de la situación en la que se ejerce.

Investigaciones recientes indican que no existe un liderazgo bueno para todas las circunstancias, sino que el liderazgo eficaz depende también de los seguidores, de la situación, y de los comportamientos del líder. Algunas preguntas que nos podemos hacer son:

¿Qué factores situacionales hay que tomar en cuenta para saber qué tipo de liderazgo es el más apropiado en esas circunstancias?

¿Qué hace que, en determinada situación, X tipo de liderazgo sea más apropiado que otro?

Con decir que el liderazgo eficaz depende de la situación, aún no hemos señalado cuáles son las condiciones situacionales que debemos considerar para adoptar el liderazgo adecuado a dicha situación.

Teorías Conductuales

Estas teorías se enfocan en el estudio de la conducta de los líderes, de su comportamiento específico, es decir, de lo que hacen. Buscan identificar las características de comportamiento que parecen estar relacionadas con la eficiencia y el desempeño de sus subordinados.

Todas las teorías conductuales explican el liderazgo en término de dos conductas y comportamientos: el orientado a los subordinados y el orientado al trabajo o a la tarea.

“El comportamiento orientado a los subordinados consiste en que el líder trata de mantener buenas relaciones con ellos, caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo, el interés por los sentimientos y el bienestar de las personas, así como la aceptación de las diferencias existentes en el grupo.

El comportamiento orientado a la tarea consiste en que el líder pone el acento en el trabajo por realizar. “Define y estructura no solo su rol y su tarea, sino también el rol y la tarea de los subordinados, con el fin de facilitar la realización de su trabajo. O bien, el líder pone énfasis en la producción, en los aspectos técnicos del trabajo y en el logro de las tareas de su grupo. Piensan en la gente como medios para lograr este fin” (Bolívar, 2004).

El líder exitoso tiende a mantener un balance equilibrado entre ambas orientaciones, estas dos orientaciones de la conducta del líder no son

absolutas, sino tienen lugar en combinación, dando como resultado diferentes estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo en términos de comportamiento del líder en relación a sus subordinados:

- La conducta del líder afecta directamente a la eficiencia del grupo de trabajo.
- Los investigadores intentan identificar patrones de conducta (estilos de liderazgo).
- Las teorías sobre estilos de liderazgo se basan en las características personales y de comportamiento de los líderes.
- Se centran en lo que hacen los líderes y cómo se comportan al llevar a cabo la función de liderazgo

¿Qué significa ser líder?

“Es fundamental entender que ser líder significa la coherencia entre ser y hacer, es decir que hacemos lo que somos y somos lo que hacemos. Un criterio de evaluación del liderazgo actual es por lo tanto el grado de coherencia entre lo que somos y lo que hacemos” (Rosales, 2000).

Ser líder significa tener buen carácter, ser bueno y demostrar un elevado nivel de competencia en lo que se hace, no un ogro incapaz de establecer relaciones consigo mismo y peor con las demás personas. Ser líder es ser confiable, es decir, que la gente confíe, que sepa que no fallará. Pero también significa dar confianza a las demás personas. Por lo tanto no basta que confíen en el líder o que sea confiable, sino que dé confianza. Es la presencia de la confianza en los hechos.

Los términos líder y liderazgo son usados o mencionados frecuentemente hoy en día. El Liderazgo es la capacidad que deben tener, principalmente, los que administran las organizaciones.

“Un gestor es a su vez un líder cuando logra que sus colaboradores se comprometan voluntariamente y toman parte decisivamente con la acción, cumpliendo a cabalidad y con eficiencia sus funciones, pero convencidos de que sus esfuerzos les permitan alcanzar los objetivos, definidos claramente en la etapa de planificación” (Rosales, 2000).

Un líder debe poseer talentos conocimientos y habilidades, es decir, competencias personales que le permitan sobresalir en su labor durante la mayor parte del tiempo que convive con sus colaboradores. Un verdadero líder trabaja con amor y pasión por lo que cree sin dejarse amedrentar por las adversidades.

El reto del líder consiste en identificar aquellos rasgos en los que necesita trabajar y quitar cualquier obstáculo para que puedan servir a sus clientes, el líder crea el ambiente adecuado, la gente es la que elige cambiar y crecer; para ser primero, hay que servir.

Funciones del Líder

S. Covey (2008) identifica cuatro funciones claves del liderazgo:

a) Modelar
b) Encontrar caminos
c) Alinear
d) Facultar

Modelar significa ser la referencia para las demás personas, el o la modelo, el espejo, imagen o retrato que las otras personas gustarían ser. Modelar no es una posición superficial o de pinta, no es apariencia solamente, es testimonio, es ejemplo, es acción, es conducta, es comportamiento de referencia.

Cabe entonces la pregunta: ¿Hay modelos de liderazgo con estas características en nuestro medio?

Encontrar caminos es encontrar caminos, es tener con claridad una misión, visión y estrategias personales que den sentido a la vida, Es tener y dar un norte a quienes confían en el liderazgo.

Alinear es una función que exige capacidad de organizar a las personas de su familia, grupo social, organización o empresa hacia una misma dirección.

Facultar es otorgar el poder de hacer y decidir a las demás personas, logrando ser prescindible en el momento que las condiciones lo exijan. Es el famoso empoderamiento o dar poder, Es romper con el paternalismo o el protagonismo innecesario y que apaga las iniciativas de las personas.

Niveles del liderazgo

El liderazgo tiene cuatro campos o niveles en los que se debe ejercer con integridad las funciones de modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Según Covey estos cuatro niveles son:

a) Liderazgo personal
b) Liderazgo interpersonal
c) Liderazgo gerencial
d) Liderazgo organizacional

El liderazgo personal es el equivalente a empezar en o por casa y en la misma vida personal. Es reconocernos personas dignas con una misión personal y profesional que nos inspira y es el sentido o propósito de la existencia. Es tener una clara visión de futuro cuyo arquitecto o constructor es la misma persona.

"E! liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy yo y que debo hacer"

“El liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja de lado cuando regresa a su casa” (Lowney, 2004).

"El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio" Pascuali (2003). Aunado a estas afirmaciones, el liderazgo es un proceso continuo y de auto-aprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos o reglas; el liderazgo personal es una actividad permanente.

Stephen Bolívar (2007), supone una superación de vicios y apegos de la persona misma, antes de estar facultada y capacitada para relacionarse correctamente con los demás y dar los resultados esperados, le llama pasar de la Dependencia a la Independencia, es decir, ser líder de uno mismo antes que de los demás, esto es el liderazgo personal.

Para Lowney (2004), cuatro son los pilares sobre los que descansa el liderazgo personal: entender las fortalezas y debilidades de uno mismo, innovación y adaptación, actitud positiva y aspiraciones heroicas.

El Liderazgo Interpersonal es el cumplimiento de las funciones con las demás personas. Es la capacidad de establecer y cultivar relaciones de calidad con la familia, el grupo social al que pertenece cada persona.

Con el liderazgo personal y el formal, el líder está facultado para llevar más allá su práctica de administración y dirección, el siguiente nivel de liderazgo “es el Liderazgo Interpersonal, también conocido como liderazgo social, aquél

que faculta para el trabajo en equipo, para relacionarse con los demás en la búsqueda de los resultados. El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos; las técnicas y aptitudes que realmente representan una diferencia en la interacción humana son las que fluyen casi de manera natural de un carácter verdaderamente independiente". (Pascuali, 2003).

Se abordarán en relación al tema del Liderazgo Interpersonal, principalmente dos características:

El Liderazgo Gerencial es la capacidad de ejercer en la profesión u oficio las funciones de modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Es la capacidad de gestionar o hacer que el oficio tenga sentido con eficacia y eficiencia, y que para las demás personas sea una referencia y para el individuo una realización que le proporcione satisfacción.

El Liderazgo Organizacional aplicado en la organización a la que las personas contribuyen cumpliendo diferentes roles. Las personas pertenecen a varias organizaciones en las que ocupan roles de manera responsable, demostrando que es posible modelar, encontrar caminos, alinear y facultar en la misma organización, ejerciendo liderazgo.

Competencias del Líder

- **Es un referente como persona para sus colaboradores**.- Inspira respeto cuida su imagen, tiene buenos hábitos es razonable, antepone sus valores y predica con el ejemplo.

- **Capacidad para motivar y movilizar a sus colaboradores**.- Sabe compartir y contagiar su visión, entusiasmo, compromiso y aspiraciones relacionados con la organización.
- **Capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales**.- Ofrece soluciones oportunas y un trato justo.
- **Capacidad para crear un buen clima organizacional**.-Inspira confianza y contribuye a crear un buen clima, la confianza el buen trato y el respeto mutuo son los referentes del día a día. Ayuda a crear un entorno propicio para el aprendizaje del alumno.
- **Es visionario tiene pensamiento estratégico**.- Tiene gran visión del futuro y capacidad para establecer las sendas que conducen al éxito.
- **Excelente comunicación**.- Utiliza la comunicación para propiciar fluidez en las actividades y armonía laboral. Sabe hablar pero sobre todo escuchar asumiendo una posición empática.
- **Capacidad para solucionar problemas en forma creativa e innovadora**.- Sabe analizar, priorizar determinar las alternativas de solución a los problemas compartiendo sus propuesta y logrando el consenso
- **Capacidad para trabajar y fomentar el trabajo en equipo**.-Colabora permanentemente con la institución fomentando el trabajo en equipo y logra encaminarlos hacia una meta común.
- **Capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos**.- Tiene facilidad para adaptarse a los cambios y desafíos enfrentándolos con optimismo y tiene predisposición para generar los cambios necesarios por el bien de la organización.

Efectos del ejercicio del liderazgo

Cuando se ejerce el liderazgo personal se logra ser confiable. Una persona que tiene y demuestra en los hechos su misión o razón de ser, su visión y valores que la guían, es una persona digna de dar confianza.

El ejercicio del liderazgo interpersonal exige que la persona no solamente sea confiable, sino que produzca confianza. Que irradie esta energía positiva, atractiva y muy poco frecuente en un mundo en el que la desconfianza es creciente.

El liderazgo gerencial, equivale a ser líder en lo que hace y por lo tanto, invita y posibilita el facultamiento o empoderamiento de las demás personas. Está seguro de lo que hace y lo hace bien, por lo tanto nada impide que las demás personas hagan lo que saben hacer o lo que les toca hacer. Es como una orquesta en la que cada músico conoce su melodía y ocupa su posición en la composición, sin miedo a que otra persona toque su melodía.

Pero... ¿Qué podemos hacer frente al individualismo y la competencia creciente?

El ejercicio del liderazgo personal e interpersonal, exigen que se reduzca a términos aceptables las actitudes individualistas y egoístas, porque el liderazgo ejercido en niveles personales e interpersonales, es un rechazo al

individualismo y una victoria al servicio, al bien común cumpliendo una misión social con la satisfacción de ser útil.

El ejercicio del liderazgo organizacional se refleja en la alineación práctica de las personas que conforman la organización. Todas, desde sus identidades, sus especialidades, sus características aportan en la misma dirección sus dones y carismas, sus potencialidades y limitaciones.

Desempeño del liderazgo efectivo

Covey (2008), en su libro “Liderazgo basado en principios” nos propone cinco claves de lectura para evaluar el desempeño efectivo del liderazgo:

a) Capacidad de identificar y buscar caminos para encontrar respuestas a las necesidades de las otras personas.

b) Capacidad de articular en la práctica la misión, visión, valores y estrategias compartidas con las personas que conforman el grupo social en el que se ejerce el liderazgo.

c) Capacidad de organizar estructuras y procesos flexibles y dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, guiados por la visión y los valores y estrategias definidas de manera compartida.

d) Capacidad de conseguir excelentes resultados o productos concretos y de calidad sobre la base del trabajo sinérgico o de unión positiva de esfuerzos.

Los cuatro criterios se relacionan, por lo tanto el liderazgo es una suma de ellos. Pero no se trata de capacidades en el sentido solamente intelectual,

sino que involucran el uso maduro de la inteligencia emocional como un segundo recurso complementario.

Motivaciones para Ejercer el Liderazgo

Los seres humanos, somos seres integrales, únicos e irrepetibles conformados por cuatro dimensiones que el liderazgo no puede desconocer como motivaciones profundas:

a) Dimensión física
b) Dimensión mental/intelectual
c) Dimensión social/emocional
d) Dimensión espiritual

La Dimensión Física de las personas exige y tiene demandas de orden físico, material, del cuerpo y que son tangibles como ser alimentación, vestido y techo por ejemplo.

La Dimensión Mental de los seres humanos demanda ser atendida porque requiere conocimiento y comprensión, necesita explorar nuevos temas y entenderlos.

La Dimensión Social/Emocional exige respeto personal, demanda toda persona amar y ser amada, sentir emociones y expresarlas por contar con una inteligencia emocional.

La Dimensión Espiritual es la que da sentido a la vida, porque la meditación, la reflexión, el abrazar valores y comprometerse con ellos, vivir las creencias religiosas, unir la fe y la vida, creer en el mundo trascendente y otras manifestaciones del espíritu, nos ayudan a completar el sentido integral del ser humano, y por lo tanto esta dimensión también demanda atención que el liderazgo no puede ni debe desconocer.

El Poder del Liderazgo

"Ejercer el liderazgo es ejercer el poder que tenemos como seres humanos. Poder que se siente si somos capaces de recurrir al sentido común, sentido que permite dar sentido a los otros sentidos. Poder que se puede medir en cierto grado, si revisamos nuestras vidas, nuestra situación personal de empoderamiento o de capacidades a las que todas las personas podemos acceder con mucho sacrificio" (Barrera, 2009).

Es decir, crecemos en capacidades de servicio respondiendo a la pregunta:

¿De qué soy capaz para ser bueno y hacer el bien?

En la medida que mis capacidades en las cuatro dimensiones aumentan, aumenta mi poder que se puede expresar en las 8 "C" del poder personal:

1. **C**oherencia entre lo que soy, digo y hago

2. **C**ompetencia o capacidad en constante aumento para hacer lo que me toca o decidí hacer
3. **C**oncentración en lo que hago y digo
4. **C**omplementariedad con las demás personas
5. **C**laridad de mis propuestas e ideas de lo que quiero hacer y hago
6. **C**omunicación empática y agradable que me permita sostener relaciones de calidad con las otras personas
7. **C**ontinuidad en las cosas, iniciativas y proyectos que inicio
8. **C**ompromiso de servicio en la práctica y por las obras con las personas en especial con las más débiles y abandonadas

Pero todo este poder tiene sentido solamente si es para servir a las demás personas y no para servirse de ellas, como sucede con frecuencia en la realidad.

Fuentes de Poder de un Líder

Poder legítimo (autoridad)	Resultado de su posición en una organización
Poder coercitivo	Poder para castigar o controlar para mejorar
Poder de recompensa	Capacidad de otorgar cualquier cosa que una persona aprecie
El poder experto	Se basa en la experiencia, habilidades esenciales, conocimiento o experiencia importantes para un grupo de trabajo
Poder referente	Los recursos y rasgos personales se desarrollan a partir de la admiración de otros y un deseo de ser como ellos.

Liderazgo basado en Principios

El resultado de esta reflexión sobre la base de las publicaciones de Covey (2008), especialmente en su libro “Liderazgo basado en principios”, y del libro de Goleman “Inteligencia emocional”, además de la experiencia que día a día es transmitida por la gente sencilla que se pretende sistematizar, será el ejercicio del liderazgo personal al servicio del bien común, que centra su accionar en principios o verdades fundamentales de valor permanente que iluminan o guían el accionar de las personas.

Es el liderazgo que la sociedad requiere, lo demanda con urgencia y si no se lo cultiva y promueve, se corre el riesgo de perderse en un mundo cada vez menos humano en el que se impone la ley del más fuerte, como en la ley de la selva.

El rol del líder de hoy es “facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida” (Covey, 2008).

El liderazgo centrado en principios constituye el fundamento de la efectividad personal y organizacional. Esto significa aplicar principios sólidos fundados en el carácter más que en prácticas y habladurías fluctuantes, señala el autor.

Cada persona está por lo tanto invitada a ser altamente efectiva, es decir, eficaz y eficiente al mismo tiempo, aplicando los principios de la efectividad, los paradigmas y procesos en la vida cotidiana, cuidando de no sacrificar sus

principios atraído por el camino fácil del falso éxito, basado en anti-valores que generan desconfianza y malestar entre las personas.

Elementos del liderazgo directivo en la educación

El ejercicio del liderazgo en concordancia con Alvarado implica la interacción de los siguientes elementos:

El Objetivo.- Un líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto Institucional como cada de uno de sus seguidores para armonizar en uno sólo. Los seguidores son la esencia del liderazgo directivo está conformado por todos los miembros de la Institución Educativa.

El poder.- Facultad de todo líder, usada acorde a un estilo personal puede ser coercitivo, legitimo, experto, premiador o referente de atributos personales.

El estilo.- Es la conducta que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

Análisis de los tipos de Liderazgo Directivo en la Educación.

Se caracterizan por tener los siguientes elementos:

Liderazgo autoritario

Método.- El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo del director dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores.

Estilo.- El líder ordena sin consultar a sus trabajadores y solo espera el cumplimiento de ellos, quienes muestran poca madurez laboral y psicológica.

Liderazgo Permisivo

Método.-El líder usa recursos mutuos (deja hacer deja pasar) con los trabajadores para lograr objetivos institucionales o Individuales.

Estilo.- El líder usa muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral o psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder. Existe ausencia o coordinación parte del líder, no estimula el desarrollo de los objetivos hay total libertad de decisión individual y grupal.

Liderazgo Democrático

Método.-El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por la cual los miembros de la institución obtienen ciertas satisfacciones. Además se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores al respecto de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas con el apoyo de la informática. En la práctica es la que más motiva a sus seguidores.

Liderazgo Paternalista:

Método.- El líder usa la creación de expectativas entre los seguidores, y tiende a no ser tan evidente su poder para que aquellos sean leales,

mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales.

Estilo.- El líder es dogmático y firme, guía a los seguidores mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas enfatizando en el rendimiento, así como la persuasión a ellos para apoyarlo a tomar las decisiones que propone.

Liderazgo Transformacional

Método.- El líder usa el poder referente basada en actitudes así como dar ejemplo para influir poderosamente en forma positiva a sus subalternos y en la visión institucional.

Estilo.- El líder es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra transcender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos para lograr, a través del trabajo a autorrealización. Usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los trabajadores de la institución educativa, bajo el precepto "disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás.

Principios del Líder Transformador

El liderazgo centrado en principios, según Covey, (2000) significa "…cambiar la realidad del mundo particular de cada persona para adecuarlo más

estrechamente a sus valores e ideales”, y propone llevarlos a la práctica en cuatro niveles:

1. Personal (mi relación conmigo mismo).
2. Interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás).
3. Gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea).
4. Organizacional (mi necesidad de organizar a las personas).

Los Factores Clásicos que se incluyen en el Liderazgo Transformacional son:

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo según (Bass, 2005):

a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Otros autores como Manuel Álvarez (1998), recogen otros factores de las diversas investigaciones llevadas a cabo como:

f) Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

g) Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

h) Dedica tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de involucrar en la aplicación de nuevas tecnologías.

i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LIDERAZGO

•Confianza

•Credibilidad

CONFIANZA Y CREDIBILIDAD (creencia en la integridad el carácter y la habilidad del líder)	
Integridad	Honestidad: componente principal de la Credibilidad y Veracidad
Competencia	Conocimiento Habilidades técnicas e interpersonales
Consistencia, Fiabilidad	Previsibilidad Buen juicio en el manejo de las situaciones
Lealtad	Disposición para proteger a una persona física y emocionalmente
Apertura	Disposición para compartir de manera libre las ideas e información

GESTIÓN Y LIDERAZGO

"El liderazgo de las escuelas se ve reflejado tanto en la gestión que realiza el sostenedor como también el equipo directivo, siendo el liderazgo clave en los equipos para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales" (Bolívar, 2004).

Según lo expuesto, el líder ha de propiciar el trabajo en equipo. El liderazgo positivo tiene la capacidad de inspirar en los demás dosis importantes de pasión, energía y, sobre todo, entusiasmo. Así el guía lejos de mantenerse satisfecho en la ignorancia o aislado de la información, participará del trabajo en equipo, conciliará y diferenciará lo importante de lo urgente, contagiará tenacidad y realismo y tomará decisiones cuando sea necesario con la dosis justa de determinación y serenidad, lo cual posibilitará un centro con un clima

de trabajo generador de confianza y compromisos, lleno de sentimientos positivos e inspirador de creatividad.

Liderazgo y comunicación

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro de objetivos en cualquier institución educativa. El rector es un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, además es necesario un amplio desarrollo de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Entre las múltiples funciones que cumple la comunicación, cabe mencionar la relacionada con la participación en la toma de decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la decisión que toma el líder dependerá del conocimiento que tenga de los hechos.

La comunicación es la base del liderazgo efectivo, sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario si no saben comunicarse decaen como líderes, desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es

necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que la comunicación, es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno; pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones, sobre todo en las instituciones educativas porque es necesario realizar una gestión bajo un clima de confianza y cooperación.

Relacionando lo anterior es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización ello son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del talento humano.

Respecto a esto se destaca que los directivos al aprender a comunicarse dentro y fuera de la institución, se convertirán en verdaderos líderes al facilitar la transformación educativa mediante el diálogo y la conversación en el cual se ponga de manifiesto las ideas y sentimientos, se discuta y se llegue a

acuerdos y consensos en los mejores términos para contribuir al logro del éxito dentro de la gestión educativa.

En consecuencia, se puede afirmar que para consolidarse en el directivo de una institución educativa un liderazgo transformacional, es indispensable que los miembros que conforman la institución estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambios, participación y compromiso colectivo, pues se ha utilizado la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo que a continuación explicitamos:

Construir una visión del centro. A falta de una visión institucional que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la organización escolar.

Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros de la institución educativa, sino también organizativo. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir "profesionalismo" y comprometer al colegio en el centro del cambio.

Construir una cultura productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como "comunidad profesional" donde, "desprivatizada" la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

DESARROLLO ACADÉMICO

¿Qué es desarrollo académico?

La orientación para 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.

Desarrollo académico se puede definir también como todas las iniciativas que perfecciona una institución educativa con el fin de apoyar a los profesores para lograr los desempeños esperados y sobresalientes en sus diferentes roles de enseñanza, investigación, servicio, entre otros, a lo largo de su carrera académica.

La carrera académica del docente debe estar protegida de decisiones de corte administrativo. La garantía de permanencia en sus puestos de trabajo (Constitución de la República), hace que los mismos puedan ejercer sus

actividades académico con mayor tranquilidad, mejorando así el desarrollo académico de los estudiantes.

Factores que sustentan el desarrollo académico

1.-Alumnos:

- Fortalecer el mecanismo de selección-Orientarlos hacia la investigación y desarrollo-Motivar su creatividad.

- Darles la oportunidad de transferirlos a universidades extranjeras-Visiten empresas líderes del sector.-Darles la oportunidad para que realicen prácticas pre-profesionales.-Fomentar el respeto y las buenas costumbres-Fomentar su autodisciplina-Respetar y cumplir con las normas y reglamentos de la organización (Álvarez, 2002).

2.-Egresados:

- "Hacer un seguimiento sobre su desarrollo profesional. Darles la oportunidad de actualización constante-Integrarlos para que participen en proyectos de investigación" (Álvarez, 2002).

3.-Profesores:

- "Selección, promoción y ratificación de los profesores
- Desarrollar un plan de capacitación
- Motivar su creatividad
- Liderar proyectos de investigación

- Coordinar pasantías en empresas
- Proyectar éxito
- Respetar la normatividad de la organización
- Participar activamente en los cambios que se planteen en la organización.
- Actualizarse constantemente
- Participar en proyectos de investigación con otras organizaciones e instituciones de prestigio nacional e internacional
- Implementar un modelo integral de evaluación de los profesores". Álvarez (2002).

6.-Infraestructura:

- Mantener en buenas condiciones los edificios.
- Implementar los laboratorios con equipos e instrumentos aptos para la educación.
- Mantener limpias las aulas
- Uso intensivo de los laboratorios
- Cuidar los jardines para brindar un ambiente agradable.

7.-Nivel Académico:

- "Compromiso de mantener un alto índice de calidad educativa
- Desarrollar y actualizar el modelo de enseñanza.
- Actualizar la malla curricular de acuerdo a las directrices nacionales emanadas por el nivel central.

- Fomentar la acreditación del colegio
- Establecer indicadores para medir el nivel académico
- Fomentar el cumplimiento de lo establecido en los estándares de calidad
- Establecer que el reclamo de notas de los exámenes sea por escrito y a través de registros académicos.
- Uso de tecnología de información en el dictado e integración de cursos.
- Nombrar coordinadores-Oficializar el concursos de talleres.
- Los cursos de laboratorios tendrán dos partes.
- Se comprobará la teoría y se desarrollará un trabajo de investigación". (Álvarez, 2002).

8.-**Proceso Administrativo**:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar
- Controlar
- Evaluar

Con el objeto de dar un buen servicio a estudiantes, profesores, padres de familia y la sociedad en general.

10.-Autoridades y rectores en general:

- "Desarrollar un liderazgo sostenido en la excelencia académica

- Tener Visión de futuro-Analizar constantemente la relación con el entorno.
- Comportarse como embajadores del centro educativo.
- Ser expositores en eventos y seminarios que se realicen en la comunidad académica, científica, política y social.
- Transmitir éxito, y solvencia moral.
- Estar comprometidos con el desarrollo de la organización.
- Responsabilidad social" (Ángulo, 2005)

11.-Imagen Institucional:

- "Proyectar la imagen de la organización constantemente.
- Publicitar los trabajos hechos en la organización en los medios de comunicación masiva.
- Estrechar la relación con los colegios de primer nivel
- Conferencias y eventos de alta tecnología
- Actividades de proyección social

12.-Investigación:

- Fomentar la investigación constantemente
- Involucrar a la organización en proyectos de carácter nacional
- Relacionar a la organización con instituciones científicas y tecnológicas" (Ángulo, 2005)

Competencias para el desarrollo académico

1. **Elementos y principios que implica el desarrollo educativo, personal y académico.**

Para poder lograr esto, el desarrollo académico tiene interrelación con otros factores del proceso educativo como los son

Interrelación de factores:

	Desarrollo personal
Desarrollo académico	Desarrollo institucional y organizacional
	Desarrollo educativo

Desarrollo Académico	
Desarrollo personal	Orientación y atención individual personalizada a todos los miembros de la comunidad educativa
Desarrollo institucional y organizacional	Procesos de administración, y sistematización, políticas, financiamiento
Desarrollo educativo	Procesos de formación humana, enseñanza-aprendizaje, investigación, docencia y difusión científica

Principales Elementos y Procesos que deben Ordenarse y Dirigirse para lograr la Optimización y el Desarrollo Académico.

.

a. Las finalidades y objetivos tendencia
b. Formulación del ideario
c. Administración de recursos

d. Clima de convivencia
e. Los Valores y políticas de la organización
f. Continua búsqueda de la calidad

Un perfil de desarrollo académico para el docente debe ser:

a. Coherente
b. Integral.
c. Singular.
d. Sistemático.
e. Permanente.

Funciones del Desarrollo Académico en la Institución Educativa

Funciones en materia de Planeación:

a. Realizar estudios para la detección de necesidades de desarrollo académico del personal del colegio.
b. Determinar objetivos, metas y actividades del departamento, que den respuesta a las necesidades detectadas.
c. Determinar los recursos humanos, financieros, materiales y servicios requeridos para el logro de objetivos y metas del plan operativo anual.
d. Participar en las acciones de evaluación y seguimiento respecto al presupuesto.

e. Participar en la integración de la estadística básica y los sistemas de información del colegio.

f. Fungir como miembro del Consejo Ejecutivo del colegio.

Funciones en materia de Organización institucional:

a. Asignar al personal docente según su especialidad y perfil.
b. Participar en la integración del Consejo Ejecutivo y Gobierno Escolar del Colegio de conformidad con los procedimientos establecidos y fungir como miembro del mismo.
c. Participar con las áreas correspondientes en el diseño, elaboración, difusión, aplicación y actualización de los procedimientos logrados en el colegio.
d. Verificar que las actividades de las áreas a su cargo se realicen de acuerdo con las normas, lineamientos y procedimientos establecidos.

Funciones en materia Académica:

a. Desarrollar proyectos de investigación educativa orientadas a la evaluación del ingreso, equipamiento curricular, nivel de aprovechamiento, seguimiento de egresados, determinación de la oferta y demanda educativa.
b. Participar en los procesos de desarrollo curricular con los departamentos académicos correspondientes.

c. Participar con las áreas correspondientes en aspectos relacionados con la definición de métodos educativos y elaboración de apoyos didácticos para el proceso enseñanza-aprendizaje.
d. Proponer programas de superación académica del personal docente del colegio.

Funciones en materia de Docencia:

1. Ejercer la docencia frente a grupo en un mínimo de treinta horas semanales, en materias de su especialidad.

Funciones en materia de Administración de talento humano:

e. Difundir entre el personal del departamento las disposiciones administrativas y reglamentarias que en materia de talento humano emita el Ministerio de Educación.
f. Asignar al personal de las áreas de conformidad con la estructura ocupacional y los perfiles de puestos autorizados.
g. Desarrollar y llevar a cabo proyectos de superación y actualización del personal docente, acordes con los requerimientos del colegio.
h. Presentar al Consejo Ejecutivo los movimientos e incidencias del personal adscrito al departamento, de conformidad con los procedimientos establecidos.
i. Mantener actualizada la plantilla de personal del departamento a su cargo.

j. Apoyar los eventos de capacitación, actualización y superación profesional para el personal técnico, administrativo y de servicio del colegio.

Funciones en materia de Administración de Recursos Financieros:

a. Participar en el ejercicio y control del presupuesto asignado al colegio, conforme a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos.
b. Presentar la documentación comprobatoria del gasto de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Funciones en materia de Administración de Recursos Materiales y Servicios:

a. Participar en el control de bienes muebles e inmuebles asignados al colegio a su cargo, de conformidad con los procedimientos establecidos.

b. Presentar las solicitudes de construcción y equipamiento de instalaciones para su autorización y trámite correspondiente.
c. Otorgar visto bueno a las solicitudes de material requerido por el personal adscrito al departamento.

d. Proponer la adquisición de bienes muebles, materiales y equipo que se requieran en las áreas.

e. Dar visto bueno a las solicitudes de mantenimiento y conservación de la planta física del centro educativo.

Funciones en materia de Supervisión:

a. Vigilar que las actividades académicas del establecimiento, se realicen de acuerdo a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos.

Principales tareas y funciones del maestro

a. Función docente
b. Función Orientación
c. Función de Normativa de la convivencia
d. Función de Investigación

Factores que afectan el Desarrollo Académico de los Estudiantes

Se aborda "ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES" algunas posibles soluciones para poder contrarrestarlos siendo de mucha ayuda en la vida académica y profesional de los estudiantes.

El estudiante es una persona capaz de desarrollar todas las potencialidades que en él se encuentran reunidas, siempre y cuando el joven ponga de su parte

y reciba el apoyo adecuado. Todo estudiante debe ser capaz de tomar decisiones que lo ayuden a conformar un proyecto de vida.

El aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros, el estudiante es un sujeto activo, participativo, capaz de participar de manera consciente e intencionada en su propio aprendizaje.

El docente comparte la atención que brinda a los estudiantes, parte de un diagnóstico y diseña programas de trabajo que van dirigidos a atender las diferencias individuales de los estudiantes. Reconoce la importancia de la mediación por ello, la figura más importante, después del estudiante es el profesor tutor, quien tiene la acción de acompañarlo en su proceso formativo, éste estimula al estudiante para que se confronte a sí mismo e identifique los factores que afectan positiva o negativamente su aprendizaje y con ayuda del tutor busca alternativas para su atención

DENTRO DE LOS FACTORES MÁS COMUNES PODEMOS ENCONTRAR.

Los factores fisiológicos**:** Influyen en forma importante en el bajo rendimiento de los estudiantes; sin embargo, es difícil precisar en qué grado afectan realmente, ya que, por lo general, se encuentran interactuando con otros factores. Los que principalmente permiten predecir el comportamiento de las calificaciones escolares están:

- Deficiencias en los órganos de los sentidos, principalmente en la vista y en la audición.
- Desnutrición
- Salud y peso de los estudiantes.

Estos factores no sólo disminuyen la motivación, la atención y la aplicación en las tareas, sino, también afectan la inmediata habilidad del aprendizaje en el salón de clases limitando las capacidades intelectuales.

Los factores pedagógicos: son aquellos que se relacionan directamente con la calidad de la enseñanza. Entre ellos se encuentran:

- Número de alumnos por maestro.
- Utilización de métodos y de materiales inadecuados.
- Motivación del maestro y tiempo dedicado a la preparación de sus clases.

Dentro de estos factores los problemas son más severos, ya que aquí es donde la juventud recae, porque no tiene la atención necesaria para poder resolver todas sus dudas respecto a lo académico, aunado a esto el poco interés que se muestra por los estudiantes.

Los factores psicológicos: conviene señalar que algunos estudiantes presentan desórdenes en sus funciones psicológicas básicas, tales como: percepción, memoria y conceptualización. El mal funcionamiento de ellas contribuye a las

deficiencias en el aprendizaje” (Blanco, 2002). Por otro lado, el rendimiento académico es influido por variables de personalidad, motivacionales, actitudinales y afectivas, que se relacionan con aspectos como nivel escolar, sexo y aptitudes.

Además, se ha observado que el rendimiento es reflejo, entre otras cosas, del tipo de hábitos de estudio con los que cuentan los estudiantes para su desempeño escolar. Si se considera que los problemas del aprendizaje se presentan en todas las edades, se puede suponer que una de las causas del bajo rendimiento académico es el mal uso o la falta de estrategias de estudio que permitan al estudiante aprovechar de manera óptima los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Ecuador no supera aún la calidad en materia de educación, pues los métodos empleados por los docentes son obsoletos y de baja calidad, no forman a un estudiante capaz de generar su propio conocimiento, no implementan técnicas de estudio como la lectura, además de realizar sus clases poco dinámicas esto conlleva que el estudiante tiende a aburrirse y por ende tiene un bajo rendimiento académico.

“Los factores sociológicos: son aquéllos que incluyen las características socioeconómicas y familiares de los estudiantes. Entre éstas se encuentran: la posición económica de la familia, el nivel de escolaridad y ocupación de los padres y la calidad del medio ambiente que rodea al estudiante, las cuales

influyen en forma significativa en el rendimiento escolar de los mismos" (Blanco, 2002).

"El bajo desempeño escolar, considera al individuo en constante interacción con el sistema social y con el sistema académico y que el rendimiento escolar está determinado, en gran medida, por sus antecedentes familiares (nivel educativo, intereses, logros académicos, nivel socioeconómico y expectativas de los padres); características individuales (rasgos de personalidad, capacidad de desempeño y sexo)" (Ángulo, 2005).

Este el último factor donde el estudiante no se siente a gusto, ya que a veces sus propios compañeros llegan a burlarse lo que ocasiona en el estudiante una inseguridad emocional que lo conlleva a dejar de esforzarse en la escuela y a tener malos resultados. Sin embargo, los estudiantes deben proponerse expectativas muy altas y dejar de lado los factores que obstruyen su camino hacia el éxito; Así podrán obtener esa satisfacción personal y forjar un carácter objetivo que los hará sin duda, mejores personas.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales: Útiles de oficina, servicios de internet, computador, impresora, bibliografía, reproducción de material impreso para aplicar instrumentos de consulta.

Diseño

La presente investigación es de carácter hipotético –deductivo, ya que se fundamenta en los objetivos e hipótesis planteadas. Se trata de un trabajo descriptivo y explicativo, estudiado en el momento mismo de los hechos y se enmarca en un diseño descriptivo-prospectivo; responde a un proceso no experimental.

Métodos

Se partió de la concepción del **Método hipotético - deductivo**, que se llevó a su aplicación en tres etapas: Diagnóstico, pronóstico y solución alternativa. El proceso consistió en plantear una afirmación en calidad de hipótesis general para luego comprobarla y deducir de ella en unión con los conocimientos teóricos científicos, conclusiones que se confrontaron con los hechos observados en los momentos de la investigación de campo.

Método inductivo - deductivo: Su utilidad permitió conocer los efectos o las causas de los hechos investigados; es decir conocer cómo la filosofía

institucional y el liderazgo inciden en el desarrollo académico del Colegio seleccionado. Estos métodos jugaron un papel fundamental porque permitieron distinguir de manera específica los elementos teórico- conceptual así como empíricos que coadyuvaron a la estructura y amplificación del trabajo científico propuesto.

Método descriptivo: Se utilizó como punto de apoyo para caracterizar aspectos fundamentales de la investigación en el momento actual; sirvió para procesar y descubrir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones finales. Se utilizaron como procedimientos básicos el análisis crítico, la síntesis, la interpretación para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones.

Método Comparativo. Permitió establecer comparaciones de las variables de estudio con la realidad que se vive en el colegio 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de la Bendita, en cuando a las opiniones que tuvieron cada uno de los estudiantes, docentes y directivos sobre la filosofía institucional y el liderazgo frente al desarrollo académico. Por otro lado, fue utilizado en el momento de tabular las encuestas y representar gráficamente para establecer las respectivas conclusiones y hacer el planteamiento de los lineamientos alternativos propuestos.

Técnicas e Instrumentos Utilizados

Para obtener la información necesaria durante el proceso de investigación del objeto de estudio planteado se consideró pertinente partir de las siguientes

técnicas: Investigación de campo y encuesta. En cuanto a los instrumentos para la obtención de la información se aplicó el cuestionario a Autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes de primero, segundo y tercero de Bachillerato para conocer el criterio sobre la filosofía institucional y el liderazgo y la incidencia en el desarrollo académico.

Población y Muestra Investigada

La investigación de campo se desarrolló con 26 docentes y una muestra de 80 estudiantes y 70 padres de familia de primero, segundo y tercero de Bachillerato del colegio 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo durante el año lectivo 2012– 2013.

f. Proceso utilizado en la aplicación de instrumentos y recolección de la información.

Las encuestas dirigidas a los docentes, padres de familia y estudiantes, fueron aplicadas en base a los correspondientes permisos gestionados oportunamente. En la aplicación de las encuestas se procedió, primeramente, a dar una información sobre los diferentes temas que estaban propuestos dentro de las interrogantes planteadas, para despejar cualquier duda que pudiera existir en la realización de la misma y, de esta manera, obtener la información. A las autoridades, docentes y padres de familia, se les entregó, personalmente, los instrumentos de consulta en el sitio de trabajo, concediendo la facilidad y el tiempo adecuado para su entrega. Para el caso de los estudiantes se realizó

ingresando directamente a las aulas con el apoyo del docente de Año de Bachillerato.

Procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información

En base a la aplicación de los instrumentos de investigación, y experiencia profesional, el proceso de investigación se describe en los siguientes puntos: Recolección de la información mediante las aplicaciones de los diferentes instrumentos. Organización de la información a través de la tabulación para obtener frecuencias y porcentajes. Presentación de la información en cuadros de datos estadísticos y su representación gráfica. Análisis de la información, otorgada por los investigados, para establecer porcentajes de los diferentes criterios, hechos o fenómenos. Interpretación de la información, contrastando cada cuadro estadístico con el referente teórico pertinente, en cada una de las hipótesis. Con el conjunto de las frecuencias más altas se hizo la comprobación de las hipótesis, con la misma información se construyeron las conclusiones.

Comprobación de las Hipótesis y Elaboración de Conclusiones

En base al análisis e interpretación de cada cuadro estadístico se procedió a la comprobación de las hipótesis, utilizando para ello las frecuencias más significativas a la naturaleza de la hipótesis, aplicando en todo momento interpretaciones empírico - deductivas. Las hipótesis fueron demostradas por medio del método empírico – deductivo, mediante los resultados de la investigación de campo y el contraste con el marco teórico compilado en el

proyecto; y, con la ayuda de la estadística descriptiva para la presentación, análisis e interpretación de los datos, que se obtuvieron en la aplicación de las encuestas. Las conclusiones se construyeron en base a los resultados y decisión de cada hipótesis, tomando en cuenta los objetivos, de tal manera que, cada objetivo específico tiene un segmento de conclusiones.

Elaboración del Informe y de Lineamientos Alternativos

En la construcción de los lineamientos alternativos se partió de las conclusiones de la investigación, de la problemática investigada y de los objetivos que se plantearon al inicio en el proyecto de investigación.

Para la redacción del informe final y de los lineamientos alternativos, se siguió el esquema facilitado por el Programa de Maestría en Administración Educativa, detallándose la estructura global de los lineamientos y luego, pormenorizándose cómo aplicarlos siguiendo el siguiente esquema: título, presentación, objetivos, contenidos y operatividad de la propuesta.

f. RESULTADOS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO 8 DE DICIEMBRE

PREGUNTA 1

¿La misión del colegio busca formar?

CUADRO 1
MISIÓN DEL COLEGIO FORMA

La misión del colegio busca formar	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Excelentes bachilleres	0	0	0	0	0	0
Técnicos en Informática	0	0	0	0	0	0
Ciudadanos democráticos	0	0	0	0	0	0
Ciudadanos Autónomos	0	0	0	0	0	0
Personas emprendedoras	0	0	0	0	0	0
Estudiantes propositivos	0	0	0	0	0	0
Estudiantes competitivos	6	23	0	0	0	0
Líderes Estudiantiles	0	0	0	0	0	0
No conoce	20	77	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 1

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La misión institucional refleja el modo de ver y los valores compartidos de todos los miembros de la organización, crea una gran unidad y un enorme compromiso, el mismo que debe reflejar la verdadera filosofía de la organización escolar. Todos deben participar de un modo significativo, y no sólo la comisión responsable. El proceso de participación es tan importante como el producto escrito y constituye la clave para su uso, es un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía se desarrollan los procesos administrativos y las prácticas pedagógicas de los docentes.

La Misión muestra la razón de ser de la institución educativa, a quién sirve y cómo lo hace y sobre todo, refleja el comprometimiento de la comunidad educativa en trabajar para llegar a la visión.

El 77% de los docentes sostienen que no conocen qué es lo que busca la misión de su colegio, ya que no ha sido socializada por las autoridades. El 23%

de los encuestados indican que la misión busca formar estudiantes competitivos. Mientras el 100% de los estudiantes y padres de familia manifiestan que no conocen la misión del colegio.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes, estudiantes y padres de familia no conocen la misión, ya que, en sus fundamentos intelectuales no tienen una concepción clara de la misión.

PREGUNTA 2

¿Se exhiben en sitios estratégicos del colegio lo siguiente?

CUADRO 2
EXIBICION EN SITIOS ESTRATÉGICOS

Se exhiben en sitios estratégicos del colegio lo siguiente	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Misión institucional	0	0	0	0	0	0
Visión institucional	0	0	0	0	0	0
Calendario Cívico	0	0	0	0	0	0
Cronograma de actividades	0	0	0	0	0	0
Horario de atención a padres	0	0	0	0	0	0
Calificaciones	26	100	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 2

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los sitios estratégicos juegan un papel importante para exhibir todas las informaciones académicas, cronograma de actividades, horario de atención al público, entre otras. Por lo tanto, es una exposición exitosa que sea fácilmente observable desde cualquier lugar de la institución educativa. Las informaciones y todas las exposiciones académicas deben mostrarse en un sitio serio, donde la gente pueda leer con facilidad.

El 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia encuestados, afirman que no existen sitios estratégicos para exhibir la Misión, Visión institucional, Calendario Cívico, Cronograma de actividades, Horario de atención a padres. Solamente se exhiben las calificaciones de los estudiantes.

PREGUNTA 3

¿Participa usted en la elaboración de los objetivos del colegio?

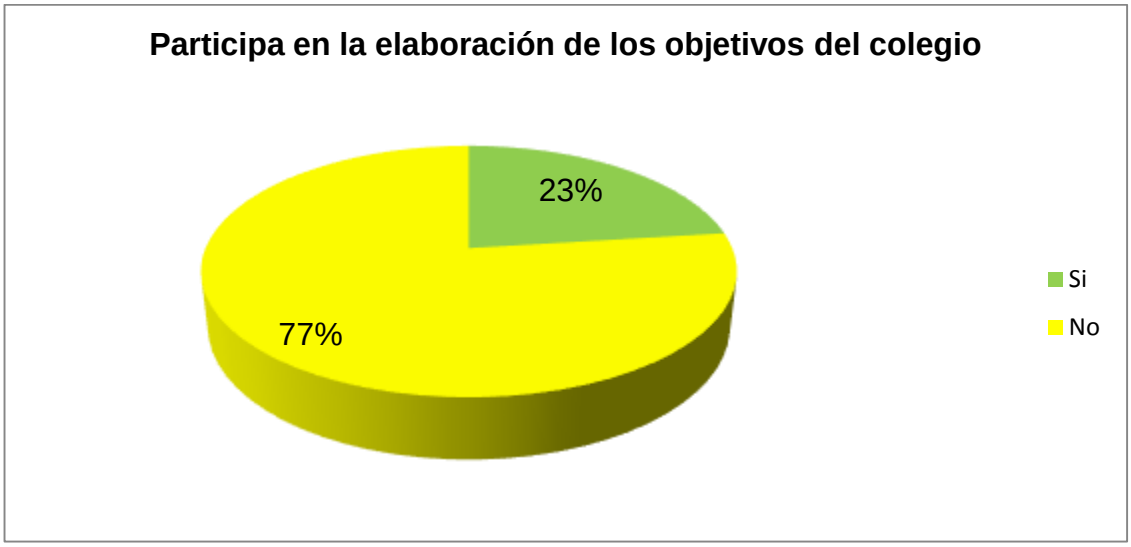
CUADRO 3

PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO

Participa usted en la elaboración de los objetivos del colegio	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
SI	6	23	0	0	0	0
NO	20	77	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La definición de los objetivos constituye la acción académica, administrativa y técnica de la labor institucional. Los objetivos son la columna vertebral de todas las instituciones educativas, puesto que es la brújula que nos indica si vamos en la buena dirección; sin este elemento estamos perdidos, no existen excusas de tamaño, falta de tiempo que nos impida su elaboración, esto implica una profunda reflexión de participar colectivamente en la elaboración de la misma.

Debemos buscar el tiempo y la dedicación necesaria para una correcta elaboración de los objetivos, destinados a conseguir y alcanzar esa meta que todos soñamos alcanzar.

El 77% de los docentes encuestados; es decir la mayoría, manifiestan que no participan en la elaboración de los objetivos institucionales del colegio, mientras que el 23% o sea, la minoría de los docentes indica que sí participan y se lo hace dentro de la comisión pedagógica. Por otra parte, el 100% de los estudiantes y padres de familia encuestados sostienen que no participan en la elaboración de los objetivos.

Se concluye que la mayoría de docentes y la totalidad de estudiantes y padres de familia no tienen oportunidad de participar en la elaboración de los objetivos institucionales.

PREGUNTA 4

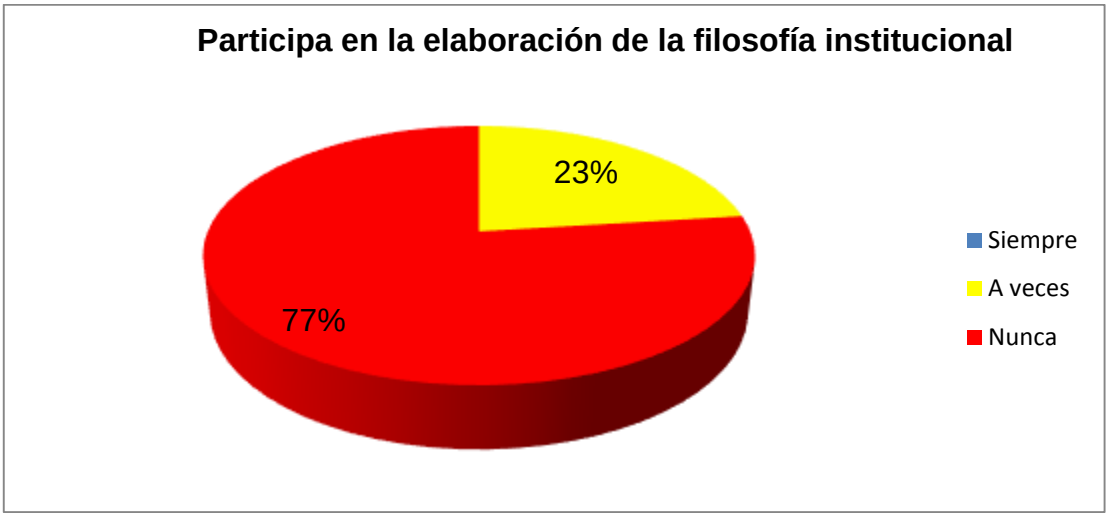
¿Ha participado usted en la construcción de la filosofía institucional del colegio?

CUADRO 4
PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Ha participado usted en la construcción de la filosofía institucional del colegio	**DOCENTES**		**ESTUDIANTES**		**PADRES DE FAMILIA**	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	0	0	0	0	0	0
A veces	6	23	0	0	0	0
Nunca	20	77	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic**.** Luis Caraguay

GRÁFICO 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La construcción de la filosofía institucional representa un conjunto de rasgos colectivos que identifican su historia o portafolio institucional. En el conocimiento de la filosofía del colegio es la difusión de la cultura administrativa, quehacer pedagógico y el patrimonio científico; constituye una herramienta para el manejo de las directrices técnico administrativas, como

medio que garantice el respeto, la participación democrática de los miembros de la comunidad y la promoción del desarrollo académico.

Se espera que los integrantes de la institución asuman el concepto de servicio a la comunidad, tanto en sus relaciones internas (directivos, profesores, estudiantes, empleados y trabajadores) como externas (padres de familia, auditores, distrito, comunidad), con miras a que las instituciones educativas ofrezcan respuestas oportunas y satisfactorias a las demandas de la calidad educativa, con un espíritu de comunidad científica; lo cual permite ir identificando unos y otros, a fin de articular como un gran grupo organizacional.

Los datos estadísticos determinan que el 77% de los docentes que laboran en el colegio nunca han participado en la construcción de la filosofía institucional; el 23% sostienen que siempre participan y son miembros de la comisión pedagógica, finalmente el 100% de estudiantes y padres de familia indican que no han participado en la construcción de la filosofía del Colegio.

Esto implica que la mayoría de docentes y estudiantes, padres de familia no conocen dicha filosofía institucional.

PREGUNTA 5

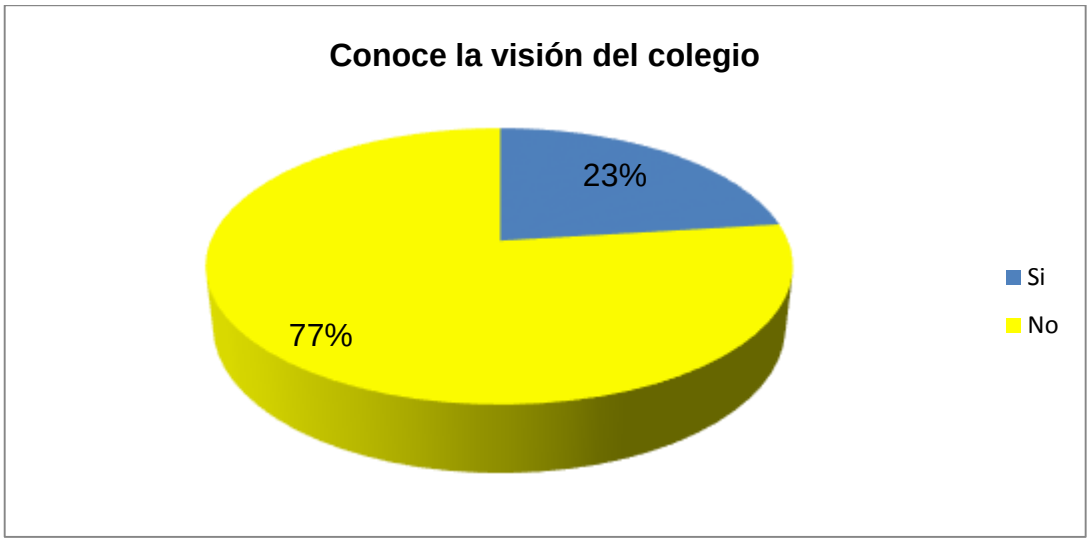
¿Conoce la visión del colegio?

CUADRO 5
CONOCE LA VISIÓN DEL COLEGIO

Conoce la visión del colegio	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
SI	6	23	0	0	0	0
NO	20	77	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Por experiencia, se afirma que la visión es un acto de ver, una acción llevada a cabo por la persona humana. La visión construye los compromisos, intereses, necesidades educativas reales para formar ciudadanos competitivos y creadores de ideas productivas. Por lo tanto, la visión nos brinda la energía para que realicemos la tarea que transforme el ideal en algo concreto, y se transforma en una idea compartida entre el grupo de personas.

Según los datos estadísticos, observamos que el 77% de los docentes no conocen la visión de la institución y el 23% sustentan su afirmación en que son miembros de la comisión pedagógica y conocen en parte la visión. Mientras el 100% de estudiantes y padres de familia sostienen que no conocen la visión institucional del colegio.

En conclusión se sostiene que la mayoría de los docentes, estudiantes y padres de familia no conocen la visión institucional.

PREGUNTA 6

¿Para mejorar la organización del colegio, se debe?

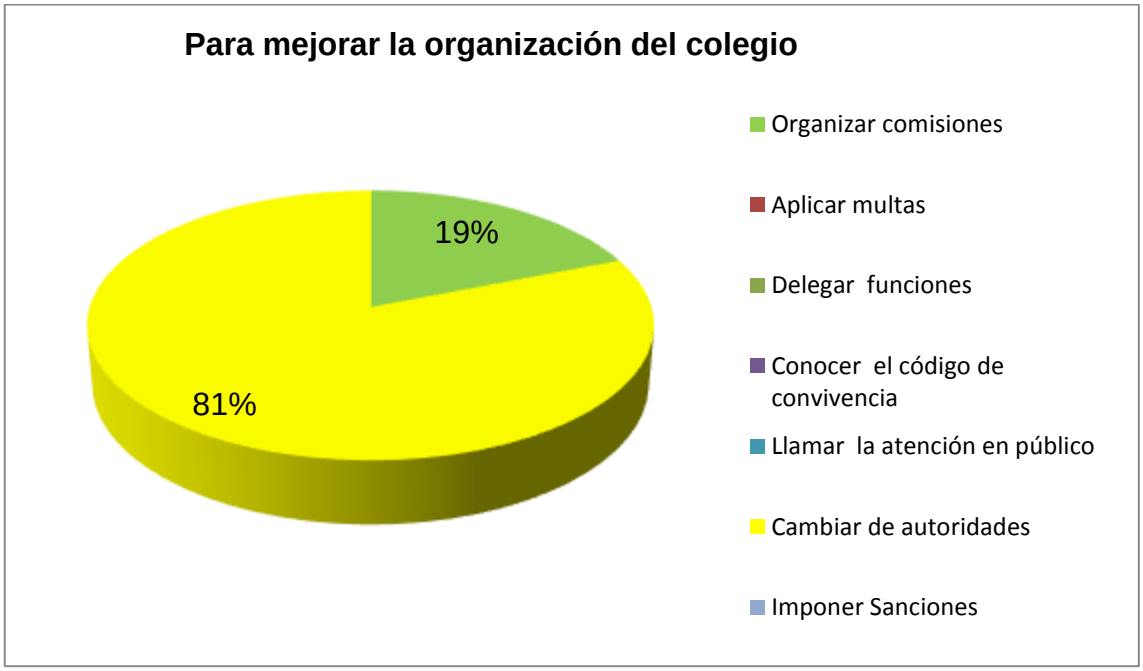
CUADRO 6

PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DEL COLEGIO

Para mejorar la organización del colegio, se debe	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Organizar comisiones	5	19	0	0	0	0
Aplicar multas	0	0	0	0	0	0
Delegar funciones	0	0	0	0	0	0
Conocer el código de convivencia	0	0	20	25	0	0
Llamar la atención en público	0	0	0	0	0	0
Cambiar de autoridades	21	81	60	75	73	100
Imponer Sanciones	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La organización del colegio hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de

control necesarios para su funcionamiento. El personal docente, directivos, alumnos y padres de familia tienen la responsabilidad de cumplir su rol y funciones, y a su vez contribuyen al logro de la misión, es decir, educar a los alumnos y mantenerse como organización funcional. Mejorar la organización es proponer a la preparación para la vida, o el desarrollo integral de los estudiantes y eso se traduce en los objetivos y en la filosofía institucional.

Según el cuadro estadístico se observa que el 81% de los docentes sostienen que para mejorar la organización del colegio sugieren el cambio de autoridades, el 21% de ellos, indican que para mejorar el colegio se organice comisiones. Por otra parte el 75% de los estudiantes encuestados manifiestan el cambio de autoridades y el 25% restante sostienen conocer el código de convivencia para mejorar la institución. Mientras el 100% de los padres de familia indican cambiar autoridades.

Por lo tanto, se concluye que la mayoría de los docentes y estudiantes supieron indicar que para mejorar el colegio, debe existir el cambio de autoridades y así lo corroboran la totalidad de los padres de familia.

PREGUNTA 7

¿La gestión del rector se refleja en?

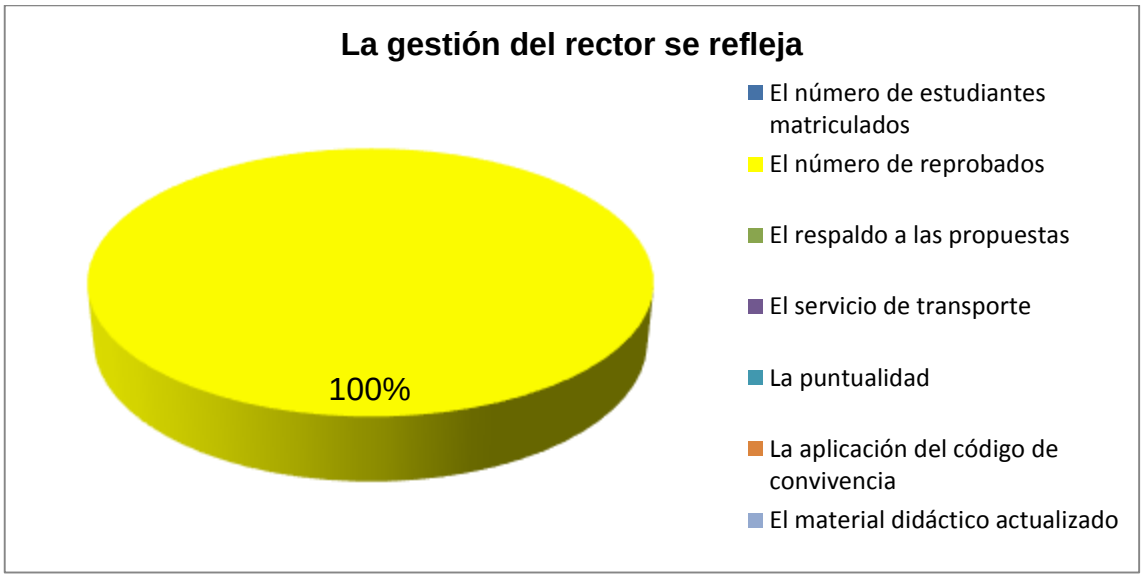
CUADRO 7

LA GESTIÓN DEL RECTOR SE REFLEJA

La gestión del rector se refleja en	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
El número de estudiantes matriculados	0	0	0	0	0	0
El número de reprobados	26	100	80	100	73	100
El respaldo a las propuestas	0	0	0	0	0	0
El servicio de transporte	0	0	0	0	0	0
La puntualidad	0	0	0	0	0	0
La aplicación del código de convivencia	0	0	0	0	0	0
El material didáctico actualizado	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una buena gestión del rector está relacionada con el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales.

El rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, que garantice la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos.

El cuadro estadístico describe que el 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia manifiestan que la gestión del rector se refleja en el número de estudiantes reprobados.

En conclusión se determina que la gestión del rector es deficiente, no se preocupa del desarrollo académico institucional.

PREGUNTA 8

¿La preparación que ofrece el colegio, le sirve a usted para?

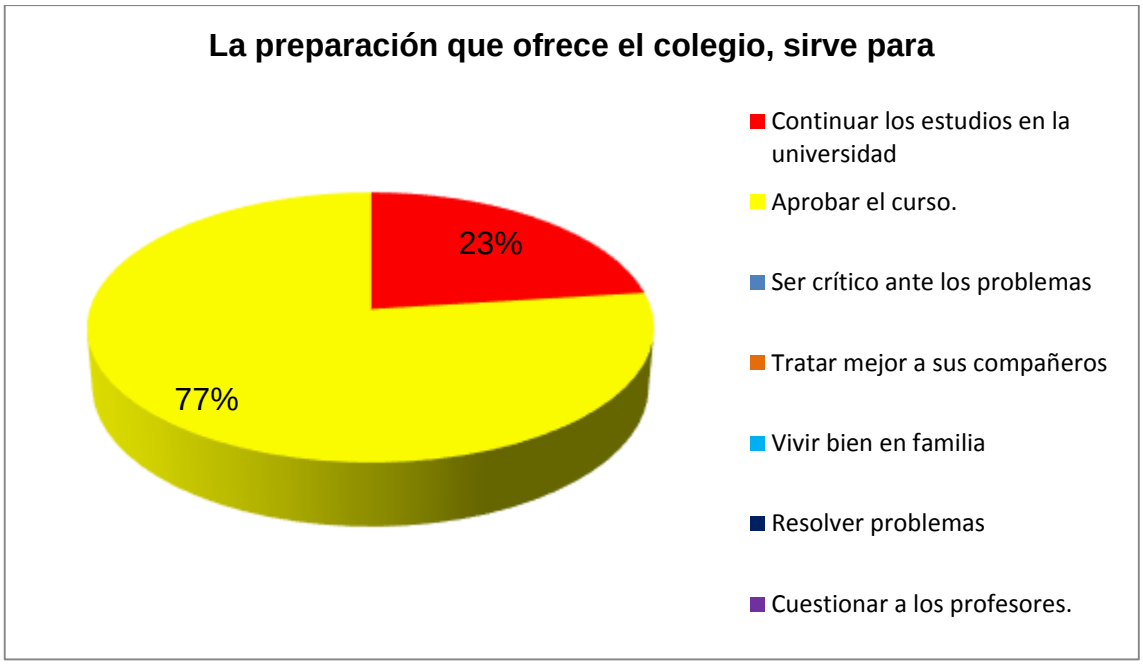
CUADRO N° 8

LA PREPARACIÓN QUE OFRECE EL COLEGIO PARA

La preparación que ofrece el colegio, le sirve a usted para	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Continuar los estudios en la universidad	6	23	0	0	0	0
Aprobar el curso.	20	77	80	100	73	100
Ser crítico ante los problemas	0	0	0	0	0	0
Tratar mejor a sus compañeros	0	0	0	0	0	0
Vivir bien en familia	0	0	0	0	0	0
Resolver problemas	0	0	0	0	0	0
Cuestionar a los profesores.	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La educación en el colegio está centrada en la preparación del alumnado para la universidad. Para ello se ofrecen una sólida formación humanística y técnica científica. Además, los profesores se preocupan que los estudiantes aprueben los cursos con los puntajes de 7 a 10. El colegio debería ofrecer en el desarrollo académico, identificar al ser humano como sujeto moral que le permite asumir una actitud responsable ante sí mismo y ante los demás.

Según el cuadro y el gráfico estadístico se puede apreciar que el 77% de los docentes manifiestan que la preparación que ofrece el colegio es aprobar el curso y el 23% sostienen la preparación del alumnado para continuar los estudios en la universidad. Por otro lado, el 100% de los estudiantes y padres de familia encuestados indican que la preparación del colegio es aprobar los cursos durante el año lectivo.

Se concluye que la preparación que ofrece el colegio es aprobar el curso de estudios con las calificaciones de 8, 9 a10 que equivalen al desarrollo y superación de los aprendizajes requeridos.

PREGUNTA 9

¿La preparación académica que brinda el colegio se debe a?

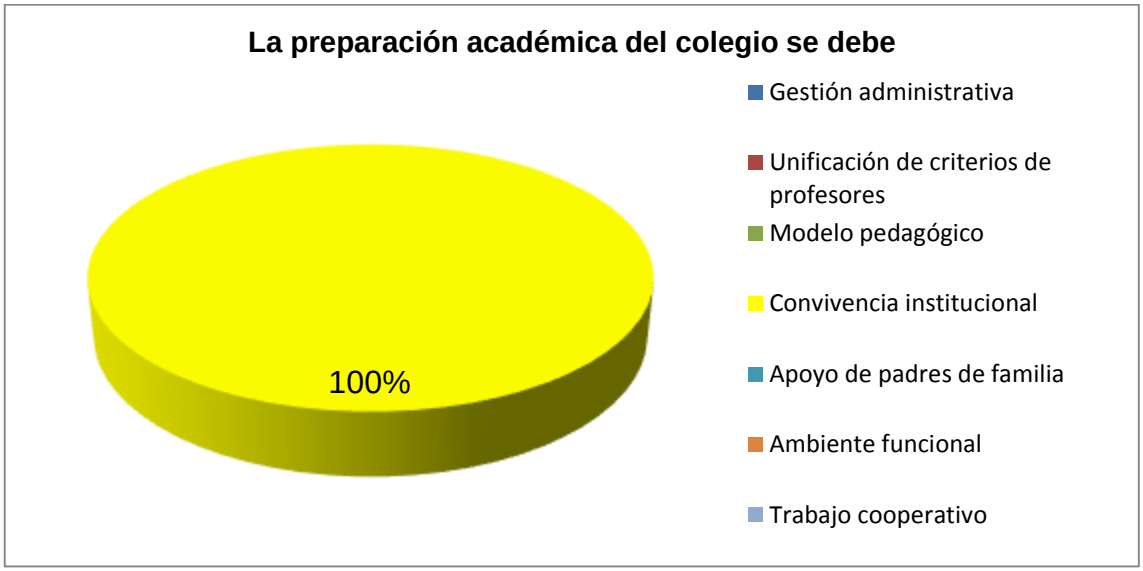
CUADRO 9

LA PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO SE DEBE A

La preparación académica que brinda el colegio se debe a	DOCENTES		ESTUDAINTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Gestión administrativa	0	0	0	0	0	0
Unificación de criterios de profesores	0	0	0	0	0	0
Modelo pedagógico	0	0	0	0	0	0
Convivencia institucional	26	100	80	100	73	100
Apoyo de padres de familia	0	0	0	0	0	0
Ambiente funcional	0	0	0	0	0	0
Trabajo cooperativo	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La preparación académica en los estudiantes de secundaria, es de vital importancia para desarrollar las destrezas con criterio de desempeño, en mejorar los conocimientos de cada uno de los estudiantes en las materias básicas para su desarrollo en la vida y como persona. En tal virtud, la preparación y formación de los estudiantes se debe a la convivencia como un contenido transversal básico en todos los niveles de enseñanza, que se expresa como un espacio escolar de dar y recibir conocimientos académicos de las diferentes áreas, que se configura una peculiaridad de convivir en relación personal e interpersonal de todos quienes forman la comunidad educativa.

Según el cuadro que antecede se puede apreciar que el 100% de docentes, estudiantes y padres de familia encuestados sostienen que la preparación académica que brinda el colegio se debe a la convivencia institucional.

Por lo tanto, se deduce que la mayoría de la Comunidad Educativa sostiene que la labor que brinda el colegio se debe a la convivencia institucional y no a una gestión y modelo pedagógico institucional.

PREGUNTA 10

¿Se siente insatisfecho en su labor, por qué?

CUADRO 10

SE SIENTE INSATISFECHO EN SU LABOR

Se siente insatisfecho en su labor, por qué	DOCENTES		ESTUDAINTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Los estudiantes no practican valores	0	0	0	0	0	0
Los estudiantes ignoran su opinión	0	0	0	0	0	0
No hay trabajo en equipos	0	0	0	0	0	0
No se cumple lo planificado	26	100	80	100	73	100
Escasa colaboración estudiantil	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 10

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La insatisfacción laboral es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente, pero debemos manifestar la parte positiva de muchas personas en su propio trabajo que aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social.

Además se añade una jornada laboral intensa y mal estructurada (no planificada), el rendimiento puede caer en picado. Los seres humanos necesitamos cierta compensación entre el estrés laboral, el tiempo que pasamos en sociedad y nuestro tiempo al servicio de la educación que genere cambios actitudinales por el bien de los educandos.

Según el cuadro estadístico se aprecia que el 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia indican que se sienten insatisfechos en su labor porque no se cumple lo planificado.

Conclusión, se sostiene que los docentes, estudiantes y padres de familia se sienten insatisfechos por lo que no se cumple lo planificado, es decir, el colegio no cuenta con un liderazgo y gestión institucional.

PREGUNTA 11

¿Las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación?

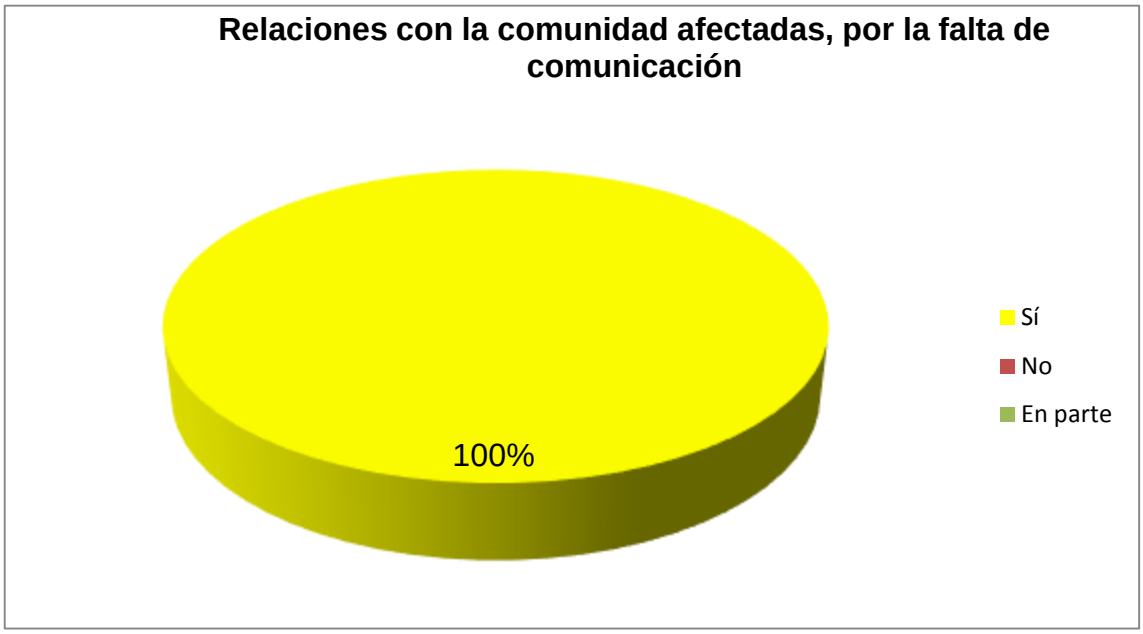
CUADRO 11

RELACIONES CON LA COMUNIDAD AFECTADAS, POR FALTA DE COMUNICACIÓN

Las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación	DOCENTES		ESTUDAINTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Sí	26	100	80	100	73	100
No	0	0	0	0	0	0
En parte	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De manera convencional se puede decir que el plantel escolar es la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio del proceso enseñanza-aprendizaje, los objetivos que se ha planteado en materia de educación. Para el correcto desarrollo del proceso educativo en el plantel se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo. Las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación, no existen mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo y establecer una comunicación abierta y cordial con todos los miembros del personal.

Según el cuadro estadístico se observa que el 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia indican que las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas por la falta de comunicación.

Por lo tanto, se sostiene que el liderazgo institucional está afectado por la falta de comunicación entre el directivo y la comunidad educativa.

PREGUNTA 12

¿La Comunicación entre los Estamentos Educativos se refleja en los Equipos de Trabajo?

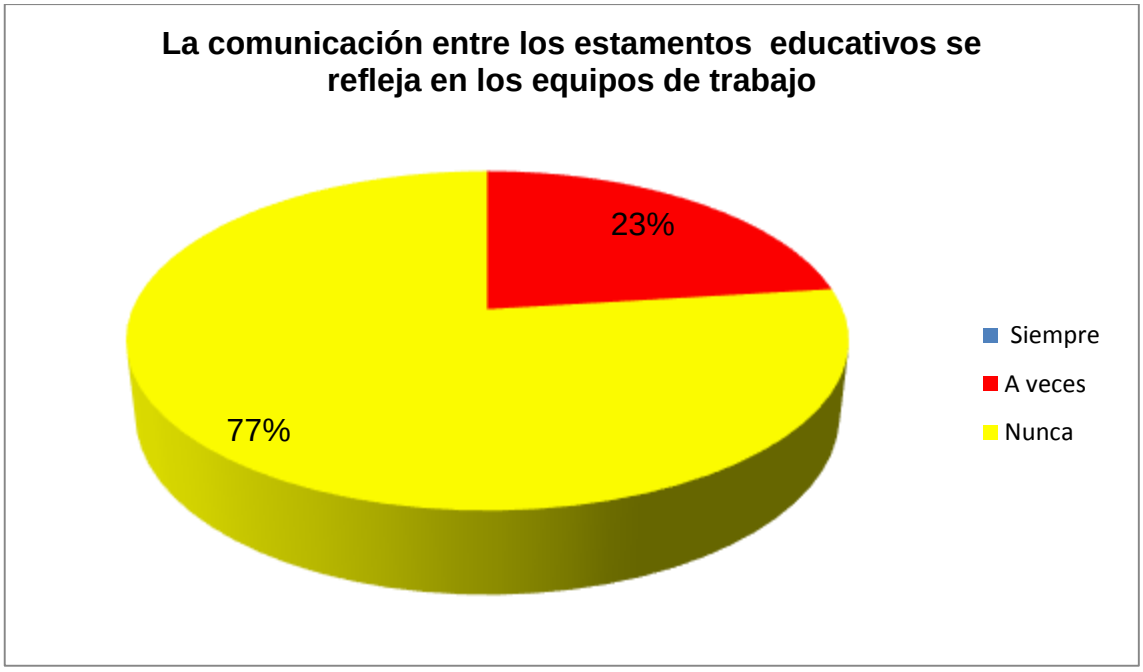
CUADRO 12

LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ESTAMENTOS EDUCATIVOS SE REFLEJA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La comunicación entre los estamentos educativos se refleja en los equipos de trabajo	DOCENTES		ESTUDAINTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	0	0	0	0
A veces	6	23	0	0	0	0
Nunca	20	77	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

No hay liderazgo sin comunicación, de hecho podríamos llegar a afirmar que no existe interacción humana sin comunicación, tanto si esta es o no verbal cualquier tipo de relación se basa en la comunicación , la necesidad de transmitir un mensaje lleva en cierta manera implícito que exista alguien con la capacidad de entenderlo. La función del administrador es consolidar esta variedad de expectaciones en una misma de bien común y amalgamarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

Según el cuadro estadístico que antecede se aprecia que el 77% de los docentes indican que la comunicación nunca se refleja en los equipos de trabajo y el 23% restante manifiesta que a veces. Mientras el 100% de los estudiantes y padres de familia sostienen

que nunca ha existido entre los estamentos educativos y no se refleja en los trabajos en equipo.

En conclusión se deduce que los directivos tienen una actitud conservadora, nunca utilizan la comunicación para que actúen como coordinadores o líderes en los trabajos de equipo.

PREGUNTA 13

¿La Gestión de la Autoridad, se Refleja en la Capacitación que Recibe?

CUADRO 13

LA GESTIÓN DE LA AUTORIDAD, SE REFLEJA EN LA CAPACITACIÓN

La gestión de la autoridad, se refleja en la capacitación que recibe	DOCENTES		ESTUDAINTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0	0	0
Nunca	26	100	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 13

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La Capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las Organizaciones Educativas y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones, esto significa que la gestión de la autoridad y el desarrollo del personal deben entenderse como un todo, para mejorar el desempeño y el desarrollo académico.

Así tenemos, el 100% de docentes, estudiantes y padres de familia encuestados, sostienen que nunca la gestión se la autoridad se refleja en la capacitación que recibe.

Por lo tanto se concluye que la autoridad tiene perfil tradicional, autoritario y nunca socializa conocimientos nuevos de la capacitación que recibe.

PREGUNTA 14

¿La autoridad del establecimiento, siempre?

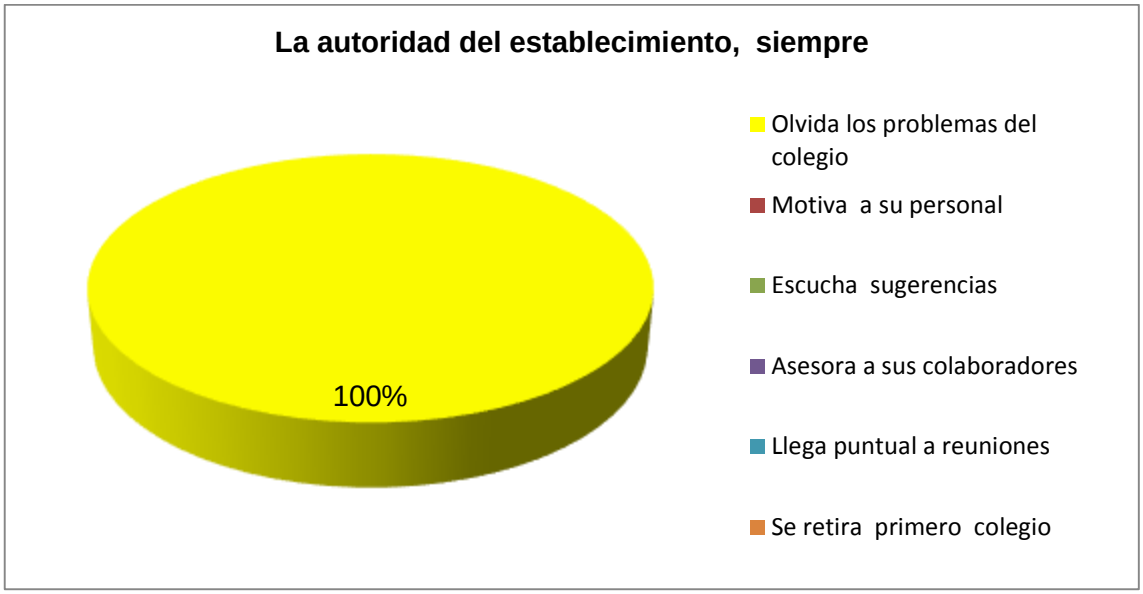
CUADRO 14

LA AUTORIDAD DEL ESTABLECIMIENTO, SIEMPRE

La autoridad del establecimiento, siempre	DOCENTES		ESTUDAINTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Olvida los problemas del colegio	26	100	80	100	73	100
Motiva a su personal	0	0	0	0	0	0
Escucha sugerencias	0	0	0	0	0	0
Asesora a sus colaboradores	0	0	0	0	0	0
Llega puntual a reuniones	0	0	0	0	0	0
Se retira primero colegio	0	0	0	0	0	0
Conversa con los profesores	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic**.** Luis Caraguay

GRÁFICO 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La autoridad del colegio ha quedado desplazada porque el que tiene autoridad es el que tiene que hacer crecer, pero no puede ejercer esa autoridad si él no ha crecido. A veces nos encontramos con personas que tienen que ejercer determinada autoridad pero no están capacitados frente a los problemas educativos que se hace referencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, dificultan el desarrollo potencial que tiene, académico, pedagógico, técnico en términos de eficiencia y eficacia.

El 100% de los encuestados manifiestan que la autoridad del establecimiento siempre olvida los problemas.

En conclusión se determina que el directivo ha perdido el poder de autoridad, ya que en las instituciones debe estar siempre presente la autoridad para solucionar los problemas sean estos laborales, pedagógicos, etc.

PREGUNTA 15

¿El Rector logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan voluntariamente y tomen parte decisivamente en las tareas del colegio?

CUADRO 15

EL RECTOR LOGRA QUE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA SE COMPROMETAN VOLUNTARIAMENTE

El Rector logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan voluntariamente y tomen parte decisivamente en las tareas del colegio	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0	0	0
Nunca	26	100	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 15

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que las personas que expresan decisión sean buenos o malos y tienen mayor importancia a la hora de analizar y así tomar la respectiva decisión y para lo cual se debe considerar: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cualitativas y cuantitativas, porque precisamente de ese juicio sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Según los datos estadísticos, observamos que el 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia indican que el rector nunca logra que los miembros de la comunidad se comprometan voluntariamente en la toma de decisiones y participación dentro del colegio.

En conclusión, se sostiene que la toma de decisiones dentro del colegio la realiza el señor rector con la colaboración del vice-rector, sin la participación del resto de la comunidad educativa, ya que, al participar todos los miembros de la institución, dicho pensamiento aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones laborales.

PREGUNTA 16

¿Su comportamiento, responde a la motivación que emplea la autoridad del colegio?

CUADRO 16

SU COMPORTAMIENTO, RESPONDE A LA MOTIVACIÓN QUE EMPLEA LA AUTORIDAD

Su comportamiento, responde a la motivación que emplea la autoridad del colegio	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	0	0	0	0
A veces	6	23	0	0	0	0
Nunca	20	77	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio "8 de Diciembre"
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 16

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cada persona, cada grupo humano, se conduce a partir del ámbito de su conocimiento, sus creencias y su comprensión de sí mismo y de lo que lo rodea, por lo tanto profesores, estudiantes, padres de familia tienen implícita una formación desde su contexto y rol social de participación en las relaciones humanas. Por ello, cuando se habla del docente, se entenderá que se busca en él una enseñanza con calidad, los estudiantes quienes desarrollan destrezas con criterio de desempeño y los padres de familia se sienten satisfechos porque sus hijos reciben una educación de calidad; es decir, se entiende que ineludiblemente ha asumido un compromiso profesional académico, a manera de un marco de acción, como opción ideológica y pedagógica.

El acto administrativo que responde a la motivación que la autoridad ejerce en el colegio es una declaración unilateral de carácter autoritario que produce efectos como la antipatía, falta de voluntad e inercia.

Se aprecia en el cuadro estadístico que el 77% de los docentes manifiestan que su comportamiento nunca responde a la motivación que emplea la autoridad del colegio y el 23% de ellos responden a veces. Mientras el 100% de los estudiantes y padres de familia encuestados sostienen que su comportamiento nunca responde a la motivación que la autoridad emplea.

Se concluye que las actividades académicas son coordinadas y dirigidas por el comportamiento único de los docentes, estudiantes y padres de familia del colegio.

PREGUNTA 17

¿El bajo desarrollo académico se debe a?

CUADRO 17

BAJO DESARROLLO ACADÉMICO SE DEBE A

INDICADORES	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA	
	f	%	f	%	f	%
Desconocimiento de la filosofía institucional	26	100	80	100	73	100
Escasa comunicación	0	0	0	0	0	0
Fuga de estudiantes	0	0	0	0	0	0
Aulas en mal estado	0	0	0	0	0	0
El nuevo horario de trabajo	0	0	0	0	0	0
Estudiantes no participativos	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic**.** Luis Caraguay

GRÁFICO 17

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El bajo rendimiento académico es un problema que puede llevar a los estudiantes al fracaso escolar, que lo asumen muchos estudiantes por diversos motivos como lo son: desconocimiento de la filosofía institucional, fuga de estudiantes, aulas en mal estado, nuevo horario de trabajo, estudiantes no participativos y por la falta de interés al estudio. Para estudiar se necesitan las ganas, se necesita tener un incentivo, algo positivo y conocimiento de la filosofía de la institución y lograr eficientemente el desarrollo académico.

La participación en clase resulta algo trascendental para los estudiantes. Aclarar dudas, asumir una posición con respecto a un tema puntual, argumentar y diferir con fundamentos son algunas de las ventajas que poseen los alumnos participativos. En tanto, la no participación de los estudiantes se

refleja en el poco interés por el estudio y esto conlleva problemas de autoestima e inseguridad.

Según el cuadro estadístico se observa que el 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia sostienen que el desconocimiento de la filosofía institucional incide en el bajo desarrollo académico.

Por lo tanto, los señores profesores, estudiantes y padres de familia han determinado que el bajo rendimiento académico es por el desconocimiento de la filosofía de la institución.

PREGUNTA 18

¿Considera usted que se mantiene una conducta asertiva por parte de la autoridad con la comunidad educativa?

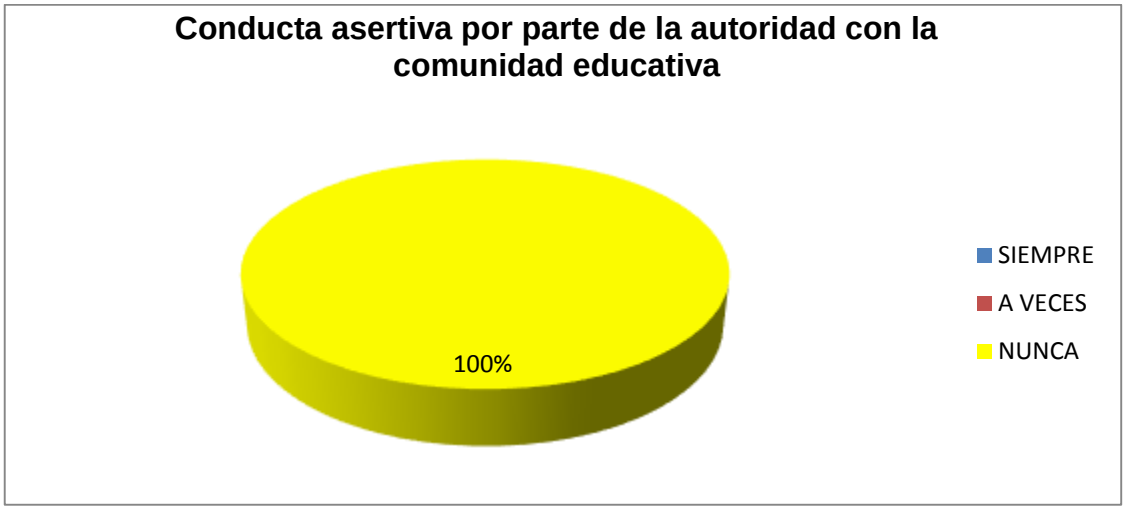
CUADRO 18

CONDUCTA ASERTIVA POR PARTE DE LA AUTORIDAD CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Considera usted que se mantiene una conducta asertiva por parte de la autoridad con la comunidad educativa	**DOCENTES**		**ESTUDIANTES**		**PADRES DE FAMILIA**	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0	0	0
Nunca	26	100	80	100	73	100
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic. Luis Caraguay

GRÁFICO 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La asertividad se desarrolla a través de nuestra experiencia diaria y está ligada tanto a nuestra personalidad como al carácter, además puesto que ambos no son estáticos sino que se moldean con la interacción social a lo largo de la vida, entonces puede considerarse a la asertividad, como algo que evoluciona en función de la propia evolución de nuestra ser social y de nuestros conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza, así como la cultura e intelecto.

La asertividad juega el rol de método y guía para abrirnos paso hacia la excelencia en las relacionas con los demás, en el ámbito laboral a través de su práctica genera oportunidades y reduce brechas entre las personas, aumenta la buena percepción que los demás tienen de nosotros, y forma parte de las estrategias para avanzar hasta las metas y objetivos propuestos.

Según el cuadro estadístico se puede observar que el 100% de docentes, estudiantes y padres de familia encuestados consideran que nunca la autoridad ha demostrado una conducta asertiva con la comunidad educativa.

Se concluye, que la autoridad funciona por ensayo - error y no mantiene buenas relaciones humanas dentro de la comunidad educativa y su administración lo realiza en dar órdenes para recibir obediencia.

PREGUNTA 19

¿Según usted qué factores impiden el desarrollo académico del colegio?

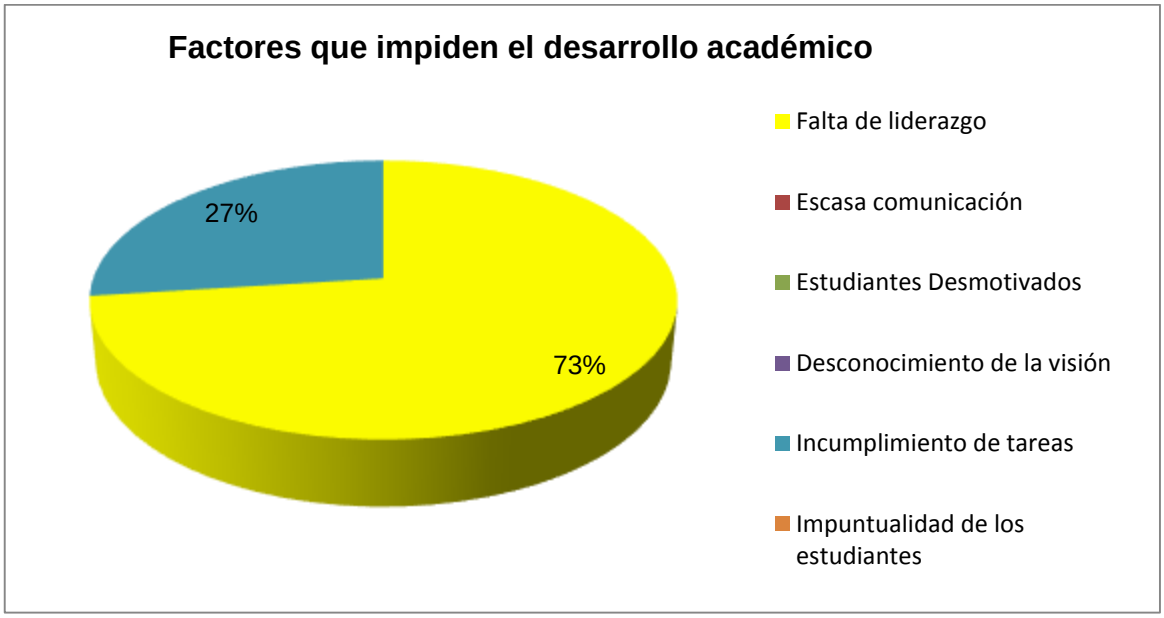
CUADRO 19

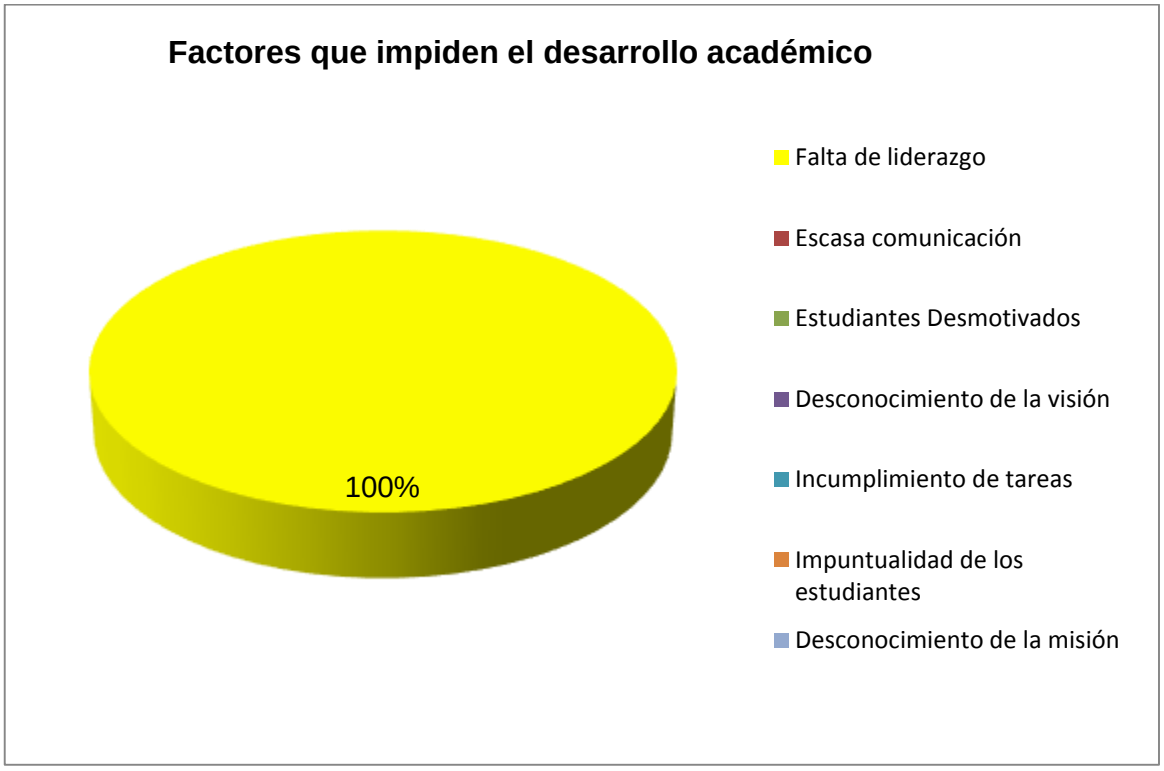
ACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO ACADÉMICO

Considera usted que se mantiene una conducta asertiva por parte de la autoridad con la comunidad educativa	**DOCENTES**		**ESTUDIANTES**		**PADRES DE FAMILIA**	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Falta de liderazgo	19	73	80	100	73	100
Escasa comunicación	0	0	0	0	0	0
Estudiantes Desmotivados	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento de la visión	0	0	0	0	0	0
Incumplimiento de tareas	7	27	0	0	0	0
Impuntualidad de los estudiantes	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento de la misión	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic**.** Luis Caraguay

GRÁFICO 19





ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La falta de liderazgo es el factor que impide el desarrollo académico de toda institución, ya que el liderazgo constituye un principal propósito en dar a los

alumnos una opción distinta al modelo tradicional del colegio. Además, el desconocimiento de la misión y visión, la escasa comunicación y la falta del trabajo en equipo constituyen factores limitantes que impiden el desarrollo académico del colegio.

Los líderes deben ser creativos en este entorno administrativo en aras de desarrollar otras capacidades: centrarse en el talento más valioso, cuando existe la falta de liderazgo demuestra la lentitud en la toma de decisiones, desarrollar la gerencia a medias, el aumento de participación de los empleados es escasa.

El desconocimiento de la visión es un contexto de la realidad institucional que carece de acciones particulares, la falta o negligencia de las autoridades, docentes, jefes departamentales en participar por la elaboración o construcción de una verdadera visión que conduce a potencializar el desarrollo personal de los educandos.

La falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa es observable a simple vista que significa la pérdida de confianza entre ellos. La recomendación es tener confianza entre docentes, estudiantes, autoridades, para una comunicación benevolente y democrática, lo que significa saber dónde están, qué hacen, cuáles son sus deberes y obligaciones.

Durante el desarrollo académico, se encuentran con estudiantes desmotivados los cuales interrumpen la clase o influenciarán en otros estudiantes de manera

negativa. Tratar con estos estudiantes requiere un trabajo detectivesco y algunas estrategias creativas para reintroducir la pasión e inculcar el deseo de aprender.

Se puede apreciar en el cuadro estadístico que el 100% de estudiantes y padres de familia encuestados sostienen que la falta de liderazgo impide el desarrollo académico en los estudiantes. Mientras el 73% de los docentes manifiestan que el factor que determina el desarrollo académico es por falta de liderazgo y el 27% es por incumplimiento de tareas.

Se concluye que la falta de liderazgo son factores que están impidiendo el desarrollo académico del colegio.

PREGUNTA 20

¿Los factores que influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes son?

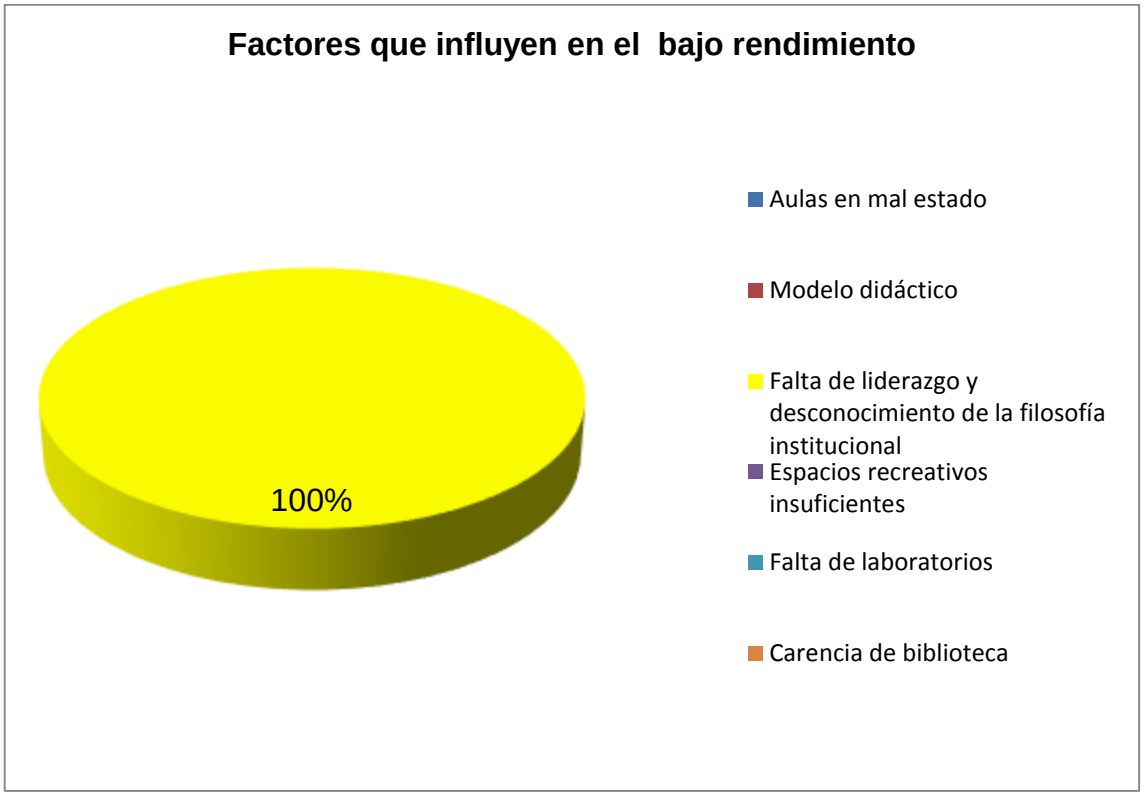
CUADRO 20

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL BAJO RENDIMIENTO

Los factores que influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes son	**DOCENTES**		**ESTUDIANTES**		**PADRES DE FAMILIA**	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Aulas en mal estado	0	0	0	0	0	0
Modelo didáctico	0	0	0	0	0	0
Falta de liderazgo y desconocimiento de la filosofía institucional	26	100	80	100	73	100
Espacios recreativos insuficientes	0	0	0	0	0	0
Falta de laboratorios	0	0	0	0	0	0
Carencia de biblioteca	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**26**	**100**	**80**	**100**	**73**	**100**

Fuente: Encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio “8 de Diciembre”
Autor: Lic**.** Luis Caraguay

GRÁFICO 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El rendimiento académico es una medida de las capacidades del alumno, que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo del proceso formativo. En este sentido, el rendimiento académico está vinculado a la aptitud del docente frente a lo que el alumno aprende significativamente, en ciertos casos se producen dificultades cognoscitivas que se las conceptualiza en el bajo rendimiento escolar, las mismas que influyen por varios factores, así tenemos: aulas en mal estado, modelo didáctico, falta de liderazgo y desconocimiento de la filosofía institucional, espacios recreativos insuficientes y falta de laboratorios, ya que son determinantes en la formación y en el proceso educativo de cada uno de los estudiantes, que como ya sabemos todos tienen características, problemas y necesidades diferentes de aprendizaje.

Se puede apreciar que el 100% de los docentes, estudiantes y padres de familia encuestados sostienen que la falta de liderazgo y el desconocimiento de la filosofía institucional es el factor determinante, para un bajo rendimiento académico.

Se concluye que la falta del liderazgo y el desconocimiento de la filosofía están impidiendo el desarrollo académico del colegio.

g. DISCUSIÓN

Hipótesis 1

Enunciado

El desconocimiento de la filosofía institucional como componente del PEI, afecta significativamente, al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

Presentación de los resultados de la primera hipótesis

INDICADORES	INDICE	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRE DE FAMILIA	
		f	%	F	%	f	%
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL							
PREGUNTA 1: La misión del colegio busca formar	No conocen	20	77	80	100	73	100
PREGUNTA 2: Se exhibe en sitios estratégicos del colegio.	Calificaciones	26	100	80	100	73	100
PREGUNTA 3: Participa usted en la elaboración de los objetivos	No	20	77	80	100	73	100
PREGUNTA 4: Ha participado usted en la construcción de la filosofía institucional.	Nunca	20	77	80	100	73	100
PREGUNTA 5: Conoce la visión del colegio	No	20	77	80	100	73	100
PREGUNTA 7:La gestión del rector se refleja en	El número de alumnos reprobados	26	100	80	100	73	100
DESARROLLO ACADEMICO							
PREGUNTA 17:El bajo desarrollo académico se debe a.	Desconocimiento de la filosofía institucional	26	100	80	100	73	100

Proceso de Verificación

Tomando como referente los criterios más relevantes de las encuestas aplicadas a docentes, padres de familia y estudiantes del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, se tiene en primer lugar que el 77% de los docentes; es decir la mayoría, no conocen la misión, visión ni objetivos institucionales, consideran que obedece a que las autoridades no socializan o no trabajan en equipo para su elaboración y solamente exhiben las calificaciones de los estudiantes, o sea que, los docentes no participan en la construcción de la filosofía institucional ni tampoco se la observa en ningún sitio estratégico del colegio, así mismo el 100% de los estudiantes y padres de familia corroboran con el desconocimiento de la filosofía institucional, esto impide el desarrollo académico del colegio como se afirma en la pregunta 17, sosteniendo que el 100% de los ellos, manifiestan que existe un bajo desarrollo académico.

Decisión

Conociendo la realidad institucional se comprueba la hipótesis uno en su totalidad aceptando el desconocimiento de la filosofía institucional como componente del PEI por parte de los docentes, estudiantes y padres de familia que incide en el bajo desarrollo académico.

Hipótesis 2

Enunciado

La falta de liderazgo que se aplica en la organización por parte de las Autoridades, genera un escaso desarrollo académico en el colegio 8 de Diciembre, de la parroquia San Pedro de La Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

Presentación de los resultados de la segunda hipótesis

INDICADORES	INDICE	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRE DE FAMILIA	
		f	%	F	%	F	%
LIDERAZGO							
PREGUNTA 10: Se siente insatisfecho en su labor, por qué	No se cumple lo planificado.	26	100	80	100	73	100
PREGUNTA 11: **Las** relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación.	Sí	26	100	80	100	73	100
PREGUNTA 13: La gestión de la autoridad, se refleja en la capacitación que recibe.	Nunca	26	100	80	100	73	100
PREGUNTA 14: La autoridad del establecimiento, siempre.	Olvida los problemas del colegio	26	100	80	100	73	100
PREGUNTA 15: El rector logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan, voluntariamente y tomen parte decisiva en las tareas del colegio.	Nunca	26	100	80	100	73	100
DESARROLLO ACADEMICO							
PREGUNTA 19: Según usted que factores impiden el desarrollo académico del colegio	Falta de liderazgo	19	73	80	100	73	100

Proceso de Verificación

Los criterios relevantes de las encuestas aplicadas a los docentes, estudiantes y padres de familia se verifica que el 100% indican que se sienten insatisfechos en su labor porque no se cumple lo planificado, así mismo señalan que las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas por la falta de comunicación; y la gestión de la autoridad nunca se refleja en la capacitación que recibe, por otra parte, señalan que la autoridad del establecimiento siempre olvida los problemas del colegio; y el rector nunca logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan voluntariamente y tomen parte decisiva en las tareas del colegio. Estos criterios se los puede corroborar en las preguntas 10, 11, 13, 14, y 15 respectivamente, que evidencian falta de liderazgo y su incidencia en el escaso desarrollo académico según la pregunta 19.

Decisión

Conociendo los resultados se comprueba la hipótesis dos en su totalidad, aceptando una falta de liderazgo que se aplica en la organización por parte de las Autoridades, genera un escaso desarrollo académico en el colegio 8 de Diciembre.

h. CONCLUSIONES

Después de haber cumplido las distintas etapas del proceso de investigación, y habiéndose analizado críticamente la información empírica, se procedió a su respectiva contrastación con los referentes teóricos del proyecto de investigación, por lo tanto, se establecen las siguientes conclusiones:

1. En el colegio “8 de Diciembre” de la parroquia San Pedro de la Bendita, el desarrollo académico no se orienta en base a la filosofía institucional por falta de participación de los docentes, así lo demuestran el 77%, lo que implica que se aplica un liderazgo autocrático.

2. La totalidad de los docentes en su desempeño presentan serias falencias frente al desarrollo académico, por cuanto el Proyecto Educativo Institucional no se ajusta al nuevo modelo de gestión educativa.

3. En su totalidad los estudiantes y padres de familia no participan activamente en la elaboración de la filosofía institucional. Esto hace que no se evidencie un favorable desarrollo académico.

4. El rector siempre olvida los problemas del colegio, nunca se refleja en la capacitación que recibe y no logra que los integrantes de la comunidad educativa participen en las tareas de la institución. Esto hace la falta de liderazgo y gestión de la autoridad.

5. El colegio no cuenta con un diseño de gestión que permita precisar el tipo de liderazgo y la filosofía institucional, para garantizar un adecuado desarrollo académico de la comunidad educativa.

i. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a las autoridades del colegio “8 de Diciembre” de la parroquia San Pedro de la Bendita, potencien la participación de los docentes a través del liderazgo de servicio, orientándose en la filosofía institucional y así elevar el desarrollo académico.

2. El Proyecto Educativo Institucional debe identificarse con las nuevas exigencias de la sociedad, acorde a un nuevo modelo de gestión participativa, para que el desempeño docente, sea eficiente frente al desarrollo académico.

3. Las autoridades del Colegio deben construir participativamente con docentes, estudiantes y padres de familia la filosofía institucional para involucrar a todos en el desarrollo académico.

4. La autoridad del colegio, debe socializar la capacitación que recibe, con el fin de integrar a todos los miembros de la comunidad en el proceso del desarrollo académico institucional.

5. Es necesario elaborar un diseño de gestión que permita precisar el tipo de liderazgo y la filosofía institucional, para garantizar un adecuado desarrollo académico de la comunidad educativa.

PROPUESTA

a. Título de la propuesta.

DISEÑO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA QUE PERMITA PRECISAR EL LIDERAZGO Y LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PARA PROMOVER EL DESARROLLO ACADÉMICO EN EL COLEGIO 8 DE DICIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA DEL CANTÓN CATAMAYO.

b. PRESENTACIÓN

Establecer el diseño de gestión participativa, implica que las acciones del líder trasformen las políticas administrativas en acciones concretas de corto y mediano plazo; y que a pesar del contexto sociopolítico del colegio 8 de Diciembre, establezca acciones que otorguen una posición estratégica en la toma de decisiones, para mejorar la calidad de la educación, así lo plantea desde el Ministerio de Educación, de las instituciones educativas, de los directivos institucionales, y de los docentes. El sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de estas metas y aspiraciones, y, solo habrá educación de calidad cuando quienes ejercen la rectoría de las instituciones educativas, cumplan con estas demandas y exigencias.

Los directivos institucionales deben contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa, el desempeño adecuado de los directivos deben ir a la par con un liderazgo democrático y participativo, con los procesos de gestión pedagógica,

talento humano, los recursos, el clima organizacional y con la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

Es innegable la necesidad de efectuar grandes cambios en la Gestión administrativa del colegio, lo que supone encontrar la identidad misma de la institución en busca de su transformación para responder a los nuevos cambios de la sociedad, con una política de dirección abierta, de manera que despierte un ambiente de confianza y armonía, una comunicación fluida con todo el colectivo escolar y sobre todo solidaridad, equidad para fomentar la filosofía institucional a través del trabajo en equipo. Solo así podemos hablar de un verdadero gerenciamiento institucional educativo, para que la dirección y conducción de las instituciones educativas que ejercen los directivos, estén orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión participativa de todas aquellas actividades de índole académicas y administrativas para lograr la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa y adecuados logros de desarrollo académico.

En este contexto, la propuesta es de fundamental importancia para el fortalecimiento del diseño de gestión que permita precisar el liderazgo y la filosofía institucional para promover el desarrollo académico en el colegio 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo; en estas condiciones el rol gerencial de los directivos institucionales, estaría cumpliendo con los requerimientos y funciones de la gestión administrativa y

académica, como son la planificación, organización, dirección, control y evaluación.

c. JUSTIFICACIÓN

la propuesta relacionada al diseño de gestión que permite precisar el liderazgo y la filosofía institucional para promover el desarrollo académico en el colegio 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo, tiene significativa importancia para el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, lo que admitirá generar un clima laboral agradable, y una mayor participación e involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa, para la mejora de los procesos académicos y administrativos.

Las actividades pedagógica e institucionales, requiere que se generen cambios significativos en los procesos de conducción de las instituciones educativas, es decir, que los directivos deben buscar las mejores estrategias para guiar y orientar los procesos de planificación, organización, dirección, control, evaluación y gestión participativa para lograr eficacia pedagógica, eficiencia administrativa y calidad de aprendizajes.

Por lo tanto, el diseño de gestión participativo propuesto va de la mano con los requerimientos de la filosofía institucional , en la perspectiva de mejorar la calidad de la educación que se imparte en el colegio “8 de Diciembre” ofertando un servicio educativo de calidad en base al enfoque de desarrollo

humano y sistémico de la educación, englobando diversos ámbitos de la calidad educativa como: liderazgo gerencial del rector, el trabajo en equipo y el desarrollo académico administrativo gerencial.

Con estos antecedentes, la propuesta es factible en su ejecución por cuanto permite precisar el liderazgo y la filosofía institucional para promover el desarrollo académico elevar el cumplimiento de los procesos de la calidad educativa, mediante la utilización adecuada de los recursos tecnológicos, el logro de estándares de calidad, el fortalecimiento del trabajo en equipos y un clima laboral adecuado.

d. OBJETIVOS

General:

- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la función administrativa y laboral para el mejoramiento del diseño de gestión participativa que permita precisar el liderazgo, la filosofía institucional y el desarrollo académico en el Colegio "8 de Diciembre" de la parroquia san Pedro la Bendita del cantón Catamayo.

Objetivos específicos.

- ✓ Implementar un diseño de gestión participativa que, orientado por la filosofía institucional participen en el desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre.

- ✓ Fortalecer el modelo de gestión de los directivos de la institución sustentado en el ejercicio del liderazgo gerencial y el desarrollo académico.

- ✓ Fomentar una filosofía institucional, en la perspectiva de lograr la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, tendiente a buscar la calidad del servicio educativo en el colegio 8 de Diciembre.

Beneficiarios

La propuesta estará enfocada a toda la Comunidad Educativa: Autoridades, docentes, Consejo Ejecutivo, Personal Administrativo y de servicio, líderes estudiantiles y representantes del Gobierno Escolar y Consejo Estudiantil, representantes de los padres de familia, líderes comunitarios de la parroquia San Pedro de la Bendita.

e. Fundamentación teórica

Una primera responsabilidad, en la investigación de todo tipo, consiste en aspirar a la máxima claridad de los conceptos.

La gestión se encuentra entretejida en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversas unidades educativas se escucha la frase: "en este colegio no se puede cambiar nada, lo intentamos, pero no sabemos qué hacer".

Entonces es menester abordar los diversos tipos de cultura institucional que poseen los centros educativos. Esto constituye el primer paso para saber por qué suceden numerosos hechos en ellos. Reconocemos por lo menos tres culturas institucionales:

- El centro educativo como "cuestión de familia".
- El centro educativo como "cuestión de papeles".
- El centro educativo como "lugar para el desarrollo académico".

Gestión participativa:

¿Cómo se entiende y cómo se conduce?

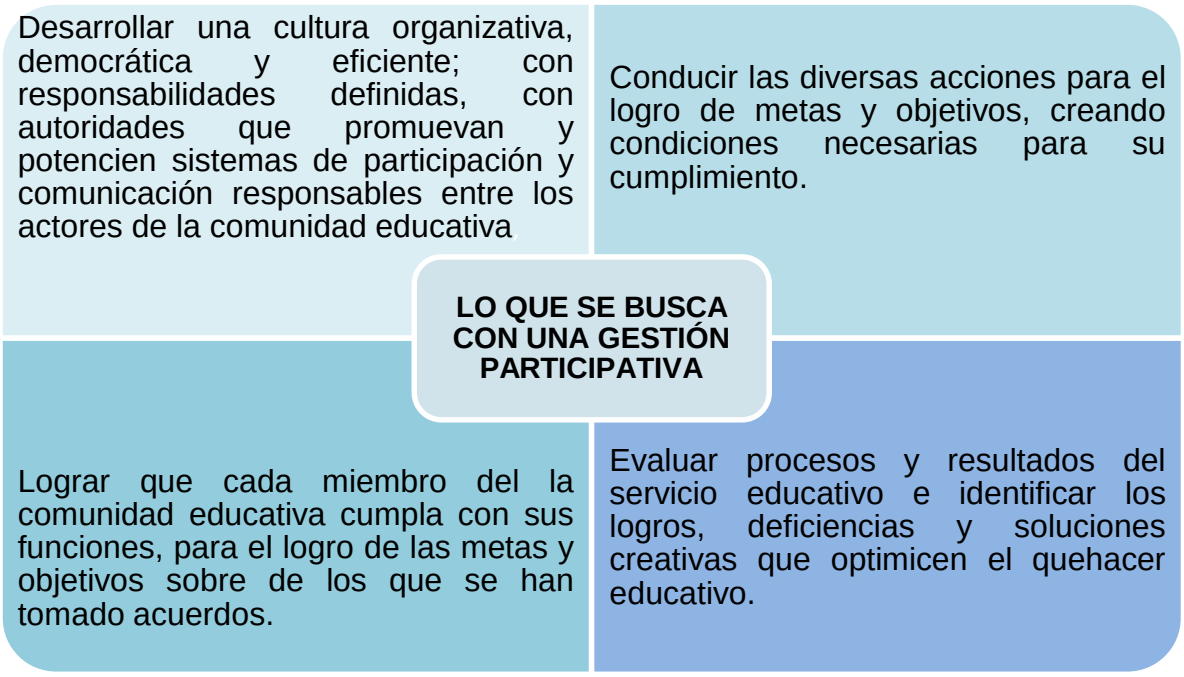
La gestión participativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de una institución. Por lo tanto, se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo.

Participar es tomar parte en algo, colaborar, cooperar con otros para hacer algo en común, o lograr unas determinadas metas. Con la colaboración se podrán alcanzar los objetivos que van a beneficiar al grupo y nuestro entorno. Hay que conocer nuestros deberes y nuestros derechos.

La participación no es meramente una cuestión técnica, de organización o planificación, sino que es, a la vez, un principio clave de la educación que

determina el modo de actuar, la forma de entender al ser humano y los fines de la educación que deben plantearse.

Lo que se busca en una buena gestión participativa



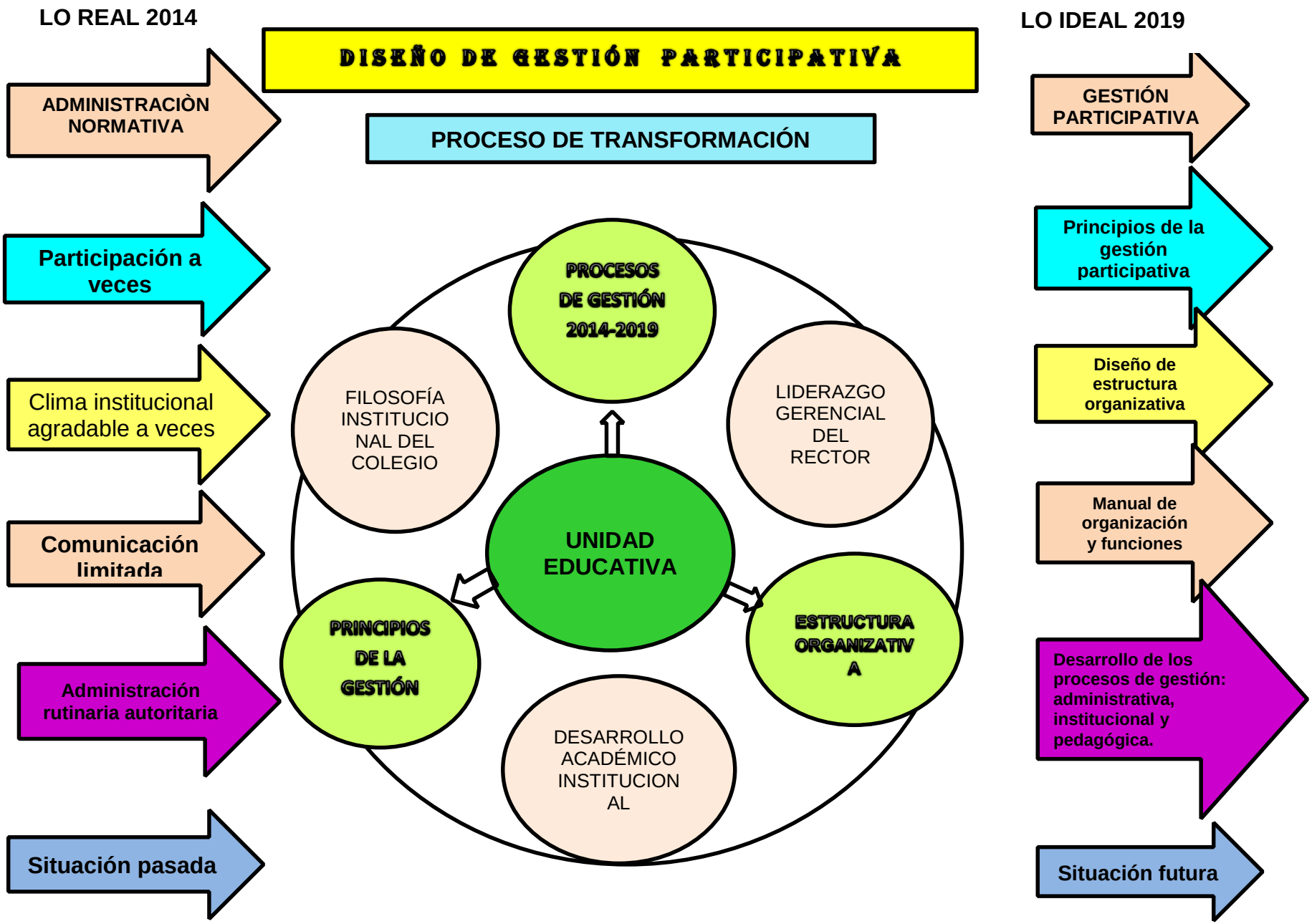
El Rector es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia.

El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

¿Y quiénes componen la gestión participativa?

En el siguiente gráfico se expresa la relación que existe entre los diferentes componentes, a saber: los principios, la estructura organizativa, los procesos de gestión administrativa, gestión institucional, y gestión pedagógica.


LO REAL 2014
DISEÑO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA
LO IDEAL 2019
ADMINISTRACIÒN NORMATIVA
PROCESO DE TRANSFORMACIÓN
GESTIÓN PARTICIPATIVA
Participación a veces
PROCESOS DE GESTIÓN 2014-2019
Principios de la gestión participativa
Clima institucional agradable a veces
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO
LIDERAZGO GERENCIAL DEL RECTOR
Diseño de estructura organizativa
Comunicación limitada
UNIDAD EDUCATIVA
Manual de organización y funciones
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
Administración rutinaria autoritaria
DESARROLLO ACADÉMICO INSTITUCIONAL
Desarrollo de los procesos de gestión: administrativa, institucional y pedagógica.
Situación pasada
Situación futura

Filosofía Institucional

La filosofía institucional, se fundamenta en una visión integral de la persona, dotada de un cúmulo de potencialidades y capacidad para desarrollar sus facultades intelectuales, psicomotoras y afectivas. Desde este punto de vista, se debe conocer el concepto del estudiante como un ser bio-psico-social, capaz de responder a los procesos formativos, de crear cultura y desarrollarse como un ciudadano útil a la comunidad, con unas características propias; deseoso de alcanzar su progreso y el desarrollo académico.

Por lo tanto, la filosofía se fortalece por su currículo, en los contenidos académicos de las diferentes áreas y del clima que se vive dentro de la institución, como: clima de trabajo, honestidad, responsabilidad, dedicación, respeto, estima de todos los miembros de la comunidad además el diseño de gestión participativa busca inculcar en los educandos aspectos fundamentales en la estructura de su proyecto de vida como: la formación moral y el desarrollo académico del sentido común, siendo estos la guía en la formación de los objetivos trazados dentro del contexto social.

Hoy en día el crecimiento y evolución de nuestra sociedad exige ser actores y no espectadores de nuestra realidad educativa, esto implica que cada uno de los actos deben demostrar responsabilidad, respeto, solidaridad y sentido de pertenencia, además de ser el reflejo de un ser integral y competitivo que busca la excelencia, por lo cual no es suficiente con memorizar gran cantidad de conocimiento, se trata de aplicar de forma óptima el conocimiento, de

construir con facilidad y responsabilidad, en busca del crecimiento personal y social.

El colegio 8 de Diciembre concibe la educación como un proceso cuya finalidad es contribuir en la formación integral de sus estudiantes haciéndoles personas creativas con mentalidad crítica, responsables, participativos y respetuosos de la dignidad humana; sin discriminación alguna y en prevalencia del interés general, además formación basado en la visión y misión institucional que se propone alcanzar durante cinco años. Así tenemos:

- Personas que se forman en y para la libertad de sí mismo y del medio social que lo rodea capaces de asimilar con responsabilidad su destino propio, el de la comunidad y prepararse para transformar la sociedad dentro del contexto al cual pertenece.

- Al ingresar los estudiantes a la institución se integra a una comunidad donde el trabajo, la amistad y el respeto, la tolerancia, la responsabilidad mutua son la base de su organización.

- El centro y el eje de ésta comunidad es el estudiante, hacia él y hacia su preparación integral se enfocan los objetivos, esfuerzos y servicios de todos sus miembros y de los elementos que faciliten su acción, pero así mismo el estudiante se ha de considerar el principal autor de su formación y obrar siempre en busca de su desarrollo académico.

- Cultivar sus potenciales a partir del adecuado desarrollo de su inteligencia, actitudes, habilidades y destrezas, para garantizar el éxito de la articulación de su formación básica y bachillerato unificado.

- Cultivar y vivenciar los auténticos valores, la búsqueda de la verdad, la autenticidad, la disciplina en deberes y obligaciones.

- Educar para la vida donde lo importante es lograr el desarrollo académico.

- Considerar los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia como amigos y facilitadores del proceso educativo, guardándoles el debido respeto, acatando sus consejos y sugerencias.

- Colaborar en la medida de sus capacidades para que los objetivos planteados en la institución se cumplan de manera eficaz.

Principios de gestión

Calidad: se establece que una gestión participativa, es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo académico de acuerdo con sus capacidades.

Flexibilidad: se refiere a que la gestión que se imparte en el colegio en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los

diversos contextos sociales y culturales, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social.

Equidad: cabe señalar que equidad e igualdad, son aspectos diferentes y a la vez inseparables, por lo tanto, la educación que se imparte en el Colegio, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, es decir, es importante la individualidad de los estudiantes su contexto social su ámbito cultural y su entorno geográfico.

Relevancia: una gestión relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera cambios y consolida el desarrollo académico. La relevancia debe dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables por y para la formación de los estudiantes.

Pertinencia: la pertinencia, demanda la inclusión del “otro” pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, el aprendizaje, el éxito escolar y a las oportunidades sociales**.**

Eficacia: la eficacia de la gestión, da cuenta de que nivel y en qué medida los educandos acceden y permanecen en el colegio, si son atendidas sus necesidades educativas, el egreso oportuno de los estudiantes, superar el desarrollo académico correspondiente en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje.

Eficiencia: se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y el desarrollo académico logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. La eficiencia se concreta en la gestión participativa responsable de los actores educativos; al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima.

Principios que orientan la gestión participativa en el colegio

Obviamente pueden ser múltiples y diversos. Desde una perspectiva de renovación y de propuesta se sugieren los siguientes principios:

GESTIÓN CENTRADA ESTUDIANTE	JERARQUÍA Y AUTORIDAD CLARAMENTE DEFINIDAS	DETERMINA-CIÓN CLARA DE QUIÉN Y CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES	CLARIDAD EN DEFINICIÓN DE CANALES DE PARTICIPACIÓN	UBICACIÓN DEL PERSONAL DE ACUERDO A SU COMPETENCIA Y/O ESPECIALIZACIÓN	COORDINA-CIÓN FLUIDA Y BIEN DEFINIDA	TRANSPAREN CIA Y COMU-NICACIÓN PERMANENTE	CONTROL Y EVALUACIÓN EFICACES Y OPORTUNOS PARA MEJORA MIENTO CONTINUO
La educación de los alumnos es la razón de ser, es el objetivo de una institución edu-cativa. La organización, las normas, los procedimientos, el sistema de control y las acciones cotidianas no de-ben contradecir los fines y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Permite garan-tizar la unidad de acción de la organización, en la cual la di-rección ejerce funciones como tal: dirige, im-pulsa y ordena sin disminuir las competencias propias de cada instancia.	Esto significa determinar la res-ponsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de de-cisiones y en sus resultados.	Se deben establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los elementos de su participación y la contribución co-herente que ésta debe realizar a los objetivos institu-cionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados poder esperar.	Hay que tomar en cuenta las habilida-des y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar donde tendrá mayor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el fun-cionamiento de la organización.	Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos in-necesarios y permite una mejor acción conjunta.	Todas las accio-nes deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a mantener un clima favorable de relaciones, evitando sospe-chas, malenten-didos y acusacio-nes innecesarias.	El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y, asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institu-cionales.

Definición de los principios básicos de gestión participativa en el colegio "8 de Diciembre"

A continuación se proporciona una secuencia de tareas que facilitan la definición de los principios básicos de gestión en el colegio:

PRIMER PASO. Debemos tomar en cuenta:

- La misión y visión institucional.
- Las fortalezas y debilidades vinculadas al aspecto de gestión.
- Los principios pedagógicos.

SEGUNDO PASO. Analizar los principios propuestos en éste y otros documentos bibliográficos.

TERCER PASO. Formular los principios de gestión participativa.

CUARTO PASO. Revisar la coherencia entre los principios de gestión participativa y los principios pedagógicos.

QUINTO PASO. Socializar los principios en la comunidad educativa para ver si hay acuerdo y considerar posibles reformulaciones o cambios.

Diseño de la estructura organizativa del centro educativo

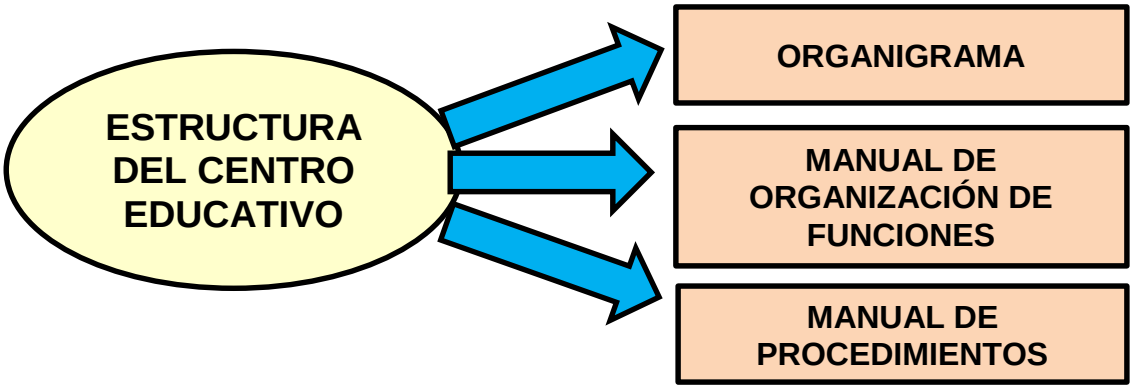
Es la manera de planificar cómo se relacionan los diferentes órganos e instancias de la organización institucional, desarrollando determinadas funciones y estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones.

Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución educativa.

Cuando se conocen con claridad las características fundamentales del centro educativo, es más expedita la contribución respecto a la formación de los(as) alumnos(as). Formarlos dentro de una cultura organizativa democrática lo cual obliga a la institución a establecer una organización donde la participación es su esencia.

Una de las prioridades de nuestro tiempo es enseñar a actuar, decidir y elegir, pero no será posible conseguirlo si esto es una institución en la cual no se toman en cuenta las decisiones ni se participa colectivamente.

El establecimiento de acuerdos en torno a propósitos, funciones, competencias y compromisos de cada uno de los miembros facilita el trabajo fáctico, armónico y forma al estudiante dentro de una cultura o modelo de gestión participativa.



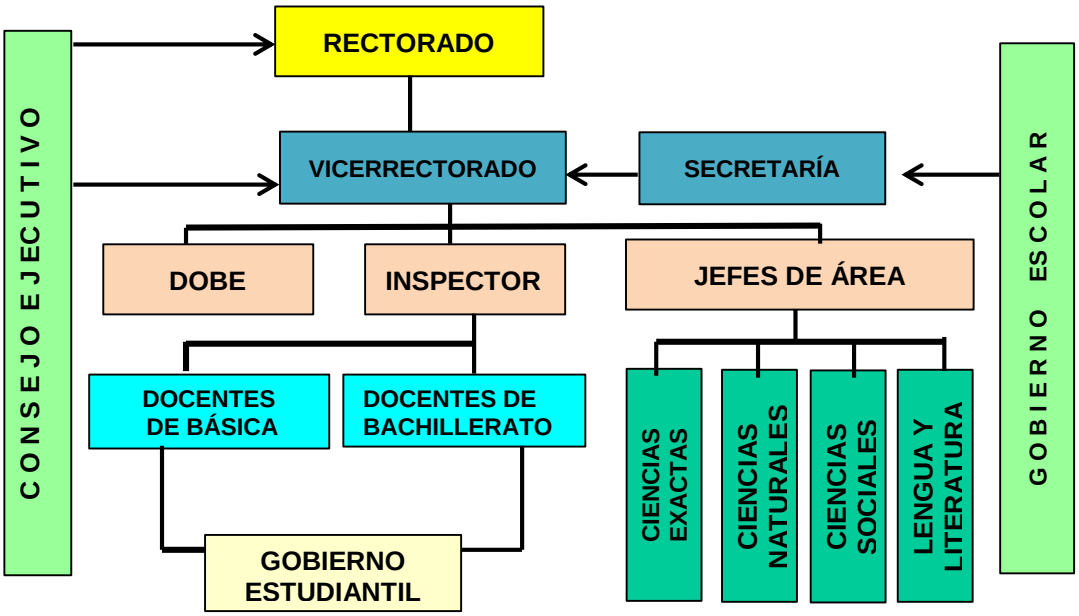
Lamentablemente en el colegio “8 de Diciembre” estos elementos han sido de carácter formal o declarativo elaborados sólo por "cumplir".

El Organigrama

El organigrama es una forma gráfica de expresar la estructura organizativa del centro educativo y la ubicación de sus miembros; en él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. Debe guardar coherencia con los objetivos del centro educativo y ser de fácil comprensión y asimilación para todos los miembros de la comunidad educativa.

Para elaborar el organigrama hay que hacer uso de un lenguaje o código, los tipos de rayas, figuras o la disposición de los mismos tienen un significado que es bueno conocer para interpretar organigramas o para elaborarlos.

Para elaborar un organigrama debemos tomar en cuenta los siguientes pasos metodológicos:



Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Retomar: • Los principios pedagógicos, valores y objetivos asumidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). •Información referida a las fortalezas y debilidades vinculadas al aspecto organizativo del centro educativo. • La información referida al número de alumnos, número de secciones, los niveles y modalidades que se ofrecen, la ubicación del centro educativo y la capacidad de la infraestructura educativa.	• En base a los principios pedagógicos del PEI, hay que definir: • Los diferentes elementos como órganos y unidades organizadas, cargos y funciones. • Las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica. • Los canales de comunicación entre los diferentes elementos. • Los niveles de autoridad y de dependencia. • Las funciones de coordinación y de relación con otras instituciones.	• Agrupar los diferentes elementos de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones (dirección, ejecución, coordinación, asesoría, apoyo u otras). • Cada uno de estos elementos debe colocarse en tarjetas, describiendo su composición y sus relaciones con los demás elementos para ir armando el organigrama.	• Ubicar los diferentes elementos, de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones, en la posición que les corresponde en el lenguaje del organigrama.

El manual de organización y funcionamiento

Es el documento que describe la organización del centro educativo, las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas, los cargos que comprenden y las relaciones que se establecen entre ellos. Los órganos y/o unidades educativas que debe describir el manual son: dirección, ejecución, coordinación, asesoramiento y apoyo.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que cada miembro de la comunidad educativa pueda ubicar sus propias funciones y las responsabilidades que ellas conllevan.

¿Para qué sirve?

- Hay que aclarar que no es el documento burocrático desconocido por todos que sirve sólo para cumplir con los trámites de la administración y cuyo destino es el archivo.
- El manual sirve para que cada miembro del centro educativo encuentre su lugar, sepa cuáles son sus funciones y sus responsabilidades y cómo éstas se articulan con las de los demás.
- Si el manual está elaborado en consenso con el conjunto de personas que trabajan en el centro educativo:
    1. Debe motivar la reflexión sobre los temas organizativos.
    2. Debe ser aprobado por todos para unir voluntades y crear el compromiso de cumplir lo acordado.
    3. Debe ser la referencia permanente para evitar duplicidad de funciones y conflictos sobre las responsabilidades e incumplimientos.
- La puesta en marcha de los Proyectos Educativos Institucionales en cada centro educativo es una extraordinaria oportunidad para transformar el manual de organización y funciones específicamente lo que demuestra el presente diseño de gestión.
- Para elaborar el manual de organización y funciones se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1	Evaluar la pertinencia de nuestra actual estructura organizativa respecto a: • La estructura de la organización, cargos, funciones de los mismos y sus relaciones. • Los canales de comunicación entre los diferentes elementos. • Los niveles de autoridad y de dependencia. Confrontar después la misión y los principios de gestión definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
Paso 2	Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones de coordinación y la relación con otras instituciones.

Sin embargo, podemos considerar el siguiente cuadro con la finalidad de organizar ciertas conclusiones:

ÓRGANOS	FUNCIONES	CARGOS E INSTANCIAS	NIVEL DE AU-TORIDAD	COMUNICACIÓN Y RELACIÓN
Dirección	Planifica, dirige, coordina, controla y supervisa acciones pedagógicas y administrativas.	Rector. Vicerrector.	Es la primera autoridad del centro educativo. Es el cargo que sigue en jerarquía al de Rector.	Con instancias superiores, órganos internos y organismos de la comunidad. Con la comunidad y los(as) maestros(as) sobre asuntos académicos.
Coordina-ción	Articula y relaciona las instancias y las acciones educativas.			
Ejecución	Programa, ejecuta y evalúa el proceso y funciones.			
Apoyo	Presta servicios espe-cíficos necesarios.			
Asesoramie nto	Orienta, en aspectos generales o especia-lizados, la acción pe-dagógica o administrativa			

Siguiendo el esquema ya acordados y organizados en el cuadro presentado, debe señalar de forma clara la secuencia de operaciones para cumplir las funciones de las unidades educativas; una forma de realizar la secuencia de operaciones es el llamado "flujo grama".

¿Y para qué sirve?

Sirve para:

1º establecer los pasos mínimos y simples para realizar un trámite o procedimiento, disminuyendo tiempo y requisitos para realizarlos, con lo cual se deja tiempo para otras actividades del colegio.

2º Ayudar a que tanto los responsables de atender el servicio como usuarios, tengan claridad de cada uno de los pasos y requisitos y cumplirlos, lo que puede disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial atención.

3º Contribuir con el orden del trabajo y el mejor cumplimiento de las actividades planificadas.

Desarrollo de los procesos de gestión participativa

Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para un eficiente desarrollo académico.

No se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación en el que se prevean las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete autoridades, personal docente, personal administrativo, personal de apoyo y la evaluación de los niveles de aprendizaje.

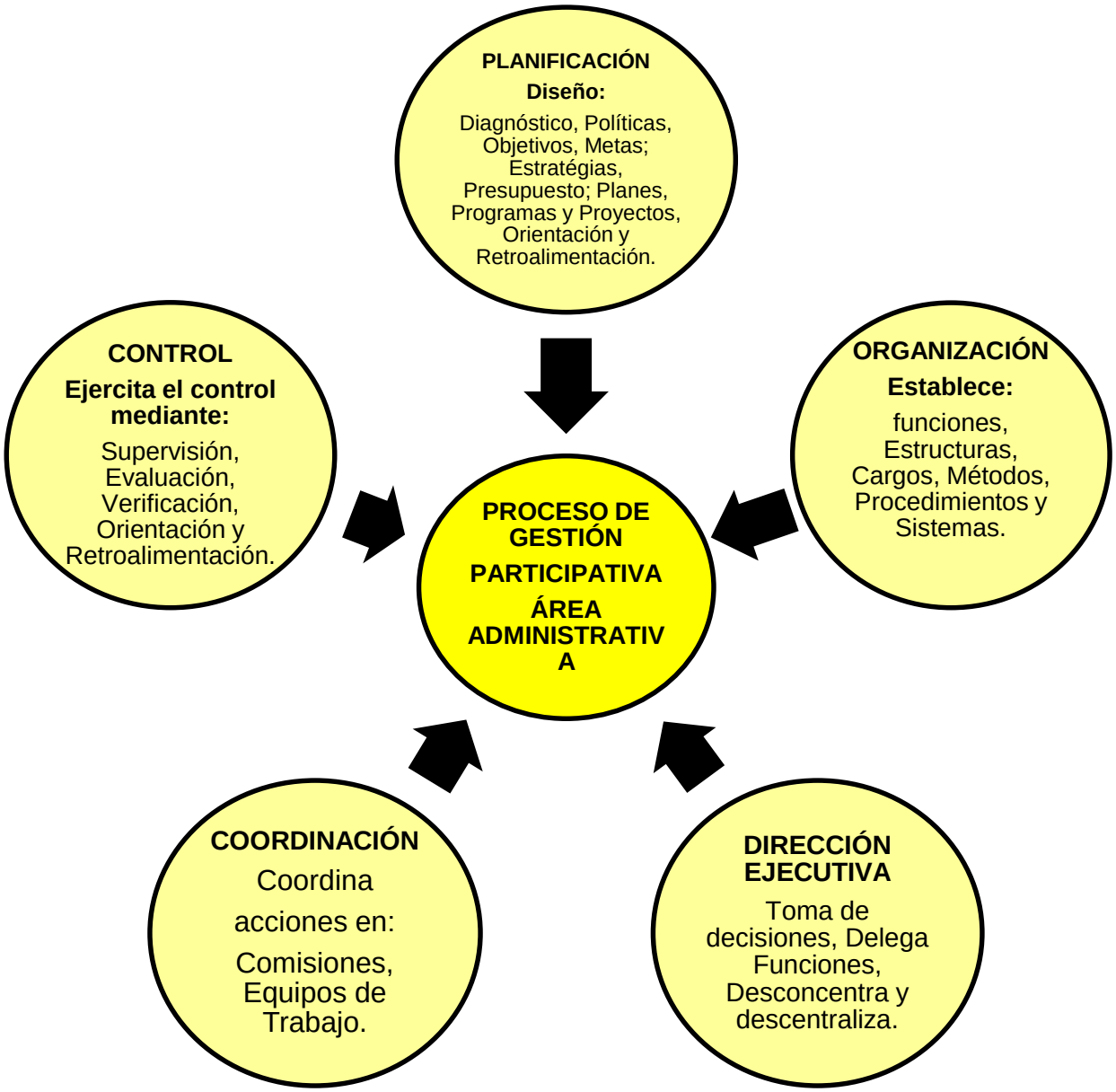
Esta evaluación, bien conducida, es un elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación donde se corrijan las deficiencias y, se refuercen y materialicen las estrategias exitosas.

Poner en marcha el nuevo modelo de gestión participativa en el colegio “8 de Diciembre” nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y buscar que se cumplan de la mejor manera posible.

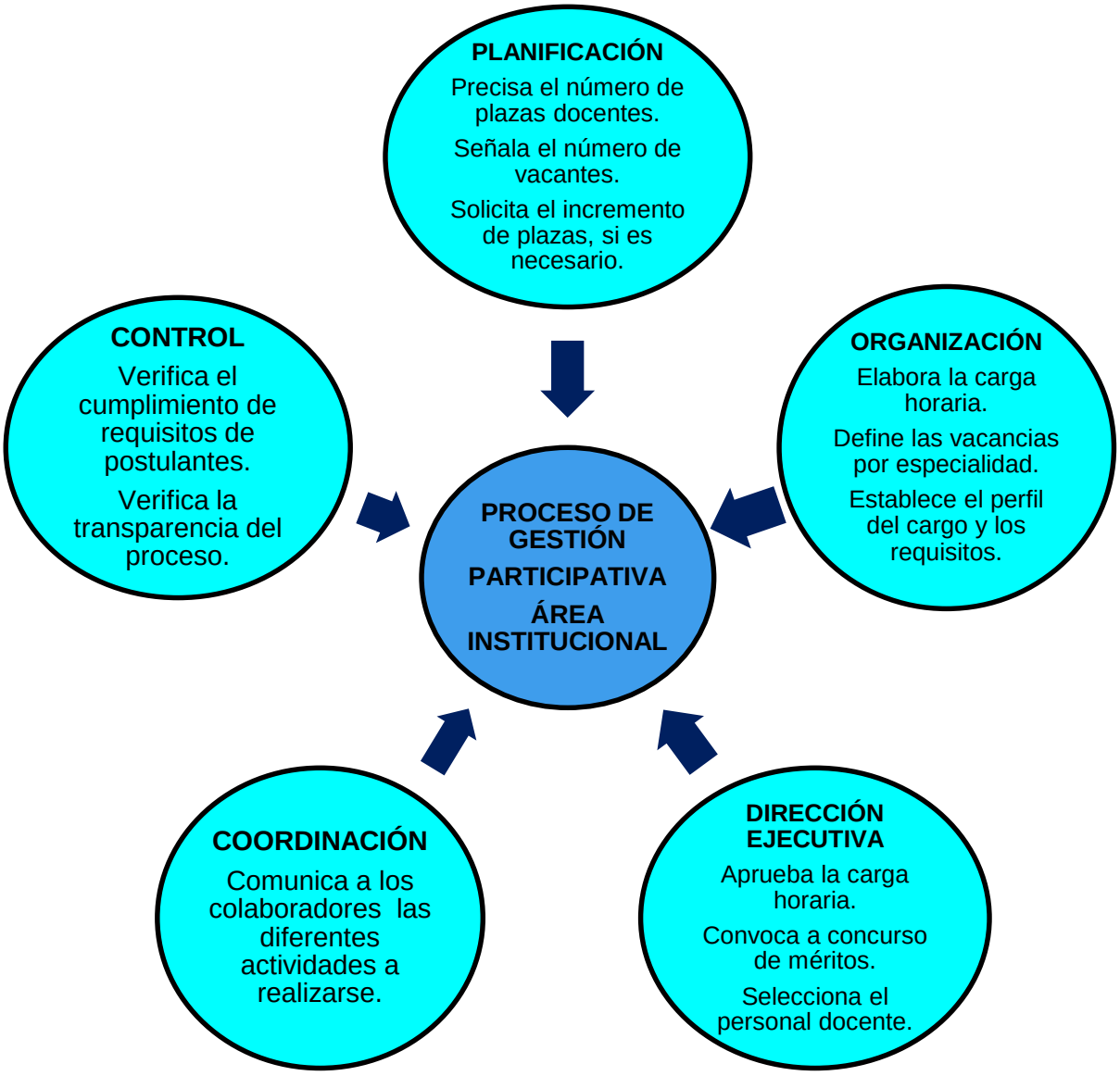
En el siguiente gráfico podemos apreciar las diversas acciones que comprenden los procesos de gestión participativa:

Los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas: administrativa institucional y pedagógica.

ÁREA ADMINISTRATIVA



ÁREA INSTITUCIONAL



ÁREA PEDAGÓGICA

Liderazgo gerencial del rector

El liderazgo gerencial, más que como un compromiso o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio. El rector como líder gerencial tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores y superar el desarrollo académico. El colegio “8 de Diciembre” como una de las organizaciones educativas modernas con un nuevo modelo de gestión, cada vez con más

frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas o conflictos a través de las mejores tomas de decisiones.

Una gestión diferente, es la práctica del liderazgo compartido. Liderazgo que requiere de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes dispuestos para dirigir, coordinar, facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación inherentes a toda organización, para el logro de su misión y visión institucionales

El propósito es contribuir a elevar el nivel de calidad de la educación desde el ámbito de la gestión, a través de la propuesta de un nuevo modelo de la gestión educativa que desde el trabajo un enfoque filosófico, garantice el desarrollo académico institucional.

La operatividad se proyecta a manejar un modelo de gestión que rompa con el paradigma tradicional de cumplimiento de actividades por el resultado académico de los estudiantes, con recursos humanos preparados, con una nueva actitud hacia el servicio educativo de compromiso y reto por el desarrollo de la institución y del país.

El supuesto es que si aplicamos este modelo de gestión participativa en el colegio, entonces logaremos elevar el nivel de calidad del servicio educativo, para eso, una condición esencial es la voluntad política del rector, docentes del colegio, para alcanzar cambios significativos en la formación de los estudiantes.

f. METODOLOGÍA PROPUESTA

Proceso de implementación

1. Diseño de una ruta metodológica y teórica consensuada con los mismos actores

2. Conformar comisiones técnicas que asuman el trabajo de discusión, difusión e implementación del modelo de gestión y del proceso de implementación que garantice la legitimidad en las decisiones

3. Caracterizar el modelo vigente, esto es, un diagnóstico situacional, identificado los problemas del modelo actual.

4. Explicación del diseño del nuevo modelo de gestión con la intención de buscar su coparticipación en espacios participativos, así como del procesos de gestión: administrativa, institucional y pedagógica, enmarcados en espacios de discusión.

5. Análisis de la consistencia del diseño de gestión participativa para mejorar el desarrollo académico.

RESULTADOS ESPERADOS

- Confianza, participación y comunicación de todos los estamentos de la comunidad educativa para el diseño de gestión participativa.

- Desarrollar en los directivos del Colegio, estrategias y habilidades directivas tendientes a orientar de manera adecuada los procesos de

gestión, organización, evaluación y gestión participativa para el fortalecimiento de los procesos académicos y administrativos.

- Fortalecimiento de las funciones gerenciales de los directivos del colegio “8 de Diciembre” para el mejoramiento de los procesos de planificación, organización, dirección ejecutiva, coordinación y control del desarrollo académico y administrativo de la institución.

g. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

ACTIVIDADES	FECHAS	COORDINADOR	RESPON SABLES	RECURSOS
Taller 1. - Sensibilización de la propuesta para consensuar ruta metodológica teórica. - Colectivo Institucional - Saludo de bienvenida y presentación de los participantes - Motivación inicial: con dinámica de grupos	19-08-2014	Rector Vicerrector Consejo Ejecutivo	Investigador	Humanos
Taller 2. - **Caracterización del modelo de gestión vigente** - Gestión participativa - Principios que orientan la gestión participativa - Diseño de la estructura organizativa - Plenaria de trabajos grupales	20-08-2014	Asesor Pedagógico Invitado del Distrito dos Catamayo	Investigador	Laptops proyector documento, videos
Taller 3. **Detalle del modelo de gestión participativa.** - El liderazgo educativo institucional - Proceso de supervisión - Manual del proceso administrativo - Plenaria	21-08-2014	Vicerrector Moderador Representante estudiantil. Representante de los padres de familia	Investigador	Laptops proyector documento, amplificación
Taller 4. - Desarrollo de procesos de gestión: Administrativa e institucional - Desarrollo de procesos de gestión pedagógica - Evaluación de resultados Técnica mesa redonda	22-08-2014	Consejo Ejecutivo, Moderador, docentes, Representante estudiantil, padres de familia, invitados de la comunidad de San Pedro. asesor, mentor,	Investigador	Laptops, proyector, documento, amplificación .

Recursos

Humanos: Todo el personal de la institución, representantes estudiantiles, directivas de padres de familia de cada curso y autoridades parroquiales.

Tecnológicos: ordenadores, proyectores, DVD, material de video- producción, red Internet.

Materiales: de oficina: papel, lápiz, cartilla de trabajo, papelógrafos, lápices de colores, marcadores, sillas, escritorios, mesas de trabajo, cámara de video.

Físicos salas de video, aulas, proyectores, pizarra blanca.

Económicos: aporte de la institución, aportes de los padres de familia como colaboración.

Organizativos: EL equipo organizador, conformado por la comisión de Recursos Humanos, los instructores.

9. Presupuesto

El presupuesto aproximado para este proyecto se determina a través de los siguientes costos cuyo valor será de $ 7.250,00

Nro.	ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO
1	Elaboración del proyecto de capacitación	$300,00
2	Talleres de capacitación incluyendo materiales, contrato de personal de asesoría, refrigerios.	$500,00
3	Elaboración de material de difusión	$100,00
4	Talleres para padres de familia, incluido contrato de personal, material y refrigerios	$1000.00
5	Charlas de formación de líderes	$200,00
6	Contratación de asesores técnicos	$500,00
7	Gastos de imprevistos	$300,00
TOTAL		$2 800,00

j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Báxter, E (2002). La formación de valores, Una tarea pedagógica. Mexico, Pueblo y Educación II edición.

- ✓ Brauner, W. H. (1998). Problemas de educación y filosofía. Argentina.Paidos. Buenos Aires. II edición.
- ✓ Castro, F. (2002). Discurso pronunciado en el acto de inauguración de la Escuela Experimental "José Martí". Cuba, La Habana Vieja Iedición.
- ✓ Castro, F (2005). Discurso pronunciado en el acto de graduación del primer contingente de formación de Maestros primarios. Oficina de publicaciones del Consejo de Estado. Cuba. La Habana
- ✓ Castro, F (1983) La Crisis Económica y Social del Mundo. Sus repercusiones en los Países Subdesarrollados, sus Perspectivas Sombrías y la Necesidad de Luchar si Queremos Sobrevivir. Informe a la VII Cumbre de Países No Alineados, Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
- ✓ Chávez, J (1995). Filosofía y Educación en América Latina. Revista Educación. La Habana
- ✓ Citton, C (2002). Filosofía y Educación ¿Cuál es la Expectativa?, México.
- ✓ Coret, C. (2010) ¿Qué es el hombre?: esquema de una antropología filosófica. Barcelona: Herder. Recuperado en: http://dialnet.unirioja.es/ servlet/libro?codigo=26180.
- ✓ Cuadragésima sexta reunión (2001). "La educación para todos para aprender a vivir juntos. Contenidos y Estrategias de Aprendizaje, Problemas y Soluciones. Ginebra
- ✓ De la Mora, L. J. (1986). La esencia de la Filosofía de la Educación. México: Kapeluz, II edición.
- ✓ FrondizI, R (1995). ¿Qué son los valores? Introducción a la axiología. Fondo de Cultura Económica. México.
- ✓ Frondizi, Jorge (1981). El hombre y los valores en la filosofía latinoamericana del siglo XX. F.C. E. México.

- ✓ Frondizi, Rizieri, Filosofía de la Educación En Revista Pedagogía VOL 2 No 3 Ene aberil 1985. UNAM México.
- ✓ Guillen, M, (2010). Filosofía de la educación.Recuperadoen:http://www.mejoresarticulos.com.mx/es/p817_00_FILOSOFA_DE_LA_EDUCACIÓN.html 2010). Filosofía de la educción.
- ✓ Langón, M, (1999). Filosofía y Educación en América Latina. En "Horizonte sindical. Educación, Política, Economía Dic. No 13.Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de México.
- ✓ MantovanI, J. (1983). La educación y sus tres problemas. El Ateneo. Buenos Aires.
- ✓ Martínez, L., Marta, (2003). Naturaleza de la Filosofía de la Educación. Material Básico
- ✓ Martínez L., Marta, (2004). Naturaleza y Principios de la Filosofía de la Educación. Una reflexión. Material de Base del Curso.
- ✓ Mendoza, P., Lissette, (2010). Cultura Educación y Valores. Soporte digital. Un problema de la Filosofía de la Educación. Soporte digital.
- ✓ Monografías, (2010). Filosofía y Educación, ¿Cuál es la expectativa?. Ensayo.
- ✓ Moore, T. W., (1987). Introducción a la Filosofía de la Educación. Ed. Trillas. Cap 1. Filosofía y Filosofía de la Educación.
- ✓ Neff, F., (1999). Filosofía y educación. Troquel. .Buenos Aires
- ✓ Recuperado en: http://www.monografias.com/trabajos5file.shtml. (3 de abril de 2010).
- ✓ Rojas, A. D., (2007). ¿Para qué filosofía de la educación? http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=%C2%BFPara+que+filosofia+de+la+educaci%C3%B3n%3F&meta=&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai= (5 de abril de 2010).
- ✓ Sánchez, T. J., (2009). La Educación Como Problema. Madrid: Ideas. Libertad digital. Recuperado en: http://revista.libertaddigital.com/la-educacion-como-problema-1276236754.html (28 de abril de 2010).

- ✓ Tizón, M. J., (2010). La Filosofía de la Educación. Recuperado en: http://www.monografias.com/trabajos20/filosofia-de-educacion/filosofia-de-educacion.shtml (20 de abril de 2010).
- ✓ Unesco, (1990). Declaración Mundial sobre Educación para Todos. Jontiem. Tailandia.
- ✓

k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEMA:

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO, EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DEL COLEGIO "8 DE DICIEMBRE", DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA;

Proyecto de Tesis Previo a la Obtención del Grado de Magister en Administración Educativa

Autor:

Lic. Luis Caraguay Caraguay.

Tutor: Dr. Luis Polivio Bravo Peñarreta Ms. Sc.

LOJA – ECUADOR

2013

a. TEMA

La Filosofía Institucional y el liderazgo, en el Desarrollo Académico del Colegio "8 de Diciembre", de la Parroquia San Pedro de la Bendita, Cantón Catamayo, Provincia de Loja; Período 2012 – 2013.

b. PROBLEMÁTICA

Contextualización.

Reseña histórica

"Las acciones para conseguir la creación de un colegio en la parroquia, San Pedro de la Bendita; inician en el año 1975, a través de la organización de las autoridades y comunidad en general. Esto implicó viajes a las ciudades de Loja y Quito respectivamente; para finalmente conseguir el fruto anhelado. Es así que el 26 de septiembre de 1976, se consigue la creación del colegio particular mixto Sin Nombre de Ciclo Básico, mediante decreto N° 2339 firmado por el General Gustavo Vásconez, Ministro de Educación y Cultura.

El establecimiento inicia sus labores académicas con sesenta estudiantes, diez profesores y en viviendas prestadas por los señores Héctor Ortiz y Clotario Córdova. Por no contar con presupuesto del Estado, los padres de familia aportaban la cantidad de cien sucres mensuales más el aporte

de tres mil sucres mensuales por parte de la empresa azucarera MALCA, de Catamayo, se solventaba los gastos mensuales.

En el año 1977, gracias a las gestiones oportunas realizadas por la Sra. Lucrecia Ortiz, se consigue la nacionalización del colegio con el nombre de Fernando Dobronsky Ojeda, Ministro de Educación y Cultura de ese entonces.

En el año de 1978, la Unión Nacional de Educadores Núcleo de Loja, realiza gestiones mediante las cuales se consigue el cambio de nombre por el de “8 de Diciembre”, nombre que conserva hasta la actualidad. En este mismo año (1978), la municipalidad de Catamayo donó un terreno de dos manzanas en el sector denominado La Playa.

En el año de 1979, la Sra. Mariana Gutiérrez, donó las aulas de la escuela del mismo nombre, protocolizando legalmente sus escrituras en el año de 1984. Aquí se han hecho adecuaciones con la colaboración de padres de familia y la municipalidad de Catamayo.

Gestiones realizadas ante el Municipio de Catamayo más la ayuda del Consejo Provincial de Loja, se construyeron ocho aulas más. Actualmente cuenta con 18 aulas alberga a 12 paralelos de los diferentes años tanto de Educación Básica como de Bachillerato.

Debido a la gran demanda estudiantil, la Dirección Provincial de Educación autoriza la creación del ciclo diversificado (hoy bachillerato) y desde 1998 se mantiene de manera legal la especialidad de informática”.

El prestigio alcanzado durante sus primeros años de trayectoria, ha hecho que gran cantidad de estudiantes de la ciudad de Catamayo, y parroquias aledañas como El Cisne, Zambi asistan al plantel en busca de una excelente educación. Empero la reputación del establecimiento se ha ido deteriorando notablemente en estas dos últimas décadas. Por lo que el accionar de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y todos quienes hacen la institución deben brindar su aporte para alcanzar el desarrollo académico del otrora prestigioso Colegio “8 de Diciembre” de este importante sector de la patria.

La institución objeto de investigación no cuenta con rumbo estratégico definido; únicamente cuenta con: misión y visión.

Misión

“Nuestra institución es formadora de bachilleres en ciencias y técnicos en informática, está al servicio de los jóvenes y señoritas del cantón Catamayo y se propone brindar una educación sobre la base del desarrollo de capacidades cognitivas y competencias profesionales, fundamentada en la práctica de valores, la participación democrática y la construcción de aprendizajes, autonomía y superación personal y colectiva”

Visión

“El colegio Nacional “8 de Diciembre” es un institución democrática, con un excelente clima organizacional, con infraestructura adecuada, aulas

funcionales, laboratorios, biblioteca y recursos tecnológicos actualizados, con docentes formados y capacitados profesional y académicamente y con excelentes relaciones interpersonales, libre de conflictos, en donde los proyectos tengan cumplimiento, con estudiantes participativos, creativos e imaginativos, con un buen desarrollo de su autoestima con capacidades para continuar sus estudios superiores y contribuir al desarrollo social y productivo, local, provincial y nacional"

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

Actualmente los establecimientos educativos en Ecuador han dado cambios en su organización, es así que, dos décadas atrás la estructura de los establecimientos educativos tenía un valor menos importante. La organización era una actividad exclusiva quizá de los especialistas de empresas con el deseo de conseguir los mejores réditos económicos.

La filosofía institucional juega un rol transcendental dentro de los establecimientos educativos del Ecuador. Los administradores y docentes son los principales responsables de la estructura y organización de las entidades educativas, es trabajo de éstos brindar una imagen efectiva y de cambio constante según exijan los desafíos actuales que necesita una organización.

El colegio "8 de Diciembre", se encuentra ubicado en la parroquia rural de San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, brinda Educación Básica y

Bachillerato. Cuenta con personal idóneo y de una rica experiencia docente, en sus inicios, presentó una imagen innovadora, con excelentes servicios, más todo el prestigio ganado por el colegio en sus primeros 20 años de vida institucional, se han visto opacados por la desorganización y la ausencia de un verdadero liderazgo institucional. El entonces colegio de renombre hoy presenta grandes falencias en diferentes aspectos como: filosofía institucional, el liderazgo, la gestión de sus directivos, en la planificación, organización y control.

En una organización educativa el factor primordial para el desarrollo institucional es contar con una misión bien definida, porque ella será el faro que guíe a puerto seguro, será la que permita alcanzar los objetivos para el que fue creada.

Las organizaciones actualmente crecen gracias al liderazgo que imponen sus dirigentes; puesto que asumir un cargo directivo es una responsabilidad muy compleja y únicamente un auténtico líder es capaz de hacer que crezca una institución.

Por ello máxime es de sus directivos, entregar conocimientos especializados y fomentar la creación de alianzas encaminadas a fortalecer el liderazgo y la capacidad institucional para ofrecer un mejor desarrollo académico para sus estudiantes.

El contexto problemático está identificado en la filosofía institucional, el liderazgo y el desarrollo académico en el colegio “8 de Diciembre” y las

primeras aproximaciones realizadas a la realidad nos proporcionan los siguientes resultados con el objeto de estudio.

El 49,84% manifiesta que la autoridad del establecimiento no escucha a los docentes en las diferentes reuniones que estos tienen, por lo que es una necesidad sobresaliente el liderazgo administrativo ser considerado en las instituciones educativas.

El 74,41% de docentes y estudiantes consideran que la comunicación entre rector y colaboradores no es buena, dejando a un lado las características del líder.

El 100% de encuestados desconocen la misión, elemento esencial de la filosofía institucional, razón más que suficiente para ser estimada en la investigación.

Un 73% entre docentes y estudiantes sostienen que el rector desconoce las características del liderazgo, juicio a ser considerado en la investigación.

La participación del establecimiento en eventos académicos a nivel cantonal es irrelevante, así lo manifiesta el 73% de estudiantes y docentes; por ello debe considerárselo motivo de investigación.

Un 67,44 % manifiestan que los conflictos laborales no se resuelven porque la acción del rector es inoportuna, siendo este un porcentaje muy representativo, por lo que amerita una investigación.

El 65,12 % de estudiantes desconocen las ventajas del liderazgo, siendo una necesidad urgente, la investigación en este establecimiento.

Las políticas institucionales son desconocidas para 62,79% de los encuestados en el diagnóstico, una razón más para decir que, la institución debe ser considerada objeto de investigación.

El 72,09% responde que el dirigente no comparte información al momento de tomar decisiones; siendo esto una realidad en la mayoría de instituciones. Las decisiones no son compartidas, referencia necesaria para considerarla motivo de investigación.

De continuar con este problema nada raro sería que la calidad académica ofertada por el colegio “8 de Diciembre” durante las primeras décadas; se vería opacada frente a la aparición de nuevas ofertas académicas en el cantón Catamayo.

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo afecta la filosofía institucional y el liderazgo al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?

Problemas derivado 1

¿Cómo afecta la filosofía institucional al desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?

Problemas derivado 2

¿Cómo afecta el liderazgo, al desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?

Factibilidad

Se cuenta con el apoyo de la autoridad del establecimiento, como también la apertura de docentes, estudiantes y padres de familia, es decir, existe el talento humano apropiado para los diferentes eventos a realizarse. El establecimiento seleccionado se encuentra cerca del lugar de trabajo y a una hora de la ciudad de Loja lo que, permitirá la realización de encuestas y otros aspectos propios de la investigación. El aporte económico está financiado con recursos propios del investigador. Por las características indicadas claramente el presente proyecto de investigación sí es realizable.

Delimitación

La investigación se centrará en el período académico del régimen Sierra septiembre 2012– julio 2013.

Delimitación Espacial

La investigación propuesta abarcará la Maestría en Administración Educativa. Y se la realizará sobre el efecto que tiene la filosofía institucional y el liderazgo en el desarrollo académico.

Unidades de Estudio

Personal administrativo, autoridades del colegio, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio “8 de Diciembre”

c. JUSTIFICACIÓN

La entrada al siglo XXl, ha sido un gran reto para la sociedad mundial, nacional y local; debido al avance vertiginoso de la tecnología y los grandes adelantos que esta conlleva, por ello las personas han dejado ese trabajo comunitario (equipo) para desarrollar el individualismo en su máxima expresión. La filosofía institucional y el liderazgo en las instituciones educativas son factores preponderantes para la consecución de un adecuado desarrollo académico.

El presente tema se justifica porque, en las organizaciones educativas es de vital importancia contar con una filosofía institucional bien estructurada, con la participación de todos los integrantes del colegio; en donde cada uno pueda brindar su aporte hacia la consecución de las metas que se plantean.

Este aporte investigativo se justifica porque en la institución donde se desarrollará la indagación está atravesando por dificultades debido a la ausencia de un liderazgo transformador.

Se justifica porque los docentes y directivos que laboran en este colegio desconocen las ventajas de contar con una filosofía institucional planteada correctamente y de practicar un liderazgo transformacional que conduzca a una verdadera innovación del plantel educativo.

El presente proyecto de investigación se justifica porque, se propone indagar la incidencia de la filosofía institucional y el liderazgo en el desarrollo académico del plantel. Esto no ha permitido la superación académica, limitando su competitividad con otros centros educativos del contexto.

No se debe perder de vista la presente investigación porque es muy aplicable al campo de la Administración Educativa, por lo que trata de conocer cómo se realiza el desarrollo institucional.

La investigación se justifica en el campo metodológico porque se relaciona con la desorganización institucional y su incidencia en el desarrollo académico, a la vez que es necesario plantear nuevos modelos de liderazgo educativo aplicado a la gestión en el colegio 8 de diciembre.

A más de la gran utilidad antes descrita de beneficio colectivo, también se justifica porque es un puntal fundamental para el perfil profesional como futuro administrador educativo, que mucha falta hace a la sociedad ecuatoriana; administradores líderes educativos con mística de servicio.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar los efectos de la filosofía institucional y el liderazgo, en el desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013.

Objetivo Específico 1.

Demostrar los efectos de la filosofía institucional en el desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013.

Objetivo Específico 2.

Contrastar los efectos del liderazgo en el desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013.

Objetivo Específico 3

Elaborar un diseño de gestión que, permita precisar la filosofía institucional y mejorar el liderazgo educativo, para asegurar el desarrollo académico del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

e. MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN

Definición:

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Actualmente, administración significa el proceso de hacer eficiente y eficaz todas las etapas del proceso administrativo, como: planificación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de una

institución educativa (organización) y usar los recursos disponibles de la institución para alcanzar las metas establecidas.

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: Actividad funcional del estado para la conducción, manejo y gestión del sector educación en todos sus niveles (nacional, regional, provincial y local) como parte de las políticas públicas y en correspondencia con los objetivos y fines de la educación en una sociedad histórica y concreta.

La administración de una institución educativa es el conjunto de actividades de gestión o servicios que se realizan en un centro educativo con el propósito de cubrir los requerimientos organizativo-funcionales necesarios para la efectivización de las actividades educacionales con la mayor eficacia posible.

La administración de las organizaciones educativas es una de las más complejas. El fenómeno administrativo se extiende a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. En el ámbito humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que, ésta ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

El éxito de una institución educativa depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes organizaciones, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las organizaciones educativas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación entre talento humano, infraestructura, aprendizaje y el desarrollo.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las etapas de la administración varían, según los autores, sin embargo para un mejor entendimiento se las clasificará en cinco que son:

Planeación

Organización

Dirección

Coordinación, y

Control

LA PLANIFICACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguir una organización de cualesquier índole, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" FERNÁNDEZ, A., J. A., ( )

La planificación también considerada como estrategia o enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, saca las actividades del día a día de la organización o proyecto y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La planificación no se centra totalmente ni en conocer ni en actuar más bien sirve de nexo: su función específica es hacer que el conocimiento y la técnica sea útil para los protagonistas específicos en todo ámbito sea público o privado.

La planeación es la función administrativa básica que permite: El establecimiento de objetivos, planteamiento de las acciones necesarias para cumplirlos, y apoyando la eficacia en la toma de decisiones y el manejo adecuado de los recursos organizacionales.

Una Administración sin planeación no tiene razón de ser, peor aún sin objetivos específicos que lograr y estrategias para alcanzarlos, las demás etapas se vuelven innecesarios o carentes de un sentido práctico. La planificación es un proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera; también incluye determinar:

Las misiones globales,
Identificar los resultados claves y
Fijar objetivos específicos,
Así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Concluyendo, la planeación es lo que se quiere a futuro.

LA ORGANIZACIÓN

Etimológicamente, proviene del griego órganon que significa instrumento; también se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y una

Tercera se refiere a la organización como un proceso.

Pues la organización es una especie de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desea alcanzar dentro de una empresa u organización.

Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelente resultados, ya que con ellos se logra hacer los eficientes los procesos organizacionales, con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante para lograr los objetivos.

Sin una Organización adecuada, pensada y analizada no se puede hablar de buena administración, ya que estas dos van de la mano y sin la implementación de una no puede lograrse la otra.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte en este caso de la institución.

La organización es parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación

que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplir un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales.

Principios de la organización

Para establecer una organización racional se han establecido los siguientes principios.

- Del objetivo: se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la organización. Por lo que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

- Especialización: afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará fácilmente. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- Jerarquía: consiste en la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

- Paridad de autoridad y responsabilidad: se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

- Unidad de mando: establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

- Difusión: las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

- Amplitud o tramo de control: Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. URWICK Lyndall, dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

De la Coordinación: mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

- Continuidad: La institución debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.

Factores que determinan un tramo eficaz:

(Capacidad del supervisor)

Entender rápidamente.

Llevarse bien con los compañeros.

Ganarse la lealtad y el respeto.

Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

Etapas de la organización

Las etapas de la organización son entre las más importantes las siguientes:

- División del trabajo: consiste en la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

- Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

- Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Ventajas de la organización

• Reutilización del conocimiento y la experticia de otros integrantes de la empresa.
• La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero.
• Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
• Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.

Departamentos

La organización de una institución educativa depende mucho su éxito si es organizada en departamentos, los mismos que pueden ser creados según la necesidad de las mismas. Da un mejor aprovechamiento del talento humano que se posee.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía institucional está conformada por ciertos elementos como:

LA MISIÓN:

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una institución, empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer, y
3. Él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Algunos conceptos de Misión:

"La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?" FERREL O. C. Y & GEOFFREY HIRT, (2 004). “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”.

"Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible". FRANKLIN Enrique (2004). "Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura"

La misión" define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección Estratégica" MUÑIZ G., RAFAEL, (2000). «Marketing en el Siglo XXI».

VISIÓN:

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la institución educativa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando

en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión de la organización es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos?

La "visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad". FLEITMAN Jack, (1998). El Mundo Empresarial

Diferencias Entre Misión y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre misión y visión. Por ejemplo:

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la misión y visión, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.

Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

En otras palabras, la misión pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste.

Fusión de Misión y Visión:

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de misión y visión, está la de tener ambas fusionadas.

Acerca de ésta afirmación, los autores Thompson y Strickland mencionan que en caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la misión de la compañía (o exposición de la misión) y la visión estratégica se fusionen; en otras

palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

Objetivos organizacionales

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la institución intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Es un parámetro de evaluación a nivel de educación. Los objetivos consisten en trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión y Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

En el campo de la educación, podemos decir, que un objetivo es el resultado que se espera logre el alumno al finalizar un determinado proceso de aprendizaje

Funciones de los objetivos organizacionales

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

- Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la producción de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la institución.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación del establecimiento con su contexto. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Características de los objetivos

Los objetivos reúnen ciertas características como:

1. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

2. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

3. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

4. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

5. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse.

6. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

Deben elaborarse con la participación del personal docente de la institución.

Valores

Según FERNÁNDEZ Edgardo (2002). “Los valores son orientadores de la conducta de las personas, pues constituyen significaciones sociales de carácter positivo. Fijan la significación social positiva de los fenómenos naturales y sociales para la existencia del desarrollo progresivo de la organización”.

Los valores no existen fuera de las relaciones sociales, fuera de la sociedad y el hombre. Como todo fenómeno social los valores poseen un carácter histórico concreto.

El valor y sus características

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al ser humano hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas.

Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello. El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

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

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

Los valores son también objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos. Sin embargo, la valoración es subjetiva, es decir, depende de las personas que lo juzgan. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que sucede es que las personas somos quienes damos mayor o menor importancia a un determinado valor.

Políticas

La política es el faro que guía a una organización, todos en la organización lo miran y todos en la institución saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

Siempre habrá tormentas, el administrador coordinará los esfuerzos y conocimientos de sus colaboradores, juntos decidirán como llegar al puerto y medirán día a día el avance corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas.

MISIÓN INSTITUCIONAL

Definición:

La misión le indica a la institución cuál es su responsabilidad específica para hacer realidad ese sueño visionario. La misión no es un juicio de valor. Cuando la misión se la fórmula no está haciendo una campaña de mercadeo de servicios ni tampoco un discurso de principios o valores éticos, simplemente está ubicando de forma precisa su razón de ser, está definiendo su cuota de responsabilidad, para llegar a ese horizonte lejano y visionario. Esta delimitando el ámbito de su competencia en todas las dimensiones, lo que le permite diferenciarse y mostrar su especificada ante otras organizaciones que pudieran tener o compartir la misma visión.

Para el ME y la Universidad Andina simón Bolívar. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una institución u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos

elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

Elementos de la misión

Necesidades: qué es lo que el cliente va a recibir de la organización, no solo en términos de productos y servicios que se ofrecen, sino que también en función de sus necesidades.

Clientes o usuarios: son aquellos a que el establecimiento ofrece satisfacer sus expectativas y necesidades y determinadas, dado que son indispensables para la supervivencia de la organización.

Factores claves del éxito: actitudes propias que diferencian una organización de las demás; que hacen explícita una ventaja competitiva.

También se refieren a las prácticas en las cuales se apoya la institución para satisfacer las necesidades de sus clientes, es lo que hace especial a los ojos de ellos y marca la preferencia sobre sus competidores.

Componentes de la Misión

En las organizaciones de hoy se hace imperativo un nuevo sistema de aprendizaje para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, de modo tal que, la inteligencia corporativa dependa en gran

medida de las políticas de compromiso humano que se ejerzan en cada organización.

Sin embargo, para el desarrollo de instituciones más eficientes se requiere, de la construcción de nuevas visiones, en las que se impone la dinámica del cambio, hacia dimensiones más participativas, conscientes y potenciadoras, implicando un proceso de mejoramiento constante y el afianzamiento de una orientación ética que permita ser proactivo y no reactivo, ante las distintas situaciones, de manera consecuente con los valores y principios de respeto por la convivencia y los derechos propios y de los demás.

Es por ello que, el compromiso estratégico pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la destreza empresarial, con visión, misión y valores, donde el objetivo primordial sea movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el desarrollo corporativo y social.

Al hablar de la MISION en una institución educativa, no es más que sintetizar los principales propósitos estratégicos de la misma, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que la conforman; llegando a optimizar su capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno, considerando habilidades, propósitos, valores, políticas y reglas.

El proceso de formulación de una estrategia dentro de una organización implica, por una parte la exploración ambiental, en la que se debe ir identificando las situaciones y tendencias complejas a afrontar, y por la otra la exploración de las oportunidades, con la finalidad de ubicar el éxito dentro de un contexto específico. De acuerdo a estas premisas, la construcción de las estrategias, pasan a ser la base para el desarrollo de la organización.

Los propósitos y los valores de la organización tendrían como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la organización, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, calidad y rentabilidad entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con liderazgo y el posicionamiento, los factores clave del éxito que determinan el cumplimiento de la imagen que se ha planteado seguir.

Dentro de esta perspectiva pueden observarse algunos elementos que componen la misión a nivel organizacional.

La Imagen institucional

Es la determinación de los estados positivos y deseados que la organización haya puesto en sus planes, aspirando alcanzar a partir de una situación negativa o problemática específica, un escenario lo más deseable, y congruente posible.

La imagen corporativa:

Es la totalidad de ideas o situaciones sobre la reputación de una empresa. Constituye un fenómeno de opinión pública, producto de la apreciación que la gente tiene acerca de una organización y de la información fue acumulando a través del tiempo. Es por tanto, el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa u organización.

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

LA DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento y unificación de todos los sistemas, en un todo.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. "Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y organización, hechos por el jefe administrativo"

"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés la empresa" HURTADO de G., (2008). “Falta de Doctrina”.

EVALUACIÓN

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas. En la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema Nacional de Planeación. El periodo normal para llevar a cabo una

evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual. Fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una institución educativa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

HURTADO de G., (2008). El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con

los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

ÁLVAREZ M., (2002). El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

TERRY George, (). El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

SÁNCHEZ, T. J., (2009). El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

CHIAVENATO Idalberto, (2001). La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

ECKLES, Robert & CARMICHAEL Ronald, (). Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

CHAMBERERS Elizabeth G., (1998). Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

CHIAVENATO Idalberto (2001). El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

Comprobar o verificar;

Regular;

Comparar con un patrón;

Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);

Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas de lo que es el control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

A continuación indicaremos algunas definiciones de ciertos autores acerca de las relaciones interpersonales:

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. También se diría que es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.

Para FRONDIZI, Risieri (1981). Es el amor que una siente por otra persona. Tratando de respetar sus derechos personales. Ser cortés con todas las personas

Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.

Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean.

Es saber respetar a las personas y compartir a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.

Es la capacidad de desarrollarse íntegramente a través del otro, con el fin de encontrar sentido a nuestras vivencias sociales e individuales,

buscando siempre la felicidad. También es la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas respetando sus derechos, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común.

Es la etapa en la que el individuo entra en una relación más profunda con otras personas ya sea de amistad o negocios y hay respeto mutuo de opiniones y a la vez ciertas sugerencias relacionadas al tema.

Importancia de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona y de las instituciones educativas. A través de ellas, el individuo y la organización obtienen importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. La carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida en el primero y el estancamiento en el desarrollo en las segundas.

Las relaciones interpersonales te proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida. Construir un círculo de amigos y socios que solo te traerá ventajas.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones interpersonales para tener una buena comunicación es la empatía y la humildad, o sea,

ponerse en el lugar del otro y ceder por mantener una buena convivencia sin menospreciar la dignidad de todos los implicados ya que primero somos seres humanos.

LA COMUNICACIÓN

Se constituye el eje estratégico de las organizaciones (instituciones educativas), ya que no existe transacción sin información. Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de eso que se construye el prestigio o reputación de una institución, o persona; La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de la comunicación y de la imagen que sus clientes internos y externos transmitan. Un comentario positivo de un medio de comunicación, o de un cliente satisfecho, goza de más credibilidad que un aviso publicitario.

La comunicación en el desarrollo de la educación

Comunicación de deriva del latín -communicare- que significa establecer un camino o un puente entre dos o más personas y si este análisis lo relacionamos con la educación, es a través de la comunicación (camino o puente) que trasladamos un determinado tipo de conocimiento, destreza o valoración hacia otras personas que esperan aprender.

La comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana.

Por medio de la comunicación podemos transmitir y compartir conocimientos, conceptos, sentimientos, ideas, emociones, estados de amino etc. La comunicación es la única actividad que todo el mundo comparte.

Los beneficios de la comunicación son demasiados, ya que mejoran todos los aspectos de la vida, tanto los personales como los profesionales. La capacidad para comunicar es vital para el éxito de cualquier empeño.

"La educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados." Según él, "la comunicación no es la transferencia o transmisión de conocimientos de un sujeto a otro, sino su coparticipación en el acto de comprender la significación de los significados. Es una comunicación que se hace críticamente".

Para Freire la comunicación y la educación son una misma cosa, es decir, no puede existir una sin la otra, pues para él el proceso docente educativo es un proceso comunicativo donde el profesor y el alumno participan activamente en la solución de las tareas y en la adquisición de nuevos conocimientos. Por tanto, aprenden unos de otros durante el proceso.

Esto nos indica que a través de la comunicación se va a producir un encuentro entre los sujetos, encuentro que va a trascender en un nuevo saber, en una acción transformadora.

Dewey citado por VILLAVERDE, Cirigliano (1997), identifica a la educación con comunicación y afirma que "es la única situación que explica cómo puede pasar un elemento cultural a otra persona". En síntesis como se puede educar. Y es en la experiencia compartida donde el educando puede adquirir la igual percepción de un contenido sostenido por el grupo social que está incorporado en el aula.

Entonces, podemos decir que frente a este grupo de aprendizaje, se encuentra el docente dotado de valores, conocimientos, habilidades y destrezas que transferirá a los que adolecen de éstos. Con el objeto de lograr la transferencia aludida, el docente puede utilizar técnicas de grupo que, en definitiva, mejorar la comunicación, las relaciones humanas, la organización interna del grupo, todas habilidades que permiten una mejor adaptación al medio social.

El educador ya no es sólo el que educa, sino también es educado a través de la interacción con el educando, quien, al ser educado, también educa.

Así, ambos se transforman en sujetos del proceso en que crecen juntos y en el cual los argumentos de la autoridad ya no rigen.

"Es evidente que el educando, tanto como el educador, necesitan prepararse para asumir los nuevos roles que requiere la educación actual.

La función del profesor como mero transmisor de información se ha ido transformando en la de organizador y director del proceso docente".

Asimismo MENDOZA P., Lissette (2010), afirma: "que el 80% de la informaciones que reciben los estudiantes de la enseñanza media no proceden del maestro, sino fuera de la escuela".

Así podemos decir que a través de la comunicación, la educación logra promover la formación integral, armónica y permanente del hombre con orientación humanista, democrática, racional, crítica y creadora, abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

Características de una buena comunicación

- Es importante establecer una comunicación tanto para el director, docente y el alumno, permitiendo a los primeros conocer mejor al alumno y cumplir con los objetivos planteados.
- Establecer una comunicación orientada hacia el interlocutor.
- Establecer una interacción personal con los interlocutores, siendo esta de suma importancia para la docencia.

- Establecer una interrelación con los colaboradores respetando su personalidad e independencia, de tal manera que surja naturalmente su posición de líder en el proceso pedagógico.
- No limitar el proceso pedagógico a la función informativa, se debe buscar todas las posibilidades de comunicación que permiten un intercambio de ideas.
- Observar al interlocutor, percibir la expresión de los ojos, los gestos, comportamiento, conducta, estado de ánimo.
- Desarrollar una actitud empática para con los oyentes.
- Conversar y escuchar a los participantes. Es importante darse tiempo para escuchar las ideas de los demás así estén equivocados en su posición.
- Se debe tener en cuenta que existe diferencias entre jóvenes, personas que cumplen otras funciones las características psicológicas entre ellos son distintas, puede existir mayor susceptibilidad, emocionalidad, etc.
- Es importante tomar la iniciativa en la comunicación con las personas que están bajo su responsabilidad.
- Establecer una comunicación con respeto entre los subalternos sin ofensas.
- Establecer la interacción entre los colaboradores y generar la necesidad de respuesta en ellos. Superando la pasividad y el aislamiento de los participantes.
- Evitar las actitudes negativas hacia algunos colaboradores, permitiendo una mejor interrelación con ellos.

- Evitar que la crítica sea un elemento dominante en el lugar de trabajo.
- Aprender a trasladar a las sesiones de trabajo actitudes positivas hacia ellos.
- Aprender a analizar el proceso de comunicación, lo cual permitirá determinar las causas de los errores en la comunicación pedagógica.
- Evitar los conflictos y las barreras psicológicas.
- Es importante tener en cuenta el propio lenguaje y evitar asumir modelos de otras personas.

Influencia de la comunicación en el proceso educativo

La comunicación influye en el proceso docente ayudándole a promover el desarrollo personal, en donde el educando simultáneamente construye conocimientos y se desarrolla en planos diversos como persona (PASCUALI, Antonio, 2004).

No existe el enseñar si alguien no está aprendiendo. La enseñanza la lleva a cabo una persona, mientras que el aprendizaje ocurre en otra.

Para que esto funcione debe existir por tanto un vínculo entre ambos, que es el que se establece mediante la comunicación.

De esta manera podemos decir que la comunicación en el proceso educativo permite que estudiantes y profesores, estudiantes docentes y administradores actúen como emisores y receptores, teniendo en cuenta la información que compartan y los contenidos de la misma.

La comunicación en el proceso educativo profesional es un sistema (procedimiento y hábitos) de acción reciproca socio psicológica del pedagogo y de los educandos, cuyo contenido es el intercambio de información, ejercer influencia educativa, organizar las relaciones recíprocas con la ayuda de los medios de comunicación. Además el pedagogo interviene como activador de este proceso, organizándolo y dirigiéndolo.

La comunicación del líder y del colectivo pedagógico, crea las mejores condiciones para desarrollar la motivación de los alumnos y el carácter creador de la actividad educativa.

La comunicación tiene una gran influencia en el proceso docente - educativo, favoreciendo desarrollar relaciones interpersonales entre todos los entes que forman el establecimiento, permitiéndoles cumplir con los objetivos trazados dentro de la educación, que es establecer el proceso de enseñanza - aprendizaje.

- La comunicación es un proceso que se llevan a cabo dentro de una sociedad y en la que están involucrados tanto el emisor como el

receptor, en la principal actividad de establecer una relación entre una o más personas.

- La comunicación siempre existirá en una sociedad, en ella utilizamos el lenguaje como un medio cotidiano de establecer contacto con la humanidad. Es decir una relación entre humanos y que puede ser bidireccional, o sea que los papeles se pueden intercambiar y al mismo tiempo pueden ser emisor y receptor, y así intercambiar opiniones.
- La comunicación se da en tres diferentes tipos de educación que son los más conocidos. La educación formal, la educación informal y la educación no- formal.
- La comunicación educativa permite una interrelación entre los docentes, los estudiantes y la comunidad, estableciendo un ambiente favorable de acuerdo a sus costumbres, que permitan el desarrollo de la personalidad de los individuos que participan como de la institución donde se desempeñan.

MOTIVACIÓN

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

También la motivación es considerada como el impulso que conduce a las personas a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se

presentan en una determinada situación, es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy la motivación es un elemento importante en la administración de personal de cualesquier organización educativa por lo que se requiere conocerla, y más que ello, dominarla, sólo así la institución estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Motivación y conducta

Para explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según CHIAVENATO Idalberto (2001), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Sin embargo, para completar el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés.

Lo que se encuentra con más frecuencia en las organizaciones es que, cuando las rutas que conducen al objetivo del talento humano están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen en grupo de amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza con lo más cercano, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Aprendizaje de la motivación

El ser humano nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; empero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los motive. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que

aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a su contexto real, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Las instituciones educativas, generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal del talento humano y, por ende, mejorar la productividad en la organización.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la sicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas

y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Pero la verdad es que ese individuo está bien motivado.

Recomendaciones para motivar a su personal

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía institucional y con las estrategias que la organización desea implementar en su ámbito de incumbencia.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Las instituciones educativas importantes, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus servicios en la sociedad que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos.

Emplear una gestión de personal adecuada servirá a que su empresa (aunque sea pequeña) trascienda en su mercado. Sabemos que guiar al

personal es todo un arte y más cuando lo que deseamos es alcanzar metas en beneficio de la organización a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores.

Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos.

A continuación se presentan recomendaciones generales que han sido fruto del constante estudio teórico de expertos en la materia, pero que son complementados con las propias vivencias y con los comentarios y acciones que se perciben entre las personas que prestan servicios.

Las siguientes recomendaciones son consideradas como básicas entre las varias existentes para iniciar el involucramiento y compromiso de los miembros de una organización para alcanzar resultados favorables.

1. Seleccione al personal cumpliendo con una premisa: “Escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado”: es el principio del éxito en la organización, contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados. Así que, si subjetivamente contrata a personas sin tener la visión de su utilidad y desarrollo, seguramente el involucrarse eficientemente en las tareas será

una limitante de crecimiento tanto para la institución como para la persona.

2. Establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa: No importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización (¿qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la institución educativa?), todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la organización.

3. Comunique los avances, intenciones y pormenores del desarrollo institucional: La comunicación es la base de toda interrelación, considérela como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral. Aproveche las “Tic” para facilitar los procesos, pero no haga mal uso de ellas (recuerde, entre más personal sea la comunicación, se logrará interpretar la respuesta que proporcionen los receptores).

4. Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la agrupación: Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tome en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del colaborador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica "palmadita en el hombro" es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

5. Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa: Físicamente hablando, uno de los estímulos necesarios para que un colaborador se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al subalterno a sentirse complacido y centrado en los trabajos de su puesto.

6. Negocie los objetivos con cada uno de sus subordinados: Al fijar conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos,

porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

7. Aplique el empowerment en sus empleados en un ambiente agradable: Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivo su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de las personas en el trabajo.

8. Trabaje en equipo: La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Imagínese ahora si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos del se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

9. Habilite las capacidades de los colaboradores: saber detectar y aprovechar las potencialidades de los trabajadores será una de las grandes responsabilidades, de un líder, para el desarrollo. Destinar inversiones en el perfeccionamiento profesional y personal, hará un

crecimiento integral de los empleados; las ventajas se verán reflejadas en una mayor eficiencia en el trabajo y una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, esto causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo institucional.

10. Enriquezca las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes: aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

Es decir, si se le orienta y ejerce el coaching sobre él, las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios.

Queda pues, reflexionar sobre la importancia de dirigir adecuadamente a las personas que trabajan en la agrupación, que con la creatividad e innovación en las estrategias formuladas, podremos hacer un mejor desarrollo de la organización.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es el aprovechamiento adecuado de una red integrada de equipos de trabajo. Las personas que acompañan en una institución son

consideradas participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. Aquí se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de RH cambia de nombre a: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a las personas (talento humano).

No solo la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Lleva tiempo capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones en especial las educativas han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Pero no es una tarea sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La escuela de hoy no es la misma de ayer, los cambios que surgen en el mundo influyen notoriamente el accionar de cada institución; cada uno del componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

El recurso humano como capital humano, debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la agrupación.

Importancia de la administración del talento humano

Todos los líderes administrativos deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero vale preguntarse: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es Un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus subalternos.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

Filosofía de la administración del talento humano

Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Importancia del desarrollo del talento humano

Actualmente, la tecnología y la información están al alcance de todas las instituciones educativas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una institución de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

INFRAESTRUCTURA

Los resultados obtenidos permiten establecer una estrecha relación de largo plazo entre el crecimiento en educación y la inversión en infraestructura, y reiteran la importancia de invertir en todo lo concerniente a educación.

La infraestructura escolar ha sido tradicionalmente analizada como un factor asociado ante todo con la cobertura escolar. Sin embargo, recientemente ha aumentado el número de estudios que han encontrado asociaciones positivas entre las condiciones físicas de las escuelas y el aprendizaje de los estudiantes.

COVEY Stephen (1996) presenta evidencia de que los edificios escolares nuevos mejoraron las calificaciones de los estudiantes y que algunas

características específicas de los edificios, relacionadas con el confort humano, pueden influir en el logro de los estudiantes. Otros concluyen que las configuraciones parciales, ruidos, calor, frío, luz y calidad del aire se relacionan con el desempeño de estudiantes y profesores

Una evidencia empírica de los EE.UU. indica que los estudiantes que asisten a escuelas con buenas condiciones de infraestructura superan por varios puntos porcentuales a los rendimientos de estudiantes en edificios de calidad inferior.

En América Latina y el Caribe han sido muy escasas las oportunidades de estudiar de manera comparativa la relación entre la infraestructura con los aprendizaje, en especial debido a la ausencia de bases de datos de alcance regional. Sin embargo, el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), conducido en 16 países de América Latina en el año 2006 ha contribuido a superar esta limitación en la medida en que contiene información sobre variables de infraestructura y servicios públicos de las escuelas.

Un estudio elaborado por la UNESCO con los datos de SERCE revela que las condiciones físicas de las escuelas pueden tener un efecto importante en el desempeño del estudiante y puede contribuir significativamente a la reducción de la brecha de aprendizaje asociada con la desigualdad social.

El estudio encontró que la infraestructura física de las escuelas y la conexión con los servicios públicos básicos (electricidad, agua potable, alcantarillado y teléfono) resultan altamente asociadas con los aprendizajes, aun después de controlar por edad de los maestros, formación docente, tiempo efectivo de clase, índice de violencia y discriminación y otras variables socioeconómicas de las familias de los estudiantes. Ambos estudios sugieren que mejores instalaciones y servicios básicos en las escuelas podrían crear ambientes de enseñanza mucho más propicios para lograr mejores aprendizajes. Estos resultados son importantes porque indican que las inversiones en infraestructura escolar y condiciones físicas básicas no son un lujo sino una necesidad.

Principales características de la infraestructura escolar en la educación.

Los espacios educativos como aulas, laboratorios de ciencias y computación, biblioteca, sala de artes y de música, cancha de deportes y gimnasio juegan un papel importante en el desarrollo educativo de la sociedad actual, esto quiere decir que la infraestructura educativa es de vital importancia en las instituciones educativas.

Los países del cono sur del continente (Chile, Argentina y Uruguay) que tiene mejores condiciones en la infraestructura física de las escuelas el resultado en educación es mejor.

Al estudiar las relaciones entre infraestructura escolar y resultados académicos en las instituciones educativas se observa que los factores que están más alta y significativamente asociados con los aprendizajes son la presencia de espacios de apoyo a la docencia (bibliotecas, laboratorios de ciencias y salas de computo), la conexión a servicios públicos de electricidad y telefonía y la existencia de agua potable, desagüe y baños en número adecuado. En las escuelas urbanas, además de los anteriores, la presencia de áreas de uso múltiple (gimnasio y/o auditorio) y de espacios para enfermería o servicios psicopedagógicos están asociados con mejores aprendizajes de los estudiantes.

Las escuelas en Latinoamérica especialmente las ubicadas en las zonas rurales, relacionadas con la falta de agua potable y desagües y baños suficientes, así como la conexión a los servicios de energía eléctrica y teléfono, tienen grandes problemas en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, para tener mejores herramientas que orienten las políticas públicas en el campo de infraestructura escolar, es necesario mejorar la información por país de las características físicas de las escuelas y promover más inversión a nivel comparativo regional como en los países individuales que analicen las conexiones entre infraestructura escolar y los aprendizajes de los estudiantes.

EL LIDERAZGO

¿Qué es liderazgo?

Definición clásica de liderazgo: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas".

Entonces el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

“Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos.”

SÁNCHEZ T. J., (2009). “El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.”

TERRY G., (1999) Liderazgo es “el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.”

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo: “significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica.”

“Liderazgo el proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia a los otros miembros del grupo hacia el logro de metas grupales específicas" MARTÍNEZ Llantada (1994).

El liderazgo se entiende mejor como una realidad discontinua...El campo de interacción existe sólo mientras los líderes tienen seguidores. Existen pausas entre los acontecimientos de liderazgo, de la misma manera que una película está formada por diferentes secuencias, y que existen las letras de una, por ejemplo: L/i/d/e/r/a/z/g/o.

Uno de los aspectos que más da de qué hablar es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes. A tal efecto, Bruce Henderson indica que "la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización para hacer los que debería hacer".

Generalmente se considera que el objetivo primordial de un líder consiste en procurar que la organización consiga unos indicadores financieros satisfactorios. Esto es cierto cuando se trata simplemente de liderar.

Pero en lo que al liderazgo de nivel superior se refiere, no solo a indicadores financieros; también es importante fomentar el bienestar de todos los miembros de la organización. Sólo así se logra que esta última consiga un rendimiento sin igual.

El auténtico liderazgo debe ser carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido en una organización educativa.

En nuestros días nadie duda de la necesidad del liderazgo educativo, se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora

de lo que acontece en los establecimientos educativos y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas.

Un liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

El Liderazgo según LEITHWOOD & JANTZI (1999) es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

TIPOS DE LIDERAZGO

El líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de

fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El liderazgo organizacional: para el desarrollo satisfactorio de cualquier proyecto que quiera realizarse con éxito es imprescindible establecer ciertos pasos de liderazgo organizacional, en donde el espacio laboral pueda establecer relaciones satisfactorias entre los miembros del equipo en cualquier emprendimiento.

Como seguro sabes, hay algunas herramientas en el éxito de la organización que en el rol de líderes son básicas al momento de emprender un proyecto, en donde se involucre a otras personas, en una distribución de carácter facultativo al momento de repartir tareas a los miembros del equipo.

Esto quiere decir que no se trata de simplemente hacer una distribución equitativa o igual de las responsabilidades en la organización de un equipo, sino que es más bien la habilidad de desempeñar el papel de líder organizacional analizando las distintas habilidades de cada individuo para delegar tareas y responsabilidades sin subestimar las facultades o riquezas que cada uno tiene en su interior.

Está visión debe ser clara al momento de organizar ya sea una labor, o el funcionamiento de cualquier proyecto que pretenda lograrse con éxito. El líder por su puesto debe tener la capacidad de proponer y comunicar está visión compartida con los miembros de la organización expresando siempre optimismo al mismo tiempo ofreciendo tanto confianza personal como entusiasmo.

La característica esencial del liderazgo organizacional entonces es además de la capacidad de resolver conflictos, se trata de fomentar el trabajo en equipo, logrando que los miembros se favorezcan de la motivación de su fuerza de trabajo, delegando funciones como dije anteriormente.

El comportamiento organizacional en el contexto en que se trabaje, depende asimismo de cómo se modele el ambiente de acuerdo a necesidades del equipo, en donde sin duda debe haber un espacio en donde tú mismo como los demás puedan liberar la tensión, para poder retomar un estado de equilibrio y seguir manteniendo una energía constante durante todos los procesos en que se trabaje.

Debes recordar que las horas laborales son pagas, así como la presencia de los miembros de un equipo pero nada es igual al entusiasmo y las energías y la lealtad que son meramente estrategias elementales en el éxito de cualquier trabajo al momento de organizarse y trabajar con otras personas.

La visión, misión y estrategias no deben ser meras herramientas técnicas de ti mismo o de las personas con las que trabajas quedándose en simples palabras, sino que debe también haber una fuente de inspiración y claridad para tener en perspectiva lo que haces y lo que pretendes lograr, de manera sistemática y concisa, esto es elemental si deseas superarte en el ámbito laboral.

Asimismo con estas competencias básicas debes siempre tener en mente que el liderazgo organizacional depende fundamentalmente del espíritu, combinado con el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización con el fin de lograr una mayor competitividad.

Usar el tiempo con inteligencia es además un recurso clave al momento de planificar organizacionalmente, pues como sabes en los tiempos actuales la economía de recursos es de mucho costo además que depende fundamentalmente del factor tiempo.

No tener miedo de encabezar grandes proyectos siempre y cuando se encuentren entre los límites que tú y tu equipo pueden manejar, además siempre puedes utilizar herramientas organizacionales que generen grandes cambios, pues tomar el riesgo puede lograr plasmar en tu equipo el espíritu innovador con el que se pueden beneficiar trabajando siempre con principios sin dejar de lado las metas personales que tienen, lográndolo a través de ennoblecer, y sobre todo en creer en las

capacidades con las personas con las que trabajas, para así formar un ambiente digno de aumentar las potencialidades de cada individuo.

El liderazgo transformador: cualquiera puede desarrollar habilidades para convertirse en un líder eficaz.

El primer paso para llegar a serlo, es encontrar como verdaderamente somos y esto afecta nuestra habilidad cuando dirigimos nuestras vidas.

• El líder nace con ciertas habilidades físicas y psicológicas.
• Dependiendo el nivel de liderazgo requerido según el ambiente. El líder debe tener más desarrolladas dichas habilidades.
• El líder se debe hacer, desarrollando habilidades que se pueden aprender.
• Los líderes como pioneros del cambio, dispuesto a asumir riesgos, innovar e implantar nuevos enfoques para conquistar al mercado interno.
• Bennis, sostiene que los lid. Aprenden liderando y aprenden tanto de éxitos y fracasos.
• El líder se forma de una manera continuada.

El L.T. no sólo es jerarquía, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores, así: Líderes de la talla, Ghandi, Mao, Kennedy etc. Hitler, Saddam, Gomina, Franco, Mussolini.

Siglo XX estudios •efectividad de un Líder, aptitudes, comportamientos, fuentes de poder, para apreciar el grado de influencia.

Liderazgo considerado en función de rasgos individuales, comportamientos, influencia sobre las personas, modelos de interacción, puestos jerárquicos, legitimidad e influencia.

Algunas Definiciones:

"Es el comportamiento, cuando dirige sus acciones hacia una meta común" HAMPILLA (1957).

"Consisten en la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas". TANEMBAUN Y OTROS (1961)

"Proceso de influir sobre las actividades de un grupo hacia el logro de un objetivo". RAUCH Y BEHLING (1984)

"Liderazgo como aquel en el cual líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación".

Maslow "Los líderes transformadores elevan el nivel de las necesidades superiores, fomento del autoestima.

"Es un proceso en el cual lo líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes en un constante flujo y reflujo"

Todo aquel que es identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen pro actividad y sobre, todo transformaciones en aquellos aspectos que lo demanden.

En esta oportunidad nos adentramos en lo que representa el rol del líder transformacional. Al respecto se dice, que:

El liderazgo requiere de un cambio en tu forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un re enfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical.

• El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana.
• Un líder entiende el milagro, misterio y necesidad de transformación.
• Nos recuerda Juan José Bertamoni, que este liderazgo intenta cambiar la realidad para amoldarla a valores e ideales superiores.

Se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Trasciende los asuntos cotidianos.

- Libera el potencial humano.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos.

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí.

Entre los atributos que requiere cultivar en sí mismo y en los demás, un líder de transformación nos indica Bertarmini, están:

Visión: fotografía del futuro virtuoso que desea crear, que resulta inspiradora para los demás compañeros de ruta.

Iniciativa: conciencia de que tiene la libertad, el derecho y el deber para actuar por sí mismo para que las cosas mejoren.

Confiabilidad: ser capaz de ser previsible en su comportamiento con las demás personas. El experto DRÜCKER Peter (), define a este aspecto como: " Comportamiento sin sorpresas"

Paciencia: con las personas y con el proceso de transformación en sí. Comprendiendo que el cambio es una tarea difícil que involucra integralmente a las personas, aunque comience en una sola esfera de su vida (como el trabajo, por ejemplo).

Respeto: capacidad para cumplir los compromisos que asume con los demás y consigo mismo. Este respeto se debe reflejar en la acción del líder aprovechando al máximo los recursos de su gente: haciendo relevantes sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.

Coraje: Aristóteles creía que el coraje era la primera de las virtudes humanas, porque hacía posible las otras. El coraje empieza con la decisión de enfrentar la verdad más profunda acerca de la existencia: la convicción de que somos libres para elegir quiénes somos a cada momento.

Deseo: somos un producto de nuestro deseo. Nos hemos hecho nosotros mismos, en el sentido más profundo. Uno de los problemas más graves de la vida es la auto-limitación: creamos mecanismos de defensa para protegernos de la ansiedad que acompaña a la libertad porque nos da temor desplegar nuestro potencial. Esta era la definición de Freud de psiconeurosis: "Limitamos la manera en que vivimos para poder limitar la cantidad de ansiedad que experimentamos."

María Isabel Rojas, nos agrega sobre este interesante tema, que Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

• Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

• Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

• Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

• Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

• Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

• Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

• Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

• Dedica tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

• El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Coaching y Liderazgo

Coaching es un término reciente y que está de moda, sobre el cual existen diversas interpretaciones. No se debe confundir Coaching con Mentoring. El mentoring es un proceso de acompañamiento en el que una persona de más experiencia que otra, dentro de una organización, fomenta el desarrollo de ésta guiándole y haciéndole más fácil su integración en el equipo. En el caso del coaching, el coach (entrenador) establece un acuerdo con el coachee en el que se fijan unos objetivos claros y bien definidos, un programa para conseguirlo y un plazo, de forma que el coach hace de "espejo" al coachee, realizando un seguimiento de los avances que se han realizado. El coach nunca debe definir los objetivos del coachee, ni decirle como debe obtenerlos.

Tampoco debe dar su opinión sobre los objetivos perseguidos o sobre el método seguido por el coachee (cosa que sí hace el mentor). Sin embargo, el coach debe hacer al coachee "preguntas poderosas", preguntas que permiten al coachee replantearse sus objetivos, sus medios para conseguirlos y si está o no cumpliendo lo que él mismo se ha dado cuenta de la gran relación que existe entre Liderazgo y Coaching.

Liderazgo es movilizar a las personas, en escenarios de incertidumbre para que enfrenten problemas difíciles, haciendo que se hagan parte del problema y responsables de la solución. Esto implica moverse desde un punto A, a un punto B, donde el punto A es el “Desafío Adaptativo” que enfrenta el sistema dado el “quiebre” que tiene y que no le permite avanzar, y B, es el propósito, meta, o “Nuevo Equilibrio” al que se quiere llegar. Entre A y B, se encuentra el “Trabajo Adaptativo”, el cual es el proceso por el cual deben pasar las personas del sistema en su viaje de adaptación hacia la meta esperada. Este proceso requiere de TRANSFORMACION Organizacional, pero por sobre todo, Transformación Personal por parte de todos los miembros de la organización o del sistema.

Por otra parte, una de las funciones del Coaching Ontológico, es movilizar a una persona desde un estado de “incomodidad” personal (por decirlo de alguna manera), a uno de “equilibrio” personal. El desequilibrio personal se produce a causa de un quiebre, el cual no le permite avanzar a la persona por sí sola, por lo que la ayuda de un coach, quien por medio de

un acompañamiento logra cambiar el Observador que la persona es, por uno que logra ver nuevas posibilidades de acción y avance, es de mucha importancia, sino fundamental. Al igual que el Liderazgo, el Coaching es el proceso por el cual la persona pasa de un estado X a otro Y, por medio de un Aprendizaje Transformacional.

El Coach al movilizar a su coachee, fundamentalmente por medio de conversaciones y preguntas, ejerce liderazgo sobre él; y el coachee a su vez, al ir tomando control de su quiebre (y de su vida), ejerce liderazgo sobre sí mismo.

Así, y en este sentido, podemos concluir que Coaching, también es un proceso de Liderazgo, y de Liderazgo Doble: Estratégico y Personal, y ambos, son procesos transformacionales

DESARROLLO EDUCATIVO

El desarrollo académico

¿Qué es desarrollo educativo?

Es el proceso mediante el cual se logra la formación de la personalidad a través de competencias, procedimientos actitudinales y valorativos.

El desarrollo educativo es el cumplimiento de cada una de las etapas o edades normativas de la educación, hasta su fase final, que debe ser la formación técnico-profesional, al lado de cada uno de los factores socio-económicos que participan en la formación del educando con calidad.

Es de vital importancia que la educación de la población de un país se encuentre entre los promedios más altos, ya que ello, asegurará una mejor calidad de vida de los hombres y mujeres como tales y de la sociedad en su conjunto.

Un desarrollo educativo con calidad, supone la superación de los niveles de educación básica, secundaria y más acentuada al nivel superior o de especialización técnico - profesional con calidad, el que se reflejará en el contexto de socialización y el clima educacional de la población en su conjunto.

Entre los ejemplos más directos, tenemos el promedio de años de estudio de las madres, dichos niveles influirán en el aprendizaje de sus hijos y sobre las pautas y los valores que orientarán el desempeño de cada uno de los miembros del hogar. También estará asociado a potenciales beneficios en la salud, la nutrición de las familias así como a la mejora económica de los hogares y a un desempeño más relevante en la ciudadanía de las mujeres. Diferentes estudios han demostrado que el nivel de educación de la población está inversamente relacionado con los diferentes niveles de la pobreza.

El Desarrollo es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, es decir, un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la institución.

Funciones del desarrollo académico

Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades que permitan el desarrollo académico del personal docente, de conformidad con las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, es la función de un administrador educativo.

Difundir los lineamientos teórico-metodológicos para la planeación, desarrollo y evaluación curriculares, establecidos el Ministerio de Educación de Institutos Tecnológicos y otros órganos competentes.

Establecer procesos de investigación y desarrollo académico en los ámbitos de formación docente, comunicación y orientación educativa.

Apoyar a las divisiones de Estudios Profesionales y de Posgrado e Investigación en la elaboración de propuestas de planes de estudio y

programas, según el caso, de conformidad con los lineamientos establecidos en la materia.

Coordinar la investigación, diseño y utilización de los materiales y auxiliares didácticos, requeridos para el desarrollo del proceso Académico.

Participar en la elaboración de convenios relacionados con la actualización y superación del personal docente del Instituto tecnológico.

GESTIÓN EDUCATIVA

Gestión. Se deriva del latín gestĭo, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Por lo que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación (comercial, pedagógica, institucional, etc.) o de un anhelo cualquiera.

Específicamente hablando de la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y de país.

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

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el servicio que presta (educación), los clientes (estudiantes, padres de familia, comunidad), para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico son las acciones para promover los valores de la institución educativa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura.

Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejor cualificadas.

El cuarto y último pilar es la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de los resultados y satisfacer las necesidades de los consumidores (estudiantes y padres de familia).

Gestión: metodología para el cambio con la menor resistencia

En determinado momento de la vida de las personas se dan cuenta que necesitan cambiar, tener actitudes diferentes, pensar de manera diferente, comportarse de manera diferente, o mejor aún de adoptar una perspectiva distinta, que es algo más complicado.

Es muy difícil iniciarlo cuando el comportamiento se ha hecho un hábito, y además cuando se está acostumbrado a movilizarse con estos paradigmas desarrollados por años.

En todo caso para el canje deseado se debe apoyar en alguna de las siguientes alternativas, que permitirán ver la necesidad de cambio:

- La reflexión personal hacia ser más competitivos. Llevarlo a cabo es realmente heroico y lo hace muy poca gente.
- Observar y comparar con estereotipos dignos de imitar. Estos líderes escasean últimamente.
- Ser ayudados por otros que guíen y orienten. Factible pero riesgoso.
- Entender cada día mejor el proceso emocional humano. Estudiarlo y experimentarlo a profundidad, toma más tiempo, pero es necesario.
- Sufrir una experiencia que nos afecte de sobre manera. Medida radical pero no ocurre todos los días.

Todo cambio es factible y precisa según (DUCK, Jeanie, 2001).

1. Desplegar una cantidad de esfuerzo.
2. Realizar un planeamiento estratégico.
3. Una buena ejecución.

Estar consciente que se va a enfrentar a emociones, como: agitación, cansancio, agotamiento, temor, ansiedad, placer, amor, optimismo, etc.

El mapa del cambio (DUCK, Jeanie: 2001), aplicable a las instituciones educativas para llegar al éxito es recomendable emplear los siguientes pasos:

1. **EL ESTANCAMIENTO**. Estado actual en la que nos encontramos porque:

- No hay estrategias
- No hay liderazgo
- No hay buenos productos
- No hay buena tecnología
- No hay buen capital humano
- Los cambios son intrascendentes, etc...

Las emociones que se presentan aquí son de: holgazanería, pereza, aburrimiento, relajamiento, etc.

2. **LA PREPARACION**. inicia cuando se toma la decisión de cambiar, paro las personas con ganas y a conciencia, y para las instituciones partiendo de los más altos directivos y con tenacidad, logrando que todos participen y conozcan la decisión, aquí se empieza a elaborar el planeamiento estratégico, definiendo: misión, visión, políticas, valores organizacionales.

Aquí se presentan emociones de: angustia, inquietud, amenaza, traición, tensión, entre otros.

2. **LA IMPLEMENTACION**. Se divulga el plan a todos, para ello la máxima comunicación ya sea formal o informal, precisando de verdaderos líderes quienes pueden explicar detalles minuciosos que soliciten los participantes, revelando los principios utilizados, los objetivos, entre otros.

3. **LA DETERMINACION**. Necesita de constante reforzamiento, en función a los resultados, en este momento no se baja la guardia. Aquí se presentan emociones de: antipatía, rebeldía, depresión, rabia, paranoia...

4. **LA CONSECUCION**. El cambio se ha logrado y se genera un nuevo ambiente de confianza; hay optimismo, satisfacción, placer.

Entonces, en cualquier gestión de cambio, institucional, se hace necesario identificar y definir las emociones inmersas, además de analizar cómo afecta, para tratarlas adecuadamente durante el camino. Aquí está la clave para lograr cambios exitosos, siendo de vital importancia ser competente en el manejo del Proceso Emocional Humano.

La gestión Educativa Participativa

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concienciar y por lo tanto consensuar, para alcanzar los resultados planeados y deseados.

Sabemos que no es una cuestión de no avanzar, ni de avanzar a la lenta velocidad que queremos, ni de avanzar por avanzar, ni de resistir por resistir. El veloz avance de la ciencia y de la tecnología obliga a acelerar los pasos so pena de quedarnos cada día más atrasados, por lo que es necesario aplicar herramientas concretas, efectivas y eficaces.

Planeamiento estratégico aplicado de manera sistémica y participativa.

Dentro de cualquier intento de cambio, hay considerar a todos los participantes, y dentro de ellos a los “haraganes”, (Rogers, 1983), y que si

no hemos venido gestionando acertadamente estos podrían ser la mayoría. Agrupados en algunas de las siguientes categorías:

- Personas que no aportan nada,
- Personas que trabajan muy lento,
- Personas que son burócratas,
- Personas sin visión,
- Personas que no quieren innovar,
- Personas que no tienen creatividad,
- Personas que hacen “argollas” para beneficiarse entre ellos,
- Personas que trabajan para fines muy personales,
- Personas que cosechan donde no “han sembrado”,
- Personas que manipulan.
- Personas que ya se sienten cansadas por la edad,
- Personas que tienen viejo el espíritu, siendo jóvenes,
- Personas que no saben corresponder al cargo ocupado,
- Personas que no saben lo que es gestión.

El planteamiento estratégico debe apuntar a lo siguiente

- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Incorporar e interpretar las exigencias de una política educativa nacional
- Las instituciones educativas deben hacerse cargo de su propio desarrollo.
- Hacer partícipes a los padres de familia de los compromisos educativos desde el marco legislativo.

- Desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad compartida.
- Precisar los medios para coordinar el apoyo procedente de la estructura educativa nacional, regional, distrital y los circuitos.
- Seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que puedan ser utilizados por los administradores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto.

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO

El desarrollo de una filosofía institucional es el conjunto continuo, sistemático e integrado de los procesos institucionales, que incluyen la planificación, la evaluación de programas y servicios, la identificación y medición de resultados de aprendizaje, el uso de los datos y resultados de evaluación para la toma de decisiones que los resultados de los servicios se transformen en mejora institucional.

En la mayoría de las instituciones, como es el caso de la institución en mención. No crean procesos que son valiosas para la institución. Los consideran a los procesos demasiado simples o demasiado complejos. Lo que hacen es manejar desde arriba hacia abajo - la administración trata de decir a los colaboradores lo que hay que hacer. No tiene la coordinación central de los esfuerzos - no hay conexión natural entre los procesos, sin esto es difícil llegar a un auténtico desarrollo institucional.

Cuando se toma las pruebas a los estudiantes no solamente se está probando el nivel de avance del aprendizaje de los alumnos, para poder decir que se trabajó. No es un fin en sí mismo, sino que es parte de un proceso que conduzca a un final mucho más allá, es decir, el desarrollo educativo y la calidad institucional. Lo que realmente se está haciendo es crear un cambio institucional, por ende un desarrollo académico.

La realidad en la mayoría de las instituciones del país, las políticas y prácticas están diseñadas para ofrecer a la perfección los resultados que estamos logrando en la actualidad, pero los resultados son lo suficientemente buenos?

Constatar que la filosofía institucional se ha desarrollado es. Escuchar lo que otros dicen, como. ¿Qué características deben tener nuestros egresados y no los tienen? ¿Cómo están los estudiantes en el aprendizaje? ¿Están los estudiantes para tener éxito? ¿Tienen problemas algunos programas? ¿Qué programas necesitan para tener éxito en el futuro? Lo que es nuevo e innovador en nuestro camino (por la disciplina)? ¿Dónde debe ser nuestra matrícula (cada vez mayor frente a la disminución)? ¿Cuáles son los costos?

Efectividad Institucional es una forma de pensar. Es la forma en que la filosofía de una institución mantenga su dedo en el pulso de sus diversos estamentos educativos. Se trata del éxito y el aprendizaje de los estudiantes. Se trata sobre todo de la búsqueda continua de una institución de calidad, eficiencia, eficacia e innovación.

Las instituciones eficaces son aquellas que toman decisiones, cambian la Política o práctica, con la evidencia de qué los orientará al comenzar algo nuevo, lo evalúan en gran medida para asegurarse de que produzca el efecto deseado. Y cuando las cosas no funcionan, lo arreglan. Don ' t indica que los estudiantes caminan al fracaso porque existe contradicciones entre la política y la práctica. Todo lo señalado crea un flujo continuo de información a los líderes de opinión y las partes interesadas, quienes toman las decisiones para anticiparse a los cambios y están preparados para escuchar a sus subalternos quienes están más en contacto con sus alumnos y clientes / clientes (profesores, consejeros y padres de familia).

La filosofía institucional debe estar comprometida con la creación de programas de apoyo al proceso académico que responda a los retos demandados por la sociedad catamayense, los avances tecnológicos y la conservación del medio ambiente a través de: generar proyectos de investigación, desarrollar procesos de enseñanza modernos, facilitar técnicas de enseñanza docente para el desarrollo académico del estudiante.

EL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO EDUCATIVO

El liderazgo es un tema amplio, que no sólo compete a la Psicología Social y Dirección, sino que es un fenómeno multidisciplinario que también se relaciona con otras disciplinas tales como la Sociología, la Antropología, las Ciencias Políticas, la Historia.

El liderazgo está presente en todos los grupos humanos, los líderes humanos son personas, por lo que tienen una personalidad, con rasgos fuertes y características que los hacen distintos o iguales al resto de las personas y juegan un papel decisivo en un momento determinado.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que cumplan toda una serie de requisitos, entre los que se pueden señalar el dominio de la actividad, la presencia de determinadas características personales y las habilidades de dirección, es decir las competencias.

Estamos en un momento de re conceptualización del liderazgo escolar (LEITHWOOD & SMYLIE, 1995), ya sea porque enfoques emergentes nos inducen a extenderlo más allá de las posiciones ocupadas formalmente en la organización (el liderazgo como algo a "estimular" inductivamente entre todos los miembros), ya porque el liderazgo como algo a "ejercer" (imponer deductivamente a otros) está en una profunda crisis, en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones "educativas".

Igualmente se discute si el liderazgo es algo individual, a promover en el grupo, o -mejor- un fenómeno o cualidad de la organización (OGAWA & BOSSERT, 1995). En fin, el movimiento de restructuración escolar está dando la vuelta a los planteamientos tradicionales. Los equipos directivos podrían funcionar mejor en papeles ya dados, la verdadera cuestión sería -al revés- cómo reestructurar los centros para que promuevan los papeles y funciones que deseamos. Así, cuando se habla de que el problema es la falta de formación (o, ahora, "acreditación") de los directivos, suele servir como dispositivo para

desviar entrar en el verdadero problema: cómo deban estar organizados los centros escolares.

El tema del liderazgo se presenta, entonces, con una mezcla de planos y ángulos, que impiden una reflexión seria, sobre todo cuando es sustentable, en lugar de inscribirlo en el marco de los centros como organizaciones y en el contexto de mejora. Un modo para situar las distintas visiones del liderazgo, al tiempo que para comprenderlo como algo multidimensional, es el *cruce* entre, por una parte, los modos de concebir el cambio educativo y las reformas, por otro, los distintos enfoques sobre las organizaciones escolares, congruentes con los modos de pensar la enseñanza. Unido a ellos, en tercer lugar, las distintas concepciones de la profesionalidad docente y el ejercicio de la enseñanza, si es que ya no vienen dadas por los anteriores ángulos. Teresa González y J.M. Escudero abordan, respectivamente, otras dimensiones.

Cualquier discurso sobre el liderazgo es dependiente de una comprensión de la peculiaridad de los centros escolares como organizaciones y de una teoría del cambio educativo, entendiendo -como quiere dar a entender el texto de Sykes y Elmore- que es a nivel organizativo donde ha de situarse adecuadamente lo que deba ser el liderazgo. A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías/propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos/modos eficientes de liderazgo a los centros escolares, procedentes de otros contextos (políticos, industriales), ignorando su especificidad como organizaciones "educativas". Si las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional no

son por sí mismas suficientes, ni legitimarles; es necesario ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el liderazgo múltiple de los profesores. El reto crítico es lograr un desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo está difuso y apropiado por el conjunto de miembros de la institución, con el riesgo de que los líderes naturales, bajo la "aureola" moral (VANNI, Sergio, 1992), se nos conviertan en "carismáticos", dado que no podemos presuponer unas condiciones formales de igualdad.

Por eso los problemas que plantea un enfoque crítico del liderazgo son, entre otros, (a) El *"desafío de la difusividad"*: eliminar el liderazgo formal para difuminarlo entre todos, en la práctica puede dar lugar a que florezcan liderazgos morales incontrolados, según las cualidades carismáticas de imponerse a los restantes miembros del grupo. (b) Lograr una *comunidad ideal de comunicación*, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser el centro, es más bien un ideal contra fáctico (como en la propuesta de Habermas) que una utópica realización real.

El Liderazgo desde la Comunicación para el Desarrollo

Internacionalmente, es ésta una “edad de oro” de la escuela, pero está ocurriendo en un ambiente de tremenda presión para que las escuelas rindan cuentas más públicamente. Esta mezcla de liderazgo y responsabilidad ha creado un contexto de trabajo muy nuevo para los profesores y líderes

escolares. Hay una clara necesidad de entender mejor las consecuencias de este contexto para el trabajo de los líderes en la escuela. Para ayudar a entenderlo, este documento identifica algunas de las novedades internacionales en ese contexto de la educación y liderazgo en la escuela.

Primero se centra en trabajos que emanan de la OCDE y, luego, incluye novedades recientes en el Reino Unido y Australia.

Empieza en un nivel general preguntando qué tipo de educación sirve mejor a la sociedad ahora y en el futuro. Después se examina la cuestión de cómo organizar mejor el sistema educativo para poder cumplir con las nuevas exigencias, sobre todo en términos de su gobierno y liderazgo. Se identifican claramente tres áreas en este trabajo que tienen que ver con una ampliación de lo que se considera una buena enseñanza, un buen gobierno y un buen liderazgo en la escuela. Un segundo enfoque sobre revisiones recientes de la investigación sobre los efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje del alumno encuentra que coinciden con estos desarrollos internacionales y nacionales.

También sugieren futuras directrices para un liderazgo eficaz en los centros escolares, Hay que tomar en cuenta lo siguiente.

1. Calidad, equidad y eficacia;
2. Aprendizaje durante toda la vida y el reto del empleo; y,
3. Los retos de la globalización.

Desarrollo Integral

Las estrategias y políticas educativas, operativizadas a través de las tres líneas estratégicas planteadas en un Proyecto Educativo, cuyo propósito es mejorar el desarrollo educativo en nuestras instituciones, se logra con alianzas estratégicas con diversos organismos e instituciones. El Talento Educativo debe contribuir a la resolución de problemas académicos y sociales. Con el mismo, se pretende beneficiar a las instituciones con dificultades de desarrollo del trabajo en equipos interdisciplinarios, que permitan dar respuestas a problemas comunales promoviendo la corresponsabilidad social entre los actores, institucionales gubernamentales y no gubernamentales que hacen vida en la comunidad, siendo la escuela el centro que impulsa dichas acciones.

Toma de decisiones

En la teoría general del *management*, la toma de decisiones ocupa un lugar destacado. Son muchos los que se han preguntado cómo toma las decisiones el ser humano. Está claro que siempre hay un componente racional, en el que se recoge información, se generan y valoran las alternativas y, por último, se toma la decisión. En el aspecto educativo esta toma de decisiones debe ser la correcta para llegar a alcanzar el desarrollo académico esperado.

Líder Actor del Desarrollo del Cambio

Son varias las teorías, escuelas y corrientes, no todas coinciden, pero vamos a valorar las características sobresalientes de un líder que se encuentra en una función directiva.

- ✓ El liderazgo es un fenómeno social y natural del grupo. Cada grupo elabora su ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único, puede considerarse al líder porque sobresalga en algo que le interesa, por enérgico o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, cada grupo imprime características particulares.

- ✓ Comparten con los demás miembros los patrones culturales, creencias, normas, valores y significados manteniendo el grupo unido en aras de cumplir los objetivos y las metas se han trazado.

- ✓ El líder tiene que guiar al grupo, tiene que planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo.

- ✓ El líder conoce sus fortalezas y debilidades, las de los demás, sabe cómo desplegar sus fuerzas y cómo compensar sus debilidades. Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace a su organización.

- ✓ El líder es social pero también emocional. El grupo tiene una fuerza afectiva diferente entre líder y los miembros, puede ser causa o consecuencia del liderazgo pero es distinta.

- ✓ El sí mismo (real, ideal y público) esta signado por ¿quiénes somos?, es nuestra propia imagen y está marcada por nuestras experiencias, modo de vida, sentido de la vida, interacciones, actitudes, motivaciones y las percepciones de otras personas.

Una persona puede convertirse en líder a través de disciplina, paciencia y aprendizaje, cualquiera puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.

GESTIÓN PARA DESARROLLO ACADÉMICO

Para conseguir un verdadero desarrollo a través de la gestión es necesario considerar lo siguiente.

Gestión Filosófica y de Identidad. Se refieren a los esfuerzos por socializar y vivir el ideal educativo-formativo de la institución.

Gestión del Liderazgo Administrativo. Se refieren a las prácticas recurrentes que demuestran el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución.

Gestión administrativa. Se refieren a las prácticas de gestión de recursos, gestión de normas y gestión del talento humano que se dan al interior de la institución educativa; a través de una gestión directiva se involucra a todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del PEI y las políticas nacionales.

Gestión Pedagógica y Curricular. Se refieren a los esfuerzos de unificación de criterios docentes en torno al proceso de articulación entre el modelo educativo, modelo pedagógico y modelo didáctico adoptado por la propia institución.

Gestión de la Convivencia Escolar. Se refieren a las prácticas que permiten una sana convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los alumnos, para que logren una mejor relación consigo mismo, con los otros, con la naturaleza y con Dios.

Gestión con la Comunidad. Son las prácticas que el establecimiento educativo desarrolla para integrarse con la comunidad local, aprovechan los recursos del sector hacia el proceso de aprendizaje, desarrollando redes de ayuda que apoyan el proceso formativo y socializando a la comunidad los logros alcanzados.

Infraestructura Física: Son las instalaciones con las que cuenta la institución para la realización de su actividad escolar y garantizan un ambiente saludable y funcional para el desarrollo integral del proceso educativo.

Infraestructura Tecnológica: son los medios técnicos, informáticos y tecnológicos que dispone la institución para el desarrollo de sus actividades académicas, pedagógicas y administrativas.

HIPÓTESIS

General

La filosofía institucional y el liderazgo afectan significativamente, al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

Específica 1.

El desconocimiento de la filosofía institucional como componente del PEI, afecta significativamente, al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

Específica 2

La falta de liderazgo que se aplica en la organización por parte de las Autoridades, genera un escaso desarrollo académico en el colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de La Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.

f. METODOLOGÍA

Métodos

Lo referente a la metodología, esta detalla los instrumentos y técnicas que se ha de emplear en el proceso investigativo denominado “La filosofía institucional y el liderazgo, y el desarrollo académico del colegio 8 de Diciembre”, se empleará preferentemente; los siguientes métodos: analítico, sintético, Inductivo y deductivo.[1]

Método Analítico:

El análisis, formará parte esencial en el presente trabajo. Este método se empleará cuando corresponda estudiar, cada una de las respuestas proporcionados por los entes investigados. Las encuestas se les aplicarán por separado a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes acerca de “filosofía institucional y el liderazgo”, además, será de vital importancia cuando corresponda detallar cada una de las etapas que contendrá los planes que se plantearán como alternativas de solución.[2]

Método Sintético:

La síntesis permitirá, la reconstrucción de las actividades realizadas en especial con las encuestas aplicadas a los actores del proceso de

[1] S. J. Taylor, R. Bogdan 1987
[2] Janice L. Botorff 2003

investigación. Permitirá al investigador cimentar criterios bastante amplios, que ayudará en la elaboración y redacción de nuevas generalizaciones y conclusiones para el problema que se está investigando.

Método Inductivo

El siguiente método facilitará al investigador realizar una observación minuciosa del problema a investigarse, para más adelante plantearse enunciados a partir de la inducción y ascender a un estadio más avanzado que es el conocimiento científico desde la reflexión de los hechos reales.

Esta observación de los hechos que se suscitan en la institución, se la realizará de forma libre y alejada de prejuicios, con posterioridad y mediante deducción-se formularán las hipótesis las mismas que se convertirán en tesis.

Método Deductivo:

Este procedimiento servirá para definir la situación que se encuentra atravesando el colegio 8 de Diciembre y, particularmente la incidencia de la filosofía institucional y el liderazgo en el desarrollo académico; comparar las causas indicadas y establecer las consecuencias. Luego realizado el diagnóstico, éste proporciona un panorama del problema, para más adelante se aplicarán las encuestas. La deducción facilitará la contrastación de éstas con la realidad.

Técnicas. El conjunto de técnicas e instrumentos a través de los cuales se efectuarán los distintos métodos en la investigación servirán para recabar información valiosa en lo referente a la filosofía institucional y el liderazgo en el establecimiento objeto de investigación, las técnicas a emplearse son: la observación, la entrevista, la encuesta.

La técnica de la observación se empleará en la investigación para realizar una observación a las acciones del rector, vicerrectora lo cual aportará información significativa para el abordaje del trabajo en mención.

a) Otra de las técnicas a emplearse es la encuesta que, será aplicada a docentes, estudiantes, a padres de familia y también personal de servicio. Ésta proporcionará al investigador información muy importante e identificará las particularidades de la filosofía institucional y el liderazgo aplicado en la organización; también permitirá verificar las hipótesis planteadas.

b) La técnica de entrevista permitirá la recopilación de información mediante una conversación profesional, con las autoridades del establecimiento: Rector, Vicerrectora, Inspector general y auxiliares de servicio; para lograr un mejor resultado; el entrevistador tendrá claro las variables de estudio y las hipótesis que se quiere demostrar.

Instrumentos

Los instrumentos a emplearse en la presente faena, están íntimamente ligadas con las técnicas a aplicarse que constan en la matriz de operatividad de las hipótesis, estas son:

Cuestionario aplicado a los docentes, padres de familia, estudiantes y auxiliares de servicio.

Guía o guion aplicado a las autoridades.

Guía o ficha.

Población y muestra

La población es el conjunto total de individuos (26 profesores, 396 estudiantes, 259 padres de familia, 2 auxiliares de servicio) del colegio 8 de Diciembre de la parroquia San Pedro de Bendita, estos poseen algunas características comunes que permitirá observar la filosofía institucional, el liderazgo y el desarrollo académico.

La muestra proporcionará resultados más oportunos dado que permite la obtención rápida de información sobre un proceso variable y, por consiguiente de la determinación de su estado en un tiempo dado.

Para definir el tamaño de la muestra se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra, o sea el número de unidades estadísticas en la muestra;

N = Universo o número de unidades fundamentales en la población total;

PQ= Varianza de la población con respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale ó 0.25;

N -1= Es una corrección geométrica que se usa para muestras grandes, mayores de 30.

E = Error máximo admisible para las inferencias y las estimaciones. Un valor que, generalmente, varía entre 0.01 y 0.09; y,

K = Nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de las estimaciones. Es valor constante igual a 2.

A los docentes se les encuestará a toda la población

Fórmula para calcular la muestra de los estudiantes:

$$n = \frac{0{,}25 \times 396}{(0{,}1)^2 \; (396 - 1) \; \frac{}{(2)^2} + 0{,}25}$$

El tamaño de la muestra es **80,48; es decir, se encuestará a 80**estudiantespreferentemente del primero, segundo y tercero de Bachillerato.

Fórmula para calcular la muestra de los padres de familia:

$$n = \frac{0{,}25 \times 256}{(0{,}1)^2 \; (256 - 1) \; \frac{}{(2)^2} + 0{,}25}$$

El tamaño de la muestra es de: **72,73;** es decir, se entrevistará a 73 padres de familia distribuidos entre el décimo año, primero y segundo de Bachillerato

g. CRONOGRAMA

El siguiente esquema o gráfica (cuadro del Gantt) demuestra las actividades a desarrollarse para la elaboración, desarrollo, defensa y sustentación de la tesis.

Esto permitirá organizar las acciones y coordinar las actividades de una etapa determinada de acuerdo con el plan de trabajo.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2012				AÑO 2013												AÑO 2014				
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1. Presentación del proyecto.	Egresado del PROMADED																					
2. Estudio y certificación.	PROMADED																					
3. Designación del director.	Universidad Nacional de Loja																					
4. Aplicación de instrumentos.	Egresado del PROMADED																					
5. Procesamiento de la información.	Egresado del PROMADED																					
6. Elaboración del informe.	Egresado del PROMADED																					
7. Corrección de borrador de tesis	Egresado del PROMADED																					
8. Presentación y calificación de la tesis.	Investigador/ Universidad Nacional de Loja.																					
9. Designación del tribunal	Universidad Nacional de Loja.																					
10. Sustentación pública y Graduación	Universidad Nacional de Loja.																					

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

TALENTOS HUMANOS Y RECURSOS

Talentos humanos: las personas que intervendrán en el desarrollo de la presente tesis son: investigador quien se encargará de recopilar toda la información, tabulación de las encuestas, digitar los resultados, manejar toda la información en el ordenador y elaborar el informe final; el director de tesis, que será el encargado de orientar, corregir y dar su visto bueno al presente trabajo.

Recursos:

Materiales: para la realización de la presente labor se empleará los siguientes materiales: computador, memoria, papel boom, internet, teléfono, impresora, transporte, y otros.

Económicos:

Se empleará la cantidad $ 1 000.oo americanos, todo solventado por el investigador.

Financiamiento:

PRESUPUESTO

DETALLE	INGRESOS	EGRESOS
Aporte del investigador	1000,00	
Materiales de oficina		200,00
Impresión de trabajo y empastado		200,00
Pasajes		100,00
Alimentación		200,00
Comunicación		100,00
Equipo de computación (mantenimiento)		100,00
internet		100,00
TOTAL	**1000,00**	**1000,00**

i. BIBLIOGRAFÍA

Moore, T.W. (1998). Introducción a la filosofía de la educación. Trillas. México.

Chávez.Rodríguez, Justo. (1995). Filosofía y Educación en América Latina. Revista Educación La Habana

Martínez Llantada, Marta. (2003). Naturaleza de la Filosofía de la Educación. (Material Básico), Siglo XXI. México.

Neff, F. (1968). Filosofía y educación. Troquel. Buenos Aires.

Moore, T. W. (1987) Introducción a la Filosofía de la Educación. Ed. Trillas. Cap 1 Filosofía y Filosofía de la Educación.Madrid.

Rojas A. D. (2007). ¿Para qué filosofía de la educación?Instituto Pedagógico Latinoamericano.La Habana.

Mantovani, J. (1983). La educación y sus tres problemas. Buenos Aires: El Ateneo

Guzmán C. M. (2010). Filosofía de la educción.Siglo XXI. México

Neff, F. (1968). Filosofía y educación. Troquel. Buenos Aires.

Guillen, S. A. (2010). Filosofía de la educación. Recuperado en: http://www.mejoresarticulos.com.mx/es/p817_00_FILOSOFA_DE_LA_EDUCACION.html

Langón, Mauricio (1999) Filosofía y Educación en América Latina. En “Horizonte sindical. Educación, Política, Economía Dic. No 13.Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de México

Brauner, J. Ch. y Burns, W. H. (1998). Problemas de educación y filosofía. Paidos. Buenos Aires.

Hierro G. y Salerón F. (2010). Reflexiones acerca de una filosofía de la Educación. Recuperado

Progreso.Groethuysen, B. (1975). Antropología filosófica. Buenos Aires: Losada.

Recuperado

Coret, E., Ortiz A, y Gancho, C. (1976) ¿Qué es el hombre?: esquema de una Antropología filosófica. Barcelona: Herder. Recuperado

Frondizi, Risieri y Jorge Gracia(1981) El hombre y los valores en la filosofía latinoamericana del siglo XX. F.C. E. México.

Mendoza Portales, Lissette(2010): Cultura, educación y valores Soporte digital –Mendoza

Sánchez, T. J. (2009). Liderazgo en la educación como problema. Madrid: Ideas. Libertad digital.

Álvarez, M.; Fernández, E. 2002. La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI. Madrid, Síntesis.
Bolívar, Antonio. (2004). Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar

Rosales, Mariela.(2000) "¿Calidad sin liderazgo?", Contexto Educativo-Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, Buenos Aires.

Pascuali, Antonio. (2003). Comprender la Comunicación. Caracas, Venezuela: Monte Ávila Editores

S. Covey. (1998) “Liderazgo basado en principios” Caracas.

Barrera, Marcos. (1999). Holística, Comunicación y Cosmovisión. Caracas: Fundación

Álvarez Méndez . M. (2002).La Ética del Desarrollo Académico. Buenos Aires.

Angulo Rasco J. F.(2005) Calidad Educativa y Desarrollo Académico… Ed. Kapeluz. Buenos Aires.

Blanco C. Ernesto.81992). Guía para el desarrollo Académico. Carabobo Caracas.

La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI. Madrid, Síntesis.

Leal, C. de... *Técnicas de trabajo en equipo: toma de decisiones*.

Ríos Quispe, Mario. *Que entendemos por imagen.*

Alva Ríos, M*. Orígenes de la Palabra Personalidad, A aportes de la Psicología humanista»*

Alva Ríos, M*. Importancia de la Comunicación en Educación*

Aguerrondo,I. *Revisión de la Escuela Actual*

Aguerrondo,I. *Una Nueva Educación para un Nuevo País.*

Arnaz, J.*La Planeación Curricular*, Editorial Trillas, México, DF.

Andersen, Scott (1999). *The relationship between school design variables and scores on the IowaTest of Basic Skills*. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.

Ayres, Patti (1999). Exploring the relationship between high school facilities and achievement of high school students in Georgia. Athens.

CONFEDEC. 2012. *Curso de Formación de Auditores Externos, Sistema de Gestión.*

Chambers Elizabeth G., The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.

Díaz, F. Metodología de diseño curricular para Educación Superior, Editorial Trillas, México, DF.

Documento elaborado para la División América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Marzo 2004.

García de Hurtado, María C.;Leal, Martín, 2008,*Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual.*Omnia, Vol. 14, Núm. 3, pp. 144-159

González Reyes, A. (1999). *Técnicas y Modelos de Calidad en el Salón de Clases.* , Trillas*, México*

McKinseyQuarterly, 1998 Número 3, pp. 44 – 57.

Stephen R. Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidos. México 1996

Idalberto Chiavenato. 2001, *Administración de recursos Humanos. Edic. Popular*

STEPHEN R. COVEY. México 1996, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidos.*

Ghttp://manuelgross.bligoo.com/diez-recomendaciones-para-motivar-a-su-personal

MATRIZ DE CONSISTENCIA
MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LAS HIPÓTESIS

TEMA	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
La filosofía institucional y el liderazgo, en el desarrollo académico del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013	**PROBLEMA GENERAL.** ¿Cómo afecta la filosofía institucional y el liderazgo, al desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?	**OBJETIVO GENERAL.** Determinar los efectos de la filosofía institucional y el liderazgo, en el desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013	**HIPÓTESIS GENERAL** El desconocimiento de la filosofía institucional y el insuficiente liderazgo afectan significativamente en el desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.
	PROBLEMAS DERIVADO 1 ¿Cómo afecta la filosofía institucional al desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?	**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.** Demostrar los efectos de la filosofía institucional en el desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013.	**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1** El desconocimiento de la filosofía institucional como componente del PEI, afecta significativamente, al desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.
	PROBLEMAS DERIVADO 2 ¿Cómo afecta el liderazgo, al desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja, período 2012 – 2013?	**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.** Contrastar los efectos del liderazgo en el desarrollo académico, del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja; período 2012 – 2013.	**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2** La falta de liderazgo que se aplica en la organización por parte de las Autoridades, genera un escaso desarrollo académico en el colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de La Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja
		OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Elaborar un diseño de gestión que, permita precisar la filosofía institucional y mejorar el liderazgo educativo, para asegurar el desarrollo académico del colegio "8 de Diciembre", de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.	

HIPÓTESIS 1. El desconocimiento de la filosofía institucional como componente del PEI, afecta significativamente, al desarrollo académico, del colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja.									
LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL					**DESARROLLO ACADÉMICO**				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTO	INFORMANTES	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTO	INFORMANTES	ÍNDICES
MISION	La conocen	Encuesta	Docentes P. familia Estudiantes	Mucho, Poco; Nada	DESEMPEÑO DOCENTE	Formación	Encuesta	Docentes Estudiantes P. de familia	Mucho, Poco; nada
	La practican	Entrevista	Rector Vicerrector Inspector	Siempre; A veces; Nunca;		Cumplimiento de objetivos	Encuesta	Rector Docentes Estudiantes P. de familia	Mucho, Poco; Nada
VISIÓN	Identidad	Encuesta	Docentes Estudiantes P. De familia	Si No En parte	TALENTO HUMANO	Capacidad	Encuesta	Directivos Docentes P. De Familia Estudiantes	Mucho Poco; Nada
	Práctica docente	Entrevista	Rector Vicerrectora	Siempre; A veces; Nunca;		Desarrollo			
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Resultados esperados	encuesta	Directivos Docentes Estudiantes Padres de Familia	Siempre; A veces; Nunca;	PARTICIPACIÓN	Creatividad	Encuesta	Rector Vicerrectora Inspector Docentes Estudiantes P. De Familia Conserje	Si No En parte
	Eficiencia					Desempeño			
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Autoridad	encuesta	Directivos Docentes Estudiantes P. de Familia	Siempre; A veces; Nunca;	IMPACTO	Mejoramiento	Encuesta	Rector Docentes Directivos Estudiantes Conserje	Si No A Veces
	Funciones					Manejo de información			

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS 2 La falta de liderazgo que se aplica en la organización por parte de las Autoridades, genera un escaso desarrollo académico en el colegio “8 de Diciembre”, de la parroquia San Pedro de La Bendita, cantón Catamayo, provincia de Loja

LIDERAZGO					**DESARROLLO ACADÉMICO**				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTO	INFORMANTES	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTO	INFORMANTES	ÍNDICES
MOTIVACIÓN	Animación al trabajo	encuesta	Docentes P. familia Estudiantes	Mucho, poco; nada	LIDERAZGO	Ejercicio profesional	Encuesta	Autoridades Docentes Estudiantes P. de familia	Mucho, Poco; Nada
	Comportamiento	Entrevista	Rector	Siempre; a veces; Nunca;		Estilos	Entrevista	Rector Vicerrector Inspector	Mucho, Poco; Nada
TOMA DECISIONES	Optimización	Encuesta	Docentes Estudiantes P. De familia Conserje	Siempre A veces; Nunca;	PARTICIPACIÓN	Comunicación	Encuesta	Docentes P. De Familia Estudiantes	Siempre A veces Nunca
	Evaluación de resultados	Entrevista	Vicerrectora Inspector	Siempre; A veces; Nunca;		Equipos de trabajo			
COMUNICACIÓN	Desarrollo personal	Encuesta	Rector Inspector Docentes Estudiantes P. familia	Siempre; A veces; Nunca	COMPROMISO	Superación personal	Encuesta Entrevista	Rector Vicerrector Inspector Docentes P. De Familia	Si No En parte
	Intercambio de Información					Formación			
GESTIÓN	Capacitación	Encuesta	Docentes Estudiantes P. familia	Siempre; A veces; Nunca	CAPACITACIÓN	Entrenamiento	Encuesta	Rector Vicerrector Inspector Docentes P. De Familia	Siempre A veces Nunca
	Infraestructura					Productividad			

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Área de la Educación, el Arte y la Comunicación
NIVEL DE POSTGRADO
Programa de Maestría en Administración Educación
-PROMADED-
ENCUESTA PARA DOCENTES

Estimado/a compañero/a. Con la finalidad de conocer algunos aspectos sobre la marcha institucional, en mi calidad de egresado del Programa de Maestría en Administración Educativa, mucho le agradeceré responder con toda honestidad la siguiente encuesta.

PREGUNTA 1

¿La misión del colegio busca formar?

Excelentes bachilleres ( )

Técnicos en informática ( )

Ciudadanos democráticos ( )

Ciudadanos autónomos ( )

Personas emprendedoras ( )

Estudiantes propositivos ( )

Estudiantes competitivos ( )

Líderes estudiantiles ( )

No conoce ( )

PREGUNTA 2

¿Se exhiben en sitios estratégicos del colegio, lo siguiente?

Misión institucional ( )

Visión institucional ( )

Calendario cívico ( )

Cronograma de actividades ( )

Horario de atención a padres ( )

Calificaciones ( )

PREGUNTA 3

¿Participa usted, en la elaboración de los objetivos del colegio?

a) Sí ( ) b) No ( )

PREGUNTA 4

¿Ha participado usted en la construcción de la filosofía institucional del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 5

¿Conoce la visión del colegio?

a) Si ( ) b) No ( )

PREGUNTA 6

¿Para mejorar la organización del colegio, se debe?

Organizar comisiones ( )

Aplicar multas ( )

Delegar funciones ( )

Conocer el código de convivencia ( )

Llamar la atención en público ( )

Cambiar de autoridades ( )

Imponer Sanciones ( )

PREGUNTA 7

¿La gestión del rector se refleja en?

El número de estudiantes matriculados ( )

El número de reprobados ( )

El respaldo a las propuestas ( )

El servicio de transporte ( )

La puntualidad ( )

La aplicación del código de convivencia ( )

El material didáctico actualizado ( )

PREGUNTA 8

¿La preparación que ofrece el colegio, le sirve a usted para?

Continuar los estudios en la universidad ( )

Aprobar el curso. ( )

Ser crítico ante los problemas ( )

Tratar mejor a sus compañeros ( )

Vivir bien en familia ( )

Resolver problemas ( )

Cuestionar a los profesores. ( )

PREGUNTA 9

¿La preparación académica que brinda el colegio se debe a?

Gestión administrativa ( )

Unificación de criterios de profesores ( )

Modelo pedagógico ( )

Convivencia institucional ( )

Apoyo de padres de familia ( )

Ambiente funcional ( )

Trabajo cooperativo ( )

PREGUNTA 10

¿Se siente insatisfecho en su labor, porque?

Los estudiantes no practican valores ( )

Los estudiantes ignoran su opinión ( )

No hay trabajo en equipos ( )

No se cumple lo planificado ( )

Escasa colaboración estudiantil ( )

PREGUNTA 11

¿Las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación?

a) Si ( ) b) No ( ) c) En parte ( )

PREGUNTA 12

¿La comunicación entre los estamentos educativos se refleja en los equipos de trabajo?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 13

¿La gestión de la autoridad, se refleja en la capacitación que recibe?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 14

¿La autoridad del establecimiento, siempre?

Olvida los problemas del colegio ( )

Motiva a su personal ( )

Escucha sugerencias ( )

Asesora a sus colaboradores ( )

Llega puntual a reuniones ( )

Se retira primero colegio ( )

Conversa con los profesores ( )

PREGUNTA 15

¿El rector logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan voluntariamente y tomen parte decisiva en las tareas del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 16

¿Su comportamiento, responde a la motivación que emplea la autoridad del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 17

¿El bajo desarrollo académico del colegio se debe a?

Desconocimiento de la filosofía institucional ( )

Escasa comunicación ( )

Fuga de estudiantes ( )

Aulas en mal estado ( )

El nuevo horario de trabajo ( )

Estudiantes no participativos ( )

PREGUNTA 18

¿Considera usted que se mantiene una conducta asertiva por parte de la autoridad con la comunidad educativa?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

PREGUNTA 19

¿Según usted, qué factores impiden el desarrollo académico del colegio?

Falta de liderazgo ( )

Escasa comunicación ( )

Estudiantes desmotivados ( )

Desconocimiento de la visión ( )

Incumplimiento de tareas ( )

Impuntualidad de los estudiantes ( )

Desconocimiento de la misión ( )

PREGUNTA 20

¿Los factores que influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes son?

Aulas en mal estado ( )

Modelo didáctico ( )

Falta de liderazgo y desconocimiento de la filosofía institucional ( )

Espacios recreativos insuficientes ( )

Falta de laboratorios ( )

Carencia de biblioteca ( )

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 Educación
-PROMADED-
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Estimado/a estudiante. Con la finalidad de procurar el desarrollo académico su institución; en mi calidad de egresado del programa de Maestría en Administración Educativa. Le encarezco se digne responder el siguiente cuestionario con la mayor objetividad posible.

PREGUNTA 1

¿La misión del colegio busca formar?

Excelentes bachilleres ( )

Técnicos en informática ( )

Ciudadanos democráticos ( )

Ciudadanos autónomos ( )

Personas emprendedoras ( )

Estudiantes propositivos ( )

Estudiantes competitivos ( )

Líderes estudiantiles ( )

No conoce ( )

PREGUNTA 2

¿Se exhiben en sitios estratégicos del colegio, lo siguiente?

Misión institucional ( )

Visión institucional ( )

Calendario cívico ( )

Cronograma de actividades ( )

Horario de atención a padres ( )

Calificaciones ( )

PREGUNTA 3

¿Participa usted, en la elaboración de los objetivos del colegio?

a) Sí ( ) b) No ( )

PREGUNTA 4

¿Ha participado usted en la construcción de la filosofía institucional del colegio?

b) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 5

¿Conoce la visión del colegio?

b) Si ( ) b) No ( )

PREGUNTA 6

¿Para mejorar la organización del colegio, se debe?

Organizar comisiones ( )

Aplicar multas ( )

Delegar funciones ( )

Conocer el código de convivencia ( )

Llamar la atención en público ( )

Cambiar de autoridades ( )

Imponer Sanciones ( )

PREGUNTA 7

¿La gestión del rector se refleja en?

El número de estudiantes matriculados ( )

El número de reprobados ( )

El respaldo a las propuestas ( )

El servicio de transporte ( )

La puntualidad ( )

La aplicación del código de convivencia ( )

El material didáctico actualizado ( )

PREGUNTA 8

¿La preparación que ofrece el colegio, le sirve a usted para?

Continuar los estudios en la universidad ( )

Aprobar el curso. ( )

Ser crítico ante los problemas ( )

Tratar mejor a sus compañeros ( )

Vivir bien en familia ( )

Resolver problemas ( )

Cuestionar a los profesores. ( )

PREGUNTA 9

¿La preparación académica que brinda el colegio se debe a?

Gestión administrativa ( )

Unificación de criterios de profesores ( )

Modelo pedagógico ( )

Convivencia institucional ( )

Apoyo de padres de familia ( )

Ambiente funcional ( )

Trabajo cooperativo ( )

PREGUNTA 10

¿Se siente insatisfecho en su labor, porque?

Los estudiantes no practican valores ( )

Los estudiantes ignoran su opinión ( )

No hay trabajo en equipos ( )

No se cumple lo planificado ( )

Escasa colaboración estudiantil ( )

PREGUNTA 11

¿Las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación?

a) Si ( ) b) No ( ) c) En parte ( )

PREGUNTA 12

¿La comunicación entre los estamentos educativos se refleja en los equipos de trabajo?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 13

¿La gestión de la autoridad, se refleja en la capacitación que recibe?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 14

¿La autoridad del establecimiento, siempre?

Olvida los problemas del colegio ( )

Motiva a su personal ( )

Escucha sugerencias ( )

Asesora a sus colaboradores ( )

Llega puntual a reuniones ( )

Se retira primero colegio ( )

Conversa con los profesores ( )

PREGUNTA 15

¿El rector logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan voluntariamente y tomen parte decisiva en las tareas del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 16

¿Su comportamiento, responde a la motivación que emplea la autoridad del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 17

¿El bajo desarrollo académico del colegio se debe a?

Desconocimiento de la filosofía institucional ( )

Escasa comunicación ( )

Fuga de estudiantes ( )

Aulas en mal estado ( )

El nuevo horario de trabajo ( )

Estudiantes no participativos ( )

PREGUNTA 18

¿Considera usted que se mantiene una conducta asertiva por parte de la autoridad con la comunidad educativa?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

PREGUNTA 19

¿Según usted, qué factores impiden el desarrollo académico del colegio?

Falta de liderazgo ( )

Escasa comunicación ( )

Estudiantes desmotivados ( )

Desconocimiento de la visión ( )

Incumplimiento de tareas ( )

Impuntualidad de los estudiantes ( )

Desconocimiento de la misión ( )

PREGUNTA 20

¿Los factores que influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes son?

Aulas en mal estado ( )

Modelo didáctico ( )

Falta de liderazgo y desconocimiento de la filosofía institucional ( )

Espacios recreativos insuficientes ( )

Falta de laboratorios ( )

Carencia de biblioteca ( )

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 Educación
-PROMADED-
ENCUESTA PARA PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Estimado/a padre/madre de familia. Con la finalidad de conocer algunos aspectos sobre la marcha institucional, en mi calidad de egresado del Programa de Maestría en Administración Educativa, mucho le agradeceré responder con toda honestidad la siguiente encuesta.

PREGUNTA 1

¿La misión del colegio busca formar?

Excelentes bachilleres ( )

Técnicos en informática ( )

Ciudadanos democráticos ( )

Ciudadanos autónomos ( )

Personas emprendedoras ( )

Estudiantes propositivos ( )

Estudiantes competitivos ( )

Líderes estudiantiles ( )

No conoce ( )

PREGUNTA 2

¿Se exhiben en sitios estratégicos del colegio, lo siguiente?

Misión institucional ( )

Visión institucional ( )

Calendario cívico ( )

Cronograma de actividades ( )

Horario de atención a padres ( )

Calificaciones ( )

PREGUNTA 3

¿Participa usted, en la elaboración de los objetivos del colegio?

a) Sí ( ) b) No ( )

PREGUNTA 4

¿Ha participado usted en la construcción de la filosofía institucional del colegio?

c) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 5

¿Conoce la visión del colegio?

c) Si ( ) b) No ( )

PREGUNTA 6

¿Para mejorar la organización del colegio, se debe?

Organizar comisiones ( )

Aplicar multas ( )

Delegar funciones ( )

Conocer el código de convivencia ( )

Llamar la atención en público ( )

Cambiar de autoridades ( )

Imponer Sanciones ( )

PREGUNTA 7

¿La gestión del rector se refleja en?

El número de estudiantes matriculados ( )

El número de reprobados ( )

El respaldo a las propuestas ( )

El servicio de transporte ( )

La puntualidad ( )

La aplicación del código de convivencia ( )

El material didáctico actualizado ( )

PREGUNTA 8

¿La preparación que ofrece el colegio, le sirve a usted para?

Continuar los estudios en la universidad ( )

Aprobar el curso. ( )

Ser crítico ante los problemas ( )

Tratar mejor a sus compañeros ( )

Vivir bien en familia ( )

Resolver problemas ( )

Cuestionar a los profesores. ( )

PREGUNTA 9

¿La preparación académica que brinda el colegio se debe a?

Gestión administrativa ( )

Unificación de criterios de profesores ( )

Modelo pedagógico ( )

Convivencia institucional ( )

Apoyo de padres de familia ( )

Ambiente funcional ( )

Trabajo cooperativo ( )

PREGUNTA 10

¿Se siente insatisfecho en su labor, porque?

Los estudiantes no practican valores ( )

Los estudiantes ignoran su opinión ( )

No hay trabajo en equipos ( )

No se cumple lo planificado ( )

Escasa colaboración estudiantil ( )

PREGUNTA 11

¿Las relaciones con la comunidad se encuentran afectadas, por la falta de comunicación?

a) Si ( ) b) No ( ) c) En parte ( )

PREGUNTA 12

¿La comunicación entre los estamentos educativos se refleja en los equipos de trabajo?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 13

¿La gestión de la autoridad, se refleja en la capacitación que recibe?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 14

¿La autoridad del establecimiento, siempre?

Olvida los problemas del colegio ( )

Motiva a su personal ( )

Escucha sugerencias ( )

Asesora a sus colaboradores ( )

Llega puntual a reuniones ( )

Se retira primero colegio ( )

Conversa con los profesores ( )

PREGUNTA 15

¿El rector logra que los integrantes de la comunidad educativa se comprometan voluntariamente y tomen parte decisiva en las tareas del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 16

¿Su comportamiento, responde a la motivación que emplea la autoridad del colegio?

a) Siempre ( ) b) A veces ( ) c) Nunca ( )

PREGUNTA 17

¿El bajo desarrollo académico del colegio se debe a?

Desconocimiento de la filosofía institucional ( )

Escasa comunicación ( )

Fuga de estudiantes ( )

Aulas en mal estado ( )

El nuevo horario de trabajo ( )

Estudiantes no participativos ( )

PREGUNTA 18

¿Considera usted que se mantiene una conducta asertiva por parte de la autoridad con la comunidad educativa?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

PREGUNTA 19

¿Según usted, qué factores impiden el desarrollo académico del colegio?

Falta de liderazgo ( )

Escasa comunicación ( )

Estudiantes desmotivados ( )

Desconocimiento de la visión ( )

Incumplimiento de tareas ( )

Impuntualidad de los estudiantes ( )

Desconocimiento de la misión ( )

PREGUNTA 20

¿Los factores que influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes son?

Aulas en mal estado	( )
Modelo didáctico	( )
Falta de liderazgo y desconocimiento de la filosofía institucional	( )
Espacios recreativos insuficientes	( )
Falta de laboratorios	( )
Carencia de biblioteca	( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÁMBITO GEOGRÁFICO	vii
MAPA GEOGRÁFICO	viii
ESQUEMA DE CONTENIDOS	ix
a. Título	1
b. Resumen	2
Summary	3
c. Introducción	4
d. Revisión de Literatura	10
e. Materiales y Métodos	74
f. Resultados	79
g. Discusión	121
h. Conclusiones	125
i. Recomendaciones	126
Lineamientos Alternativos	127
j. Bibliografía	159
k. Anexos	161