



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Monseñor José Calasanz Rosenhammer, de San Ignacio de Velasco, Bolivia, durante el periodo lectivo 2011-2012

Tesis de Grado

AUTORA:

Secchi Gismano, Lidia Graciela M.Id, Lic.

DIRECTORA DE TESIS:

Espinoza Cordero, Jinna del RocíoMgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

CERTIFICACIÓN

Loja 7 de diciembre de 2012

Mgs. Jinna Espinoza Cordero
DIRECTORA DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Lidia Graciela Secchi Gismano, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

f)

Mgs. Jinna Espinoza Cordero
DIRECTORA DE LA TESIS

AUTORÍA

Yo, Lidia Graciela Secchi Gismano soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

Lidia Graciela Secchi Gismano

C.I.: 3368886 S.C.

ACTA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS

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

Loja 7 de diciembre de 2012

Lidia Graciela Secchi Gismano
AUTORA DE LA TESIS
C.I:3368886 S.C.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a quienes me han apoyado en el transcurso de mis estudios, de manera especial a mis hermanos y hermanas de comunidad, misioneros y misioneras identes, por su incentivo al estudio y superación, a todos los colegas del Colegio Monseñor. José C. Rosenhammer, a los alumnos y amigos que han sido parte de este trabajo.

Lidia Graciela

DEDICATORIA

Dedico esta obra a mi madre, Victoria Gismano, quien siempre fue maestra de la vida y promotora del saber, por su sacrificio y generosidad; y a mi Madre Celeste, la Virgen María, que me entregó el mayor regalo, Jesucristo y me acompañó con ternura a lo largo de la vida religiosa.

f.....

Firma del autor

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

A U T O R I Z A C I Ó N :

El que suscribe, Director Distrital de Educación, se dirige a usted para saludar esa loable tarea que ha emprendido con la finalidad de conocer La gestión liderazgo y valores en la unidad educativa Mons. José Calasanz Rosenhammer, tenga la seguridad de que siempre apoyaré este tipo de iniciativas, puesto que considero que los resultados que arroje esta investigación, darán las pautas necesarias para emprender en proyectos de mejora con la finalidad de elevar la calidad de educación, es por ello que autorizo a la Licenciada Lidia Graciela Secchi Gismano para que realice en la unidad educativa antes mencionada, la investigación propuesta.

En la espera de que los resultados sean conocidos, me despido de usted.

Atentamente.

San Ignacio de Velasco, 24 de Octubre de 2012

Profesor Ramón Parabá Espinoza
Director Distrital de Educación
San Ignacio de Velasco

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 La Gestión	7
2.1.1 Concepto de Gestión	7
2.1.2 Importancia	9
2.1.3 Planificación	14
2.1.4 Tipos de Gestión	18
2.2 Liderazgo Educativo	21
2.2.1 Concepto de Líder	21
2.3 Diferencias entre Gestión y liderazgo	21
2.4 Tipos de Líder	22
2.5 Diferencias entre directivo y líder.....	26
Diferencias entre Directivo y Líder	28
2.6 Los Valores y la Educación.....	30
2.7 La Comunidad Educativa.....	36
2.8 El clima escolar	38
3. METODOLOGÍA.....	41
3.1 Participantes	42
3.2 Materiales e instrumentos:.....	47
3.2.1 Materiales	47
3.2.2 Instrumentos	47
3.2.3 Técnicas para la recolección de la Información.....	48
3.2.4. Procesamiento de la información	54
3.3 Métodos y Procedimiento	54
3.3.1. Métodos	54

4. RESULTADOS.....	55
4.1 <i>Diagnóstico</i>	55
4.1.1 Realidad boliviana.....	55
4.1.2 Aspectos físicos y geográficos.....	57
4.1.4 Historia de la U.E. Mons. José C. Rosenhammer.....	61
4.1.5 Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	62
4.1.6 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	65
4.1.7 Análisis FODA.....	70
4.2 <i>Resultado de Encuestas y Entrevistas</i>	76
4.2.1 De los directivos	76
4.2.2 De los Docentes	86
4.2.3 De los Estudiantes	88
4.2.4 De los Padres de Familia	91
4.2.5 Matriz de Problemáticas.....	93
5. DISCUSIÓN	94
5.1 <i>Encuesta a Docentes</i>	98
5.2 <i>Encuesta a los Estudiantes</i>	99
5.3 <i>Encuesta a los Padres de Familia</i>	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	102
7. PROPUESTA DE MEJORA	104
8. BIBLIOGRAFÍA:	110
9. ANEXOS	113

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros y figuras	Pág.
Tabla nº 1 Personal docente de la Institución RSH	43
Tabla nº 2 Personal docente de la U.E. RSH(por edad)	43
Tabla nº 3 Personal docente (por años de experiencia)	44
Tabla nº 4 Personal docente (por títulos académicos)	45
Tabla nº 5 Alumnos de 3º secundaria (por sexo y edad)	46
Tabla nº 6 Personal Administrativo (sexo y edad)	46
Tabla Metod. Nº 7 Pers. Dte. Frecuencia y porcentual (sexo)	50
Tabla Metod Nº 8 Idem (edad)	50
Tabla Metod Nº 9 Idem (años de experiencia)	51
Tabla Metod. Nº 10 Idem (por título)	52
Tabla Metod. Nº 11 Idem alumnos 3º Secundaria(sexo)	53
Tabla Metod. Nº 12 “ Administrativos (edad)	53
Tabla nº 13 Organización de equipos de trabajo(directivos)	77
Tabla nº 14 Aspectos en el tamaño de la Organización “	78
Tabla nº 15 Tareas y Manual de normas(directivos)	78
Tabla nº 16 Clima de Respeto y Consenso (direct)	79
Tabla nº 17 Delegación toma de decisiones	79
Tabla nº 18 La Administración y L. Promueven directivos	80
Tabla nº 19 Habilidades de Liderazgo	81
Tabla nº 20 Promoción para mejorar el desempeño	81
Tabla nº 21 Organismos que integran la Institución	82
Tabla nº 22 Actividad del equipo educativo, etc.	83
Tabla nº 23 Departamentos didácticos y sus acciones	84
Tabla nº 24 La gestión pedagógica, diagnóstico...	85
Tabla nº 25 Material de planificación educativa	85

Tabla nº 26 Resultado de la encuesta a docentes	86
Tabla nº 27 Resultado de la encuesta a estudiantes	88
Tabla nº 28 Resultado de la encuesta a PP.FF.	91
Diferencia entre gestión y liderazgo	21
Diferencia entre directivo y Líder	28
Matriz de Problemáticas	93
Organigrama Institucional	66
Cuadro Análisis FODA	72-74
Gráficos	
Mapa nº 1 San Ignacio de Velasco	57
Mapa nº 2 Departamentos de Bolivia Provincia Velasco	58
Fotografía Catedral de San Ignacio de Velasco	60

RESUMEN

Ante los acelerados cambios de la sociedad actual: globalización, el desarrollo de la ciencia y tecnología, la marcada crisis económica, desintegración familiar y crisis de valores, que se hacen sentir sobre todo en Latinoamérica, se impone el reto de educar integralmente al ser humano, en sus ámbitos bio-sico-espiritual.

Es por ello, que la presente investigación se propone realizar un estudio sobre la gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa Monseñor José Calasanz Rosenhammer; ya que en el ejercicio de seis años como directora aspira a mejorar el servicio y alcanzar educación de calidad.

Después del estudio teórico y el análisis del diagnóstico se investigó la estructura de la organización y administración exhaustivamente. Además de las encuestas del caso se realizaron entrevistas y observación directa, lo que permitió llegar a los puntos débiles y problemáticos de la gestión.

Por medio de la discusión y análisis se elaboró la propuesta de mejora para fortalecer la gestión y liderazgo de los directivos a través de la planificación y evaluación participativa, para alcanzar una mayor unidad y renovación pedagógica.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se proyecta descubrir la realidad de cómo y con qué parámetros se están administrando las instituciones educativas como fuentes de educación integral y enmarcados en los requerimientos que nos exige la sociedad, y con esta realidad proponer alternativas que conlleven al cambio o al mejoramiento institucional; en esta oportunidad la investigadora ha tomado como objeto de estudio a la Unidad Educativa Monseñor José Calasanz Rosenhammer, de San Ignacio de Velasco.

La unidad educativa Rosenhammer es una institución empeñada siempre en fortalecer la educación en la localidad, para lo cual los directivos han tratado de promoverla, tratando de adaptar nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, así como cumpliendo las nuevas disposiciones emanadas por los organismos de supervisión respectivos.

La gestión liderazgo y valores, de la institución se refleja en varios de los instrumentos de gestión institucional como reglamento interno manuales, plan estratégico, sin embargo, al igual que en la mayoría de entidades educativas falta en buena parte llevar a la práctica los propósitos expresados en los documentos institucionales.

Durante su trayectoria de vida institucional, ha hecho muchos esfuerzos por proponer e institucionalizar algunas estrategias para mejorar en los ámbitos administrativos, académicos, financieros y por sobre todo en la formación integral de sus miembros; estrategias que han llevado a la institución a un sitio muy importante en el campo educativo, razón por la que ha adquirido credibilidad institucional; sin embargo es importante cada vez hacer una reingeniería de

procesos e ir evaluándolos con la finalidad de caminar a la par con la ciencia, la tecnología y el gran reto que la sociedad actual exige.

El ejercicio de la gerencia y liderazgo en la unidad educativa Rosehammer está a cargo de una directora titular y un profesor como director encargado sin sueldo, que trabaja por vocación y generosidad con la comunidad educativa.

Pese al trabajo realizado, se ha observado en estos tres últimos años, que algunos docentes no están conscientes de la misión educativa y no participan en muchas actividades extra-clase. También faltan iniciativas de proyectos o planes estratégicos novedosos, demostrando actuaciones pasivas esperando siempre que se emane propuestas desde la dirección.

La investigación busca dar un giro renovador a la organización educativa y a la gestión; mejorar el liderazgo de los directivos, para incentivar de manera inteligente e inspiradora a los docentes, que son los principales artífices de la educación.

Saber llegar a las personas y convencerlas de la Misión y objetivos educacionales es una arte, como es un arte dirigir con tino cualquier institución. Los seres humanos necesitan siempre de un impulso, de ánimo porque educar no es algo estático y monótono, sino dinámico y creativo.

En cualquier institución son muy importantes los recursos humanos, pero en una institución educativa, son la clave de todo lo que se pretende alcanzar; pueden ser los protagonistas del éxito, de la educación de calidad, de la superación personal de cada uno de los alumnos.

Los profesores y personal administrativo son claves en el cambio y ejercicio de la Institución Educativa, por lo que resulta de mucha importancia este estudio y, el

buscar caminos de solución estratégica para mejorar la calidad y funcionamiento del Centro. La investigadora del presente trabajo dirige la institución desde enero 2006 hasta la fecha, razón por la cual anima una doble motivación: aprender para superarse en su formación profesional y alcanzar la excelencia en la misión, que le ha tocado emprender en esta unidad educativa que fue confiada a la comunidad de Misioneras y Misioneros Identes desde 1994.

No se ha realizado un estudio de este tipo en la Unidad Educativa Rosenhammer, sobre la problemática que se presenta, por lo que es muy interesante que se pueda analizar desde esta perspectiva, el buen funcionamiento y orientación de los directivos.

Será de gran ayuda para los niños y jóvenes porque ellos perciben continuamente el clima institucional a través del trato de sus educadores y se ven estimulados a crecer en un sentido integral. También para cada uno de los docentes, será gratificante trabajar con mayor empuje, coordinación, relacionamiento y motivación, para esforzarse en el bien común y trabajo en equipo.

Por otra parte, el estudio presenta en principio un análisis de las falencias en la gerencia y liderazgo que afecta a los docentes, y la propuesta de soluciones ayudará a emprender iniciativas de cambio y mejoramiento. Los padres de familia recibirán en forma directa e indirecta las consecuencias positivas de los cambios y mejora en el funcionamiento del colegio, así como toda la comunidad, porque la acción hacia afuera de una institución educativa se hace sentir a través de las personas en su contexto social y en todos los ex alumnos que van formando nuevas familias, y nuevos profesionales para el cambio.

El estudio fue factible de realizarlo en virtud que contó con la disponibilidad de los docentes y alumnos, como también el acceso a toda la información necesaria. Los beneficiarios son todos los miembros de la comunidad educativa, mejorando la gestión, el clima institucional, el liderazgo de los directivos, y la labor pedagógica.

Para la maestrante ha sido una experiencia enriquecedora, una posibilidad de cambiar el rumbo y descubrir estrategias de dirección que se dan no sólo con la práctica, sino también con la reflexión y el estudio.

Siempre es posible mejorar lo que hacemos, superar el conformismo y la monotonía; el amor es el motor de la vida y de toda obra educativa de calidad. Cristo es el maestro de maestros, es Luz, Verdad y Camino. Él, como el gran pedagogo nos impulsa, nos anima y nos enseña. Se necesita renovar el espíritu con que surge la pedagogía idente, partiendo del Evangelio. Hay que reforzar los canales y espacios de vínculo, formación y participación de los profesores; generar unidad y confianza, delegando más responsabilidades.

A lo largo de la investigación se logró la consecución de los objetivos planteados con lo que se ha conseguido analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente han permitido contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Rosenhammer, de tal manera que se investigaron los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores ayudando a descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Rosenhammer.

Así mismo se determinaron los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la entidad educativa.

Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Se identificaron técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades fortaleciendo el liderazgo en la toma de decisiones en algunas situaciones arriesgadas o inciertas.

Al final de lo cual se elaboró una propuesta consistente en fortalecer la gestión y liderazgo de la unidad educativa a través de la planificación y evaluación participativa para alcanzar mayor unidad y renovación pedagógica en los docentes.

Finalmente, invito a acercarse al presente trabajo por medio de la lectura a todos los actores de la educación; ya que encontrarán pistas y líneas para mejorar la calidad de su tarea, descubrirán el gran papel que juegan los valores y el compromiso en la transformación de la sociedad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión

2.1.1 Concepto de Gestión

Como dice Aguilera Méndez, Raúl, en su Curso de Especialización en Didáctica Universitaria, la gestión es el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

La gestión educativa comprende una buena organización, planificación, evaluación, administración de recursos y educación continua para que sea eficaz y eficiente, sólo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de los fundamentos el cálculo estratégico situacional. Tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, sólo mediante éste reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

La gestión del talento humano no es una tarea muy sencilla puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como: las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, entre otros, como manifiesta en la Guía Didáctica Gestión del Talento Humano. (Almeida Ruiz, 2010, pág. 50).

Gestión implica también la administración, que es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos. (Münch, 2010,pág.14).

En el caso de la gestión educativa, que es la que nos interesa, como ya se ha mencionado implica fundamentalmente la organización de recursos humanos y materiales, la planificación adecuada y pertinente, la evaluación continua y la administración de los recursos. De tal forma que la gestión educativa es fundamental ya que se concentra y enfoca al desarrollo del trabajo en equipo, con corresponsabilidad y metas compartidas, flexibilidad en la asignación de funciones, y haciendo énfasis en la creatividad y el aprendizaje permanente.

En el pasado, las decisiones estaban a cargo de una sola persona, o grupo muy reducido. La burocracia de las instituciones y el peso de resolver lo inmediato, generalmente administrativo, daba lugar a que el director y sus subalternos fueran transmisores de órdenes y reglamentos. Hoy se remarca la importancia de que sean atendidas las necesidades sociales (educación socio-comunitaria-productiva). El director debe ser también un buen líder para conducir a la institución hacia sus objetivos.

Se puede considerar a la administración como una parte importante de la gestión escolar, es necesaria para poder trabajar, pero la gestión va más allá; es la capacidad de alcanzar los objetivos, ejecutando acciones haciendo uso de los recursos: técnicos, financieros y humanos, sacando a la vez el mejor resultado.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando la tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”. Es decir la gestión es el todo, y la administración es una parte de ese todo.

2.1.2 Importancia

El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de que sea estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal. Se requiere: aumentar el grado de confianza, trabajo en equipo, ideario institucional, apertura de comunicaciones laterales, verticales y diagonales. Hay que incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización. (Almeida Ruiz, 2010, pág. 32)

La escuela es un centro de generación de conocimientos y formación de personas. Las instituciones educativas son indispensables para el desarrollo económico y social de un país, puesto que en las escuelas se forma y prepara a las personas, de las cuales depende la vida de una nación.(Jiménez Vidal, 2010, pág 34).

El director o responsable tiene que tener la capacidad de organizar delegando tareas, para ello tiene que definir y crear una serie de actividades a ser realizadas por distintos colaboradores. No basta compartir valores, hace falta crear un marco de referencia. Preguntarse cuál es la concepción de persona que compartimos, para qué educamos, cómo educamos, etc. Requiere fe, empuje y visión; confianza y responsabilidad, así como seguimiento y sacrificio.

Hay que favorecer zonas amplias de autonomía para cada colaborador, con el fin de que puedan seguir su proceso de mejora continuo y aportar todo lo que puedan al bien común. Hay que poner fe y arriesgarse, vale la pena para el crecimiento de las personas, no sin descuidar el acompañamiento.

Son muchos los factores que nos llevan al éxito, pero qué duda cabe que el punto estratégico está en la formación, compromiso, responsabilidad y unión de los

docentes y la comunidad educativa para alcanzar un mismo fin, a través de una buena planificación y organización. Si los directivos están convencidos de dónde van (objetivos y misión del Centro) y saben transmitirlo a los docentes, alumnos y padres como canal, todos van a sentirse implicados en el proyecto, lo harán suyo y se sentirán corresponsables de la tarea, porque el educar y hacerlo conscientemente hace más dignas a las personas, más sabias y más felices.

Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. (Almeida Ruiz, 2010, pág 16).

Chiavenato (2007, pág. 11), en Administración de los Recursos Humanos, expresa que las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente. Las mismas son entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Estos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en resultados (*outputs*) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

También dice Chiavenato, (2007, pág. 11) que las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos. (Münch, 2010, pág 16).

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema. (Chiavenato, 2007, pág. 12).

Una organización social es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto de recursos dentro de un todo y cuya función es satisfacer necesidades humanas, en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular.

Toda organización tiene un fin específico al cual todos sus componentes contribuyen a través de sus interrelaciones. Las partes forman una unidad y un todo, lo vemos en la misma naturaleza, cuando algo se modifica influye en la totalidad variando o alterando las condiciones, de ahí la importancia de guardar el orden en la naturaleza y en la persona como parte de la Creación. Todo está sujeto a un plan común. Un sistema es complejo, al igual que el ser humano, cualquier cambio en cualquiera de las partes del sistema afecta al resto de los componentes.

Una organización educativa involucra a muchas personas, la infraestructura, un ideario o filosofía de la educación, materiales, recursos económicos, oportunidades, cultura, valores, etc. Todo ello no puede funcionar de cualquier manera desorganizadamente. Hacer un buen trabajo y alcanzar los objetivos requiere de una excelente organización, inteligencia, racionalidad, liderazgo y valores.

Los objetivos generales educativos tienen que estar en el alma de la organización, cuanto mayor sea el grado de interiorización de esos valores o principios en los mandos intermedios, que son los profesores, mejor será la organización y el desempeño del equipo, hay que tomar en cuenta que el valor de las personas es el principal; y, como el ser humano es complejo, hay que considerar todas sus dimensiones y factores, que influyen para vivir y dar lo mejor de sí.

La riqueza de un Centro educativo abarca la suma de los estilos personales de cada uno de los miembros, las personas son diferentes y por lo mismo complementarias. Se suele decir que los maestros son como el arco iris y que son necesarios todos los colores, porque cada uno aporta su riqueza personal, su toque, su visión de las cosas.

La clave de un buen equipo es saber aceptar las diferencias y compartir los mismos valores; cada uno tiene una misión para cumplir y todos son importantes y necesarios en la formación de la persona. Hay que asegurar una relación coherente entre lo que se está haciendo en el centro educativo y los objetivos institucionales. La calidad de los profesores como profesionales, como personas cultas pretendiendo mejorarse continuamente, pasará a ser entonces, la gran preocupación y responsabilidad de los directivos.

Se entiende por planificación eficaz la virtud, actividad y poder para obrar; o sea, consiste principalmente en cumplir lo que se propone, con algunos requisitos. Pero, eficiencia es, en cambio, alcanzar los objetivos propuestos cumpliendo al máximo del rendimiento; es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, pero de la mejor forma posible. Esto es muy importante, porque no sólo se debe aspirar a ser eficaces, sino también eficientes en la planificación educativa y en la organización de personas y recursos.

La sola planificación de tareas comunes produce adiestramiento en las personas, tienen que estar convencidos de a dónde van, si quieren o no una mejora integral del

Centro Educativo, plantearse un proyecto común para superar las dificultades y optimizar la educación tomando por supuesto la realidad de la que se parte. Por ello, más que organizaciones para educar, necesitamos considerar comunidades, o sea personas relacionadas mediante compromisos. Estos se definen en función de sus valores, sentimientos y creencias. Se debe crear un sentido del “nosotros”, superando el individualismo.

Las comunidades son conjunto de personas que están unidos por una voluntad natural y que como grupo están unidos a una serie de ideas e ideales compartidos. Es necesario tener espacios donde estos ideales se compartan e interioricen o se recuerden y estar animando continuamente al docente, que atraviesa muchas dificultades. Se hace entonces imprescindible definir objetivos institucionales de forma conjunta y asumirlos como bien común.

Si nos referimos a qué valores compartimos hoy los maestros saltan a la vista que se busca la mejora salarial, las huelgas para defender los derechos, que se dedique todo el tiempo posible a actividades deportivas, sociales, fiestas, etc. En nuestro ambiente, cuesta mucho que se tomen en cuenta los valores institucionales, algunos ni los conocen, ni ponen interés en conocerlos, por si eso trae mayor compromiso y trabajar más. Cuesta mucho superar la flojera, se preocupan más de lo superficial, de pasarlo bien y trabajar lo menos posible, quedarse tranquilos y justificarse con que Bolivia es Bolivia, y no se puede cambiar. Se dice con frecuencia que si no hay calidad educativa, es por culpa de los de arriba, o de los padres de familia, que no apoyan la educación.

2.1.3 Planificación

Actualmente estamos viviendo en un momento histórico cultural caracterizado por los cambios, no sólo dentro de la educación, sino en todo el ámbito social. Cambios que inciden sobre el saber de la sociedad y de la cultura. Así cada día en la historia de la humanidad, está generando permanentemente cambios acelerados en los aspectos sociales, culturales, tecnológicos y políticas educativas. Todos estos cambios no sólo traen transformaciones en nuestras formas de vida, sino también en los establecimientos educativos en cuanto a la gestión educativa, las prácticas pedagógicas y en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. (Gutiérrez, 2009, pág.9).

Por eso recalca también el mismo autor que en consecuencia, para llevar adelante estos cambios, es necesario implementar los Proyectos Educativos en los centros educativos, porque éstos constituyen como un instrumento de gestión, donde la comunidad educativa (docentes, alumnos, padres de familia, asesor pedagógico y director) participe en el planteamiento y la solución de problemas y necesidades para mejorar la calidad educativa a partir del aula hacia un cambio en la escuela.

Según Ander Eggs (2007, pág 25), en Introducción a la Planificación Estratégica, planificación es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de los medios o recursos escasos o limitados.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución educativa, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que

pueden presentarse a futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el conocer hacia dónde se dirige la institución permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. (Münch, 2010, pág 52)

También consideramos que la planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica la actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos vamos a operar. (Álvarez Gálvez, 2011, pág.51) .

La planificación debe ser un instrumento habitual de trabajo y supervisado diariamente, cosa que no ocurre comúnmente en los colegios, porque se va con prisas, cree la persona que ya lo sabe todo y sigue en la rutina de repetir siempre los mismos errores.

Se impone proponer una gestión para el cambio en la educación, que se caracteriza por:

Autonomía

Participación y Creatividad

Formación y desarrollo del personal

Con apertura a la Comunidad

Centrada en los beneficiarios

El nuevo paradigma de gestión debería considerar como retos el achatamiento de las jerarquías; el reconocimiento de la diversidad, el control de los resultados, la orientación estratégica, descentralización de la gestión y el trabajo en equipo.

El proyecto es el propósito de hacer o ejecutar algo, se refiere a una idea, deseo, aspiración, propuesta o diseño que una persona o grupo de personas piensan hacer y cómo realizarlos para ejecutar cambios en la realidad, buscando una solución inteligente al planteamiento de un problema o una necesidad humana. (Gutiérrez, 2011, pág. 10).

Y también este autor indica que en sentido técnico, el proyecto es un compromiso de acción o un conjunto de actividades ordenadas que se proponen realizar de una manera, interrelacionada, coordinada y articulada entre sí, utilizando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo dados, con el fin de producir determinados bienes o servicios para satisfacer las necesidades o resolver problemas de la vida para obtener un determinado objetivo, resultado o producto.

Es preciso crear una cultura de planificación en los centros educativos, no sólo como obligación del director o de los directivos, sino de todos los actores de la Comunidad Educativa. Se hace necesario formar a los maestros y exigir una buena planificación siempre a nivel de Institución, a nivel de equipos de trabajo, y a nivel de aulas o materias. Como las cosas no cambian de un día para otro, hay que empezar con los profesores y que los directivos insistan y den ejemplo de ello.

La falta de planificación y la rutina lleva a caminar sin dirección y sentido en lo que se hace, por eso, el trabajo educativo se va reduciendo a la mera transmisión de contenidos, o a un simple control administrativo. Los latinos, son muy propensos a la improvisación, y, dejar todo lo que hay que hacer para el último momento, estos hábitos desordenados son muy perjudiciales para un directivo.

En general, no se está habituado a elaborar proyectos y además da miedo el compromiso, entonces cada docente camina por su lado y su acción, creatividad y reflexión se reducen a lo mínimo, por eso no hay calidad educativa. Se tiene que hacer el esfuerzo de cambiar la inercia y la rutina, si de verdad se pretende una

transformación y ser verdaderos educadores. El arte de los directivos debe consistir en motivar, animar y apoyar esta labor de conjunto a todos los niveles y entusiasmar con los logros de una buena planificación. Si un directivo descuida este aspecto, no puede exigir en los demás que tengan esa práctica.

Planificar implica reflexionar, y no individualmente para que quede en un papel, sino en equipos, con el compromiso de todos y esto es lo que cuesta, implicar a los actores de la educación, maestros, administrativos, padres y alumnos en un caminar común, bajo los principios o metas a corto, mediano y largo plazo de la unidad educativa.

El Proyecto Educativo de Unidad, P.E.U. es el instrumento que ayuda a este proceso de planificación, a caminar juntos con dirección y sentido, a tomar consciencia de identidad, de los desafíos y de los logros que hay que alcanzar.

Desde 1994, con la Reforma Educativa, Ley 1565 se plantea la aplicación de los Proyectos Educativos de Unidad y también de Núcleo en Bolivia. El objetivo principal de la aplicación de proyectos educativos es lograr la participación de la comunidad en la planificación, ejecución y evaluación para mejorar la calidad del funcionamiento de la institución y para mejorar la calidad de educación de los educandos.

Con el nuevo gobierno, de Evo Morales Ayma y de la nueva Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, año 2010, permanecen todas las normas sobre planificación y más bien, se busca reforzar este aspecto a fin de que se involucren en la tarea educativa todas las fuerzas vivas de la comunidad. Se requiere para ello partir de las necesidades de la comunidad, para poder responder de una manera socio-comunitaria y productiva a la formación de los niños y jóvenes. Sus principales bases son: ser, saber, hacer y decidir, el rescate de los valores culturales, la complementariedad, intraculturalidad, interculturalidad, educación socio-productiva y plurilingüismo.

El proyecto Educativo bien elaborado es la mejor herramienta de cambio, nos hace a todos copartícipes de las metas y objetivos que se persiguen, nos ayuda a interiorizar y a cuestionar el ideario institucional, los principios y valores para ser más conscientes de que todo tiene dirección y sentido. El PEI o PEU facilita la unidad, la cooperación, y el entendimiento de los miembros de la unidad educativa. Los actores principales son: los docentes, directivos, un responsable económico financiero, los educandos, a través de sus representantes, la junta escolar o representantes de padres de familia y la organización local o vecinal a través de la presidenta de OTB (organización territorial de base).

Estos actores de PEI o también llamado equipo de gestión, es un conjunto de personas, un equipo de trabajo, que se encarga de coordinar las acciones de los miembros que llevarán adelante la elaboración, ejecución seguimiento y evaluación de los proyectos educativos. Lamentablemente, como país subdesarrollado, lo que abunda es el desorden y la improvisación partiendo de las más altas autoridades que desconciertan al resto; esta realidad, no debe desanimar a un directivo sino más bien ser motivo de reflexión y consciencia para trabajar introduciendo la racionalidad en los que hace y para qué lo hace, dar dirección y sentido al caminar como comunidad educativa, aunque cueste mucho remar contra corriente, a la larga, los frutos se notan y los bienes son para todos. La educación no es algo instantáneo, es trabajo de tiempo y de paciencia, los gobiernos nacionales cambian pero la educación sigue adelante.

2.1.4 Tipos de Gestión

En el ámbito escolar la gestión institucional, está constituida por áreas de gestión.

Gestión Directiva

Gestión Académica pedagógica

Gestión Administrativo-financiera

Gestión de la comunidad

Los tipos de gestión son variados, siempre se refiere a la función de directivos o responsables de una institución o, a quién se delegue, en su caso, una o varias responsabilidades.

Gestión Directiva: Es la forma como una institución está orientada al direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar conjuntamente con las relaciones del entorno, corresponde a la responsabilidad de tomar decisiones, las mismas que tendrán impacto a nivel de la institución, en lo que concierne a planificación, asignación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción.

El rol directivo es un rol especialmente complejo. El problema principal al que se enfrentan no es sólo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes de la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. (Marchesi y Martin, 1998).

El exceso de tareas, las demandas crecientes y las tensiones por las que atraviesa la función directiva, cuestionan a los modelos tradicionales del ejercicio del rol, basados en el carisma personal, pero también a aquellos que lo presentan como una suerte de gerenciamiento de un plan previsible. Simultáneamente las investigaciones han demostrado la relevancia del rol directivo en el logro de una mejor calidad educativa. De modo que el papel del director y el conjunto de habilidades necesarias para ejercerlo son en la actualidad una línea importante de investigación.

Gestión Académica Pedagógica

Es la que consiste en la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, tiene que ver con los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de clases y el seguimiento académico.

Su finalidad es lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para el desempeño personal, social y profesional. Este proceso tiene que ver con la responsabilidad y efectividad de las decisiones que se toma, y tiene un impacto en la formación y educación de los estudiantes.

Gestión Administrativa y Financiera

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

Gestión de la Comunidad

Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos. Es de suma importancia porque hay que saber vincularse con otras instituciones, Municipio, Defensoría de la Niñez y Adolescencia, Asociaciones de bien social, no sólo locales sino también de otros lugares, las organizaciones territoriales de base OTB y autoridades del lugar son de suma importancia por su participación y porque pueden constituirse en un gran apoyo para la comunidad educativa.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto de Líder

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo, por ello profundizaremos en este concepto.

MÜNCH, (2010. pág.148) expresa que un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

2.3 Diferencias entre Gestión y liderazgo

La gestión es el proceso que se desarrolla a través de actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos; mientras que el liderazgo es motivado por la misión y la visión conduciendo estos recursos para transformarlos en una realidad.

Gestión (se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo (se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas objetivas.	A través de una orientación, elaborando una visión de futuro junto con las estrategias que permitan introducir cambios.

La capacidad para desarrollar el plan a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrollo a través de la coordinación de personas, comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: *Elaboración propia de la autora a partir de la información de Fischman David, "el camino del líder".*

2.4 Tipos de Líder

Si bien es cierto y como ya lo hemos dicho anteriormente el líder educativo debe poseer una serie de características para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

Liderazgo Pedagógico: A pesar de que la enseñanza y el aprendizaje deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la institución educativa, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador" o el "gestor" a ser el "constructor" de la institución, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la instrucción; en realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los profesores; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores.

Se dice que en muchas de las instituciones educativas del País, no hay o poco existe este tipo de liderazgo pedagógico, prueba de ello es que todavía la enseñanza – aprendizaje no ha evolucionado nos hemos quedado en el tradicionalismo, es que la responsabilidad no es sólo de los directivos, hace falta también que exista liderazgo pedagógico a nivel del Ministerio, para que sean ellos quienes tomen las iniciativas y la responsabilidad de dar las directrices de cómo se debe trabajar en las aulas, como se debe innovar; por ello es importante que la educación debe ser política de estado, no de gobierno.

Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte, suele jugar, para dirigir el centro como un proyecto colectivo; esto va a determinar que mejore su calidad tanto en los resultados globales del centro, como en la satisfacción del profesorado y las familias.

Como Bressoux, (1994, pág.118) señala, *“los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos, son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes”*, es decir se puede calificarlos como líderes que aman a la institución amando lo que hacen, no están al frente de la institución sólo por un sueldo o por status social

En cuanto al liderazgo pedagógico, en las instituciones de contextos desfavorables el director debe marcar los límites entre institución y entorno social para crear un clima centrado en el aprendizaje, por el contrario, en un medio social medio-alto, debe involucrar a las familias en la labor educativa, y favorecer las relaciones entre familia y profesorado.

Entre algunas otras razones, el líder pedagógico debe darse a la tarea de conocer los recursos instruccionales que los profesores necesitan; evaluar y reforzar las estrategias utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza; debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo como un miembro más.

Una de las barreras para que el director se constituya en un líder pedagógico es la poca preparación para asumir dicha función; llegan a su puesto por razones diferentes a su conocimiento del currículo y la enseñanza; además, en los niveles macro políticos ha prevalecido la preocupación por los procesos, la técnica y las finanzas en detrimento del contenido de lo que se debería enseñar; también se da una falta de conocimiento sobre cómo aprenden los estudiantes y los efectos de las conductas del profesorado en los alumnos.

Otro aspecto que influye en este sentido es la defensa de la autonomía en el aula, con frecuencia los directores confunden profesionalismo con independencia, y autonomía con aislamiento.

Muchas veces, la administración educativa coloca el liderazgo pedagógico como tarea no preferente, y da mayor importancia a la gestión del personal y del centro en general.

Liderazgo transformacional: En este tipo de liderazgo encontramos un término muy utilizado: reestructuración, que no es otra cosa que la tendencia de transferir la gestión y administración a los centros, por medio de una descentralización de funciones; se otorga una autonomía delegada, lo que propicia que el director incremente sus funciones y responsabilidades.

La devolución de competencias y autonomía a los centros escolares da lugar a un fortalecimiento de la autoridad y poder del director o, en otra vía, a un liderazgo compartido por el conjunto de profesorado. Esto afecta las estructuras de gobierno y descentralización de los centros, pues, sin duda, dimensiones como una gestión basada en la escuela, la elección de centros, la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones del centro, o un progresivo incremento de la implicación de profesores y padres en las determinaciones, así como papeles y funciones más diversos y diferenciados de los profesores, altera lo que pueda o deba hacer el liderazgo y la dirección escolar.

El líder deja de ser la cabeza de la pirámide, como en el modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio y de recursos. Esto obliga, a su vez, a considerar la delegación de responsabilidades en otros miembros y la toma de decisiones compartida como objetivos clave en la reestructuración.

Es conveniente considerar que el papel de la dirección no puede ser descontextualizado, sino que se debe comprender como parte de un conjunto de relaciones ambientales, personales y organizativas que, combinadas, influyen en el buen funcionamiento del centro escolar.

Ciertamente, el liderazgo del director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos. Parece que es necesario un liderazgo que logre cambiar las doctrinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso; en definitiva, hacen falta líderes que faciliten el cambio, al mismo tiempo que reorganicen el centro.

La solución parece ser la construcción de un modelo de liderazgo pedagógico o transformacional que gire en torno a la abolición de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo y su reemplazo por una opción que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje.

En los albores del siglo XXI, en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar todos estos retos.

2.5 Diferencias entre directivo y líder

Zaleznik refiere la diferencia entre los directivos y los líderes, y radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. De tal forma que, Zaleznik afirmó que, “los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos”. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

De tal suerte que el liderazgo exige el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden

acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. Existen diferencias entre ser un director y ser un líder, entre ellas:

La Personalidad del directivo frente a la del líder

Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Características

Según Münch, (2010, pág 149), las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere los siguientes conocimientos y competencias: Visión, amor a la educación, vocación de servicio, sinceridad, justicia y lealtad, creatividad, sentido común optimismo, humildad, conocimientos de educación, administración, y humanísticos.

Se dice que todo el conjunto del cuerpo o conjunto de órganos va bien si tiene buena cabeza, de la misma forma una institución requiere un verdadero líder con todas las características mencionadas, pero también es cierto que es muy difícil encontrar un verdadero líder, no obstante hay que acercarse al ideal para lograr los mejores resultados.

En una entidad educativa, donde está en juego el desarrollo de las personas y el futuro de la juventud, se exige el máximo sacrificio por parte de los directivos ya que se enseña mil veces mejor con el ejemplo que con todas las palabras y discursos.

Diferencias entre Directivo y Líder

DIRECTIVO	LÍDER
Su autoridad emana del cargo que desempeña.	Su autoridad emana de sus conocimientos, cualidades y competencias.
Se ve obligado a resolver los problemas que se presentan	Considera los conflictos como oportunidad insospechada de mejoría
Cumple normas y reglamentos.	Tiene iniciativa, promueve innovaciones, toma decisiones acertadas
Hace cumplir a cada uno con sus obligaciones rutinarias.	Arrastra con el entusiasmo y el optimismo.
Sanciona o premia según las conductas de los alumnos y maestros.	La entrega y pasión del líder educativo es evidente; no se cansa de servir a todos los que le necesitan.
Centra su tarea en la administración educativa, a fin de cumplir con todas las disposiciones superiores.	Con su ejemplo engendra compromiso y lealtad, respeto y admiración en la comunidad educativa.
Puede o no tener visión adecuada, necesita escuchar a los demás y ser humilde.	Tiene visión de futuro, no se conforma con analizar las negatividades del momento. El líder escucha, pide opinión, consensua decisiones
Se conforma con que la institución marche bien y no haya quejas. Exige control y resultados.	Es motivador, ofrece oportunidades de renovación y cambio. Da importancia a lo pedagógico.
Puede ser distante de los demás, por miedo o desconfianza, o por el mal ambiente y amenazas.	Es amigo de sus subalternos, se preocupa por sus problemas, es cercano.
Trata de que pueda controlar siempre la situación. Hace valer la jerarquía y el poder.	Busca siempre la superación de los demás.

Elaborado por la autora a partir del texto de Lourdes Munch

Existe una diferencia muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder, como afirma (Münch, 2010, pág.149).

Un líder se distingue por la autoridad moral, inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los profesores hacia el logro de metas y objetivos. Enamora, ilusiona y sostiene la conducción de todos los proyectos y planes, es un compañero de camino en quien los demás pueden apoyarse.

El gran reto de los directivos es cómo pasar de un administración escolar solamente rutinaria (control y planillas), fiscalizadora, con trabajos aislados y fragmentarios, con estructuras desacopladas, a una gestión educativa estratégica con centralidad en lo pedagógico, habilidades para resolver problemas, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, visión de futuro, asesoramiento y orientación profesional e intervenciones sistemáticas y estratégicas, para conseguir una gestión eficiente. No hay que conformarse con cumplir medianamente la misión de profesor o maestro o directivo, sino ejercer un verdadero liderazgo moral, que es el que necesitan las personas.

En realidad, es difícil concebir un buen directivo, que no sea líder; pues se reduce a lo mínimo o deforma su misión. Un director que no es líder es como conformarse a lo mediocre y esto en educación no tiene sentido ya que es una labor de formación fundamental. Es como sacarle sentido a la misión. Puede que las circunstancias lleven a ejercer un cargo directivo por obligación o necesidad, pero el sólo hecho de ser consciente de los que se hace y cómo se hace, debería llevar a ser buenos líderes.

2.6 Los Valores y la Educación

“El amor de Dios es el fundamento de todos los valores; por tanto, la caridad, más que un valor importante, es el fundamento de todos los valores: da forma a todas las virtudes morales, cardinales y teologales. Sin la caridad, la fe y la esperanza quedan vacías, deformes. La vivencia de la caridad constituye la base y fundamento de la educación de la conciencia extática. Sin la generosidad de la caridad no hay posible educación”. Fernando Rielo

Ideario de la U.E. Mons. José Calasanz Rosenhammer, 2010

Definir un código de ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común.

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse de manera curricular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. (Münch, 2010. pág.45).

También esta autora afirma que los valores de la escuela son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional que se difunde y practica para que la institución en su totalidad la conozca y la asuma como forma de vida.

Lo anterior requiere de esfuerzos premeditados colectivos, habilidades y voluntades conjuntas a largo plazo, y se debe reflexionar sobre los efectos que se pretende obtener, por ejemplo: la vivencia de la honestidad, disciplina, lealtad, patriotismo, responsabilidad, etc. De la misma manera que la organización define sus valores,

las personas aportan los suyos propios y entonces, la compatibilidad de unos con otros determina el grado de integración y cohesión de la comunidad escolar.

La despersonalización es una de las amenazas de toda institución, mucho más si se trata de la comunidad educativa. Ni un profesor puede ser un número o un archivador, ni un alumno jamás puede ser una estadística o un porcentaje de aprovechamiento, o de problema. Si no se considera al ser humano como misterio, como lo grandioso que es por ser persona, se puede hacer de la educación una deformación del ser humano.

La sociedad actual despersonaliza, clasifica, discrimina e instrumentaliza a las personas para fijar sistemas de gobierno; cuando se pierde la visión de quién es el ser humano y cuál es su destino trascendente, cualquier cosa puede pasar. Por eso es tan delicado e importante considerar a la gestión educativa de manera integral. Lo primero son las personas, esto cuesta, porque se reciben presiones constantes sobre la importancia de los números, estadísticas, finanzas, control, economía, ganancias, burocracia etc. Es uno de los peligros más grandes de la educación.

Afirma Guillén Parra, (2008. pág. 31) en *Ética en las Organizaciones*, que la capacidad de conocer y decidir libremente son dos de las propiedades que distinguen al ser humano del resto de los seres vivos, así ha sido estudiado desde hace décadas en el ámbito de las organizaciones al tratarlo como individuo que resuelve problemas.

Y también nos dice el mismo autor que el concepto clásico de virtud (*areté*) tiene que ver precisamente con la excelencia humana. El cumplimiento terminado de los propios deberes profesionales, no es sólo un deber, una norma, es en realidad una ocasión para el desarrollo de la propia plenitud y, por tanto, debe ser llevado a la práctica. Como dirá el profesor Llano, “la perfección del trabajo es un florecimiento o consecuencia de la perfección del hombre y, simultáneamente, la búsqueda de la

perfección acabada del trabajo lleva consigo la necesidad de que el hombre desarrolle sus potencialidades”. El buen profesional procura formarse, estar al día en lo que le compete, ese esfuerzo le enriquece y le da la oportunidad de servir mejor.

La práctica de las virtudes en el desarrollo del trabajo, a la vez le lleva al auténtico rendimiento de todas las facultades, contribuye a la construcción de la confianza.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de una organización como una institución educativa; si el talento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización tendrá un adecuado desarrollo; en caso contrario, se detendrá. En una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar por sí solos. El esfuerzo cooperativo lo entendemos como cooperación u operación conjunta, como dice (Almeida Ruiz, 2010. Pág. 55).

Grosso García, (2009. Pág.104), nos dice la Educación un arte extasiológico, porque la formación del ser humano es una formación abierta, permanente, siempre en proceso y en progreso. El niño y el adulto son una realidad personal sin acabar; esto es, siempre pueden estar formándose mientras permanezcan en estado viador. De aquí la necesidad de educar en el éxtasis en todas las edades de la vida, potenciando las capacidades y proyectando a la persona el mayor desarrollo de su personalidad.

La dimensión ética en la toma de decisiones termina siendo la piedra angular en la construcción-destrucción de la confianza, como dice Guillén Parra, (2008. pág. 46).

El ser humano con su desempeño honesto y virtuoso en el trabajo se construye; tiene consciencia y responsabilidad sobre sus propios actos. Debe, por tanto, ejercer su libertad en coherencia con los valores y principios que rigen la vida y concepción de la persona, como hijo de Dios.

Por estar constituido por las Personas Divinas, el ser humano posee esa energía o energía de la fe y la creencia como dice Fernando Rielo; ésta fuerza interior se convierte en aperturidad hacia la trascendencia, nos hace salir de nosotros mismos hacia Otro. El ser humano es alguien con consciencia de Alguien. Está formado por esa divina presencia constitutiva que le hacen diferente a todo el resto de la Creación. A ese magnífico ser es al que acompañamos en la educación, por lo que su dimensión espiritual y ética no es algo ajeno o externo que se impone de forma convencional, sino que es lo más propio de sí.

¿No es cierto observar en el niño este estado de contemplación, de fascinación, de asombro y curiosidad por todo lo que en su entorno encuentra? El éxtasis consiste en guiar al alumno al desarrollo de la trascendencia que ya lleva dentro; es una potencialidad que le hace capaz de transformarse y transformar lo que le rodea; es salida de sí mismo hacia la Verdad, Bondad Hermosura. Para ello el maestro o profesor debe vivirlo en carne propia, restaurando en sí esa inocencia y capacidad de contemplación. Como dijo Jesucristo: Quien no se haga como niño no entrará en el Reino de los Cielos.

Toda persona tiene necesidad de sentirse amado, respetado y valorado. Es la única verdadera necesidad del ser humano, a todo lo demás podemos adaptarnos o resignarnos, pero a quien le falta el amor, le falta todo.

El educador deberá tener muy presente (sea directivo o maestro) que todo acto que atente contra esa capacidad sobrenatural de la persona, deforma la persona, y por supuesto la deja en un vacío y desaliento. Nadie puede dar de lo que no tiene, por lo que esta pedagogía de Cristo debe vivirse en todos los niveles de la organización educativa.

El buen profesional sabe que ciencia, sabiduría, técnica y desempeño no valen sino con una coherente ética practicada en la construcción de sí y de los demás.

En cualquier unidad educativa se comprueba que a menor ética, mayor presencia de crítica destructiva, obstáculos, individualismo, oportunistas, falsedad en las relaciones, y muchas veces utilización de las personas para intereses egoístas y mezquinos. O sea, todo lo contrario a lo que se entiende por educación. Una organización éticamente excelente es la que se esfuerza en contribuir al pleno desarrollo de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad. Uno de los problemas más comunes se refleja en la poca preparación de los bachilleres, se encuentra con el fracaso en las universidades y en la vida laboral, no sólo por falta de un estudio serio, sino por la ausencia de valores básicos como la responsabilidad, la honestidad, la constancia y la capacidad de superar los fracasos, etc.

No se puede dejar de lado la influencia decisiva del ambiente y de la familia en la formación de los valores, pero desde luego que, las escuelas y colegios deben brindar la oportunidad de fortalecer y encauzar los pilares de la formación de la persona, a pesar de los límites y condicionantes del ambiente.

El poder de un directivo debe ser ejercido con autoridad moral, es decir con la fuerza del ejemplo. Éste debe ganarse autoridad y confianza de los subordinados. El buen profesional lo es cuando trabaja con competencia técnica, ética y también emocional. Se habla bastante de la importancia del maestro o profesor con vocación, pero se lo practica poco. Porque llegado el momento hay docentes que sólo miran lo económico, el factor social y los propios egoísmos, con lo que se degrada la elevada labor profesional.

El que gobierna debe ser buen comunicador y saber vincular a las personas. Tratar a todos y cada uno con dignidad, honor, respeto; ser transparente con lo que hace y con lo que dice, como así también un buen diplomático en el trato y resolución de problemas.

Los profesores y maestros tienen un papel clave en el desenvolvimiento de la gestión y objetivos de la unidad educativa porque como educadores, (mandatos intermedios), deben mandar y obedecer a la vez, son los agentes directos y protagonistas del éxito en la educación. Deben conocer el ideario y la filosofía institucional, formarse para ello continuamente, mejorar la comunión y el “trato” de amistad y de hermanos en la fe.

Este cometido y su ejercicio profesional y ético exigen esforzarse en la mejora personal, también saber conservar el bien recibido como conocimiento y valores y hacer correcta utilización del aprendizaje. Por tanto, requiere de numerosas cualidades humanas y virtudes éticas. Hace falta revalorizar la vocación docente, sentirse orgulloso y feliz de poder guiar a las futuras generaciones por un camino de éxito en la vida cotidiana y profesional.

El docente como canal, (mando intermedio), es mejor en la medida que transmite con alta fidelidad aquellos conocimientos y virtudes adquiridos. Cuando se obedece de modo inteligente, utilizando la información correctamente, se genera confianza, se construye organización. El trabajo es ocasión de desarrollo del bien personal y organizacional.

La unidad, en cualquier comunidad humana no brota espontáneamente, hay que trabajarla, venciendo muchos obstáculos, y practicando mucha fe. Hay que ofrecer entre todos, lealtad, veracidad, diálogo, prudencia, y compromiso afectivo con la organización. El líder debe encarnar estos valores, cualquier violación va en detrimento de la personas y de la organización. Sobre todo debe tener la virtud ética

de la prudencia como sabiduría para acertar, como hábito intelectual y ético facilita el juicio a cerca de lo que es bueno hacer aquí y ahora.

Como parte del saber vivir, que eso es la ética, la sabiduría práctica supone “atinar” ante decisiones concretas, constituye un saber actuar que implica ser capaz de diagnosticar el presente, optimizar el pasado y prevenir el futuro.

El directivo debe ser abierto y flexible para prever, innovar, arriesgar, observar, entender, concluir, consultar, escuchar y aceptar las propuestas del equipo de trabajo y de todos los miembros de la comunidad educativa para que le ayuden a guiar mejor el centro educativo. Requiere por tanto, además de mucha fortaleza, experiencia, humildad, ánimo y mejora continua.

2.7 La Comunidad Educativa

Comunidad escolar se trata del conjunto que forma e interviene en una escuela; ésta se forma por los alumnos, ex-alumnos, docentes, directivos, padres, instituciones, benefactores de la escuela y vecinos. Se encarga de promover actividades que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación y lograr el bienestar de los estudiantes. Busca no solo impartir instrucción sino la educación integral, se caracteriza por estar abierta al cambio, ya que se encuentra en constante desarrollo.

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización, por lo tanto es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados (Chiavenato, 2007. pág. 28).

El ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas, como nos dice (Chiavenato, 2007.pág 28).

Y también, la primera característica del ambiente es la complejidad. La segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica que es la incertidumbre que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global.

La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es cómo las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen.

Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables. (Chiavenato, 2007.pág.45)

Formada por todos los actores de la educación, la Comunidad educativa constituye la figura de la institución escolar, todos son parte importante en la medida que participan activamente del Proyecto Educativo de Unidad. Su grado de compromiso e identificación con los principios, Misión y Visión del centro, son determinantes para el buen desempeño del mismo.

Cada uno tiene su rol, los administrativos, los padres de familia, las instituciones de apoyo, los alumnos, los directivos y los profesores. En la medida que cada uno cumple a cabalidad su misión y todos a la vez caminan juntos hacia las mismas metas, contribuyen al éxito de la educación. Son todos diferentes pero la complementariedad y ayuda mutua es la clave del éxito. El buen entendimiento, la comunicación y organización, el deponer los intereses personales por el bien de los demás, vivir unidos a un proyecto común, hacia el sueño de una educación de calidad, es la clave del éxito.

El arte de los directivos consiste en conseguir que todos: alumnos, profesores, padres de familia, directivos, administrativos, instituciones públicas, organizaciones de ayuda, voluntarios, exalumnos se sientan incluidos. La escuela debe estar abierta a la participación, debe ser un foco de crecimiento personal, de estímulo y desarrollo. Se debe crear espacios donde puedan sentirse parte activa del Proyecto Educativo de Unidad y del Proyecto Operativo Anual y saber que son factores fundamentales para la educación. Se debe promover la unión y armonía, el sentido social y amor al estudio.

2.8 El clima escolar

Según Gasteiz, (2005), el clima de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos el clima puede convertirse en un factor de desarrollo.

Un comportamiento ético, de calidad humana, contribuye a la construcción de confianza, en su dimensión más profunda y estable, pues no se limita al bien útil o agradable, sino que considera el bien de la persona en cuanto persona. Una confianza apoyada en razones éticas constituye el caldo de cultivo para construir relaciones humanas más sólidas por estar basadas en un compromiso ético, más allá del exclusivo sentimiento y del cálculo.

El compromiso supone, en definitiva, una obligación contraída voluntariamente en el marco de una relación humana. Se trata pues de una decisión de la voluntad, que es libre y racional, cuya motivación puede tener raíces en una confianza técnica, psico-afectiva o ética. Antes de comprometerse a algo, la persona juzga acerca del bien que obtendrá con esa relación, y esto es precisamente lo que permite conectar el compromiso con la confianza, como también nos dice (Guillén Parra, 2008. pág. 251).

Para todo este proceso hace falta contar con el apoyo eficaz de los profesores. Esto será el resultado de un proceso de integración o de identificación de los profesores con los objetivos institucionales por una parte y de una capacitación profesional por la otra.

La capacitación no es suficiente en sí, porque estamos hablando de cómo identificarse con objetivos institucionales y no de cómo trabajar con objetivos técnicos dentro de cada materia, aunque estos últimos objetivos forman parte del conjunto. (ISAAC, 1995. pág. 242)

El clima escolar es como la personalidad del Centro educativo. Abarca desde el espacio físico, la limpieza, comodidad, disciplina, estética, valores, virtudes, formación integral espiritual, esfuerzo, amor a la ciencia, al saber, todo tipo de relaciones en el aula y fuera del aula. Se debe vivir una exquisita caridad en el trato, esa es la buena educación, respeto, unión, ideales, principios, ayuda mutua y fe. Mal

podría formarse un niño entre gritos, maltratos, corrupción, mentira es decir en un clima negativo.

¿Cómo puede crecer, educarse y desarrollarse un ser humano si no hay ética en los responsables y educadores? Toda palabrería cae en saco roto, porque nadie puede dar de lo que no tiene. Algunos piensan que estar en la docencia es un buen negocio, porque se trabaja poco y hay sueldo seguro. Éstos no tiene vocación son meros mercaderes del saber. No hay posible solución si no vamos a un cambio de raíz. ¿Qué se entiende por persona? ¿qué es educación?

Donde hay buen clima escolar se genera confianza, no se puede aprender sin fe y confianza en quien enseña, así nos lo muestran los niños. Todos deben sentir que la unidad educativa es una gran familia donde se lucha por la superación personal y comunitaria, donde las relaciones son honestas y sinceras, donde se enseña con el ejemplo.

Por lo tanto, para un directivo la prioridad serán los recursos humanos, y dedicarles el tiempo a las personas y concienciar sobre los tres pilares fundamentales para una sana y fructífera convivencia: vínculo (caridad), responsabilidad y trabajo en equipo, como claves para alcanzar la excelencia.

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Monseñor José Calasanz Rosenhammer, es una unidad educativa de Convenio Iglesia-Estado, fundada en 1979, con nivel intermedio respondiendo a la gran necesidad que había de dar educación a jóvenes en San Ignacio de Velasco. La Diócesis en la persona del Obispo Bonifacio Madersbacher, emprendió este esfuerzo, como parte de la misión evangelizadora de los misioneros franciscanos.

Como no contaba con local propio, en 1987, Mons. Bonifacio entrega el predio de lo que era la sede campesina, exactamente una hectárea (manzana) es cedida para que tenga su propia infraestructura, en ese entonces sólo había siete aulas y dos salas para la administración.

Viendo el crecimiento poblacional, el obispo sucesor, Mons. Carlos Stetter solicita a los superiores de Las Misioneras y Misioneros Identes que asuman la dirección de la unidad educativa. El colegio es dirigido por dicha congregación desde 1994. Actualmente el colegio ha crecido para albergar a 700 estudiantes de pre-básico, primaria (siete cursos, con un paralelo) y secundaria, con especialización en tallado en madera. Tiene 22 aulas, 2 amplias bibliotecas, 20 baños, 20 duchas (para mejor higiene y comodidad), laboratorio de física, química y biología, espacios adecuados para los talleres y horno de cerámica, cuenta con hermosos espacios al aire libre, con jardines y parques. El espacio deportivo es ahora el más necesitado de atención, falta un techo para la cancha (o tinglado) para cubrirse del sol y la lluvia, y las mismas paredes de división están deterioradas. Esto requiere una buena inversión y trabajo con la comunidad lo que implica una buena Gestión.

En el establecimiento laboran 29 profesores y 5 administrativos, y una persona que se desempeña como auxiliar de servicios. Todos los profesores son normalistas o titulados y actualmente 10 de ellos, siguen estudios superiores.

Hoy en día, es uno de los colegios que goza de mayor prestigio en San Ignacio de Velasco, por su calidad educativa y enseñanza en valores.

3.1 Participantes

Esta investigación se trabajó con la población del 100% de directivos y el 85% de docentes; y en lo que concierne a estudiantes se seleccionó una muestra representativa considerando a los jóvenes de 3° de secundaria, al azar entre los paralelos A y B, en igual número de señoritas y varones. De los padres de familia se procedió a seleccionar a aquellos que son delegados de curso y están más comprometidos y tienen una mínima preparación académica., también a los que presiden la Junta de padres.

25 docentes que representan el 85% de la Unidad Educativa

25 estudiantes de 3° de Secundaria (de 16 a 17 años) el 50% son mujeres y 50% de varones.

2 Directivos, varón de 43 años y mujer de 53 años.

1. padres de familia, presidentes de la Junta y delegados de padres de padres de familia.

Tabla Nro. 1.

Personal docente de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	20	69
Masculino	9	31
Total	29	100

FUENTE.-Folder personal, secretaría del colegio.

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

El personal femenino de la institución representa un 69% del total. Esto implica que si bien en el magisterio siempre predomina el sexo femenino, sobre todo en lo referente a los niños (Primaria), existe un grupo de profesores varones, el 31% que ayuda a equilibrar el equipo de trabajo. Sabemos que la sicología y el enfoque de varones y mujeres resulta complementaria y necesaria para educar y para que el alumno tenga referencia y modelo de los dos sexos, de maternidad y paternidad.

Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución U.E. RSH Clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
20-25	1	4
26-36	10	34
37-45	9	31
46-57	9	31
Total	29	100

FUENTE.-Expedientes personales, secretaría del colegio

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

Analizando la tabla de clasificación por edades, advertimos que el 38% de docentes son jóvenes. Esto es importante porque tienen iniciativa, traen nuevas ideas, su preparación está más actualizada, y les acompaña un dinamismo propio de la edad, aceptan mejor las propuestas de cambios y no están anclados en prácticas repetitivas. Aunque la edad biológica no es siempre determinante, condiciona en alguna forma.

El 62% son personas más maduras y con más experiencia; les acompaña una sabiduría de la vida y un aplomo para saber guiar a las nuevas generaciones. Es buena la combinación para trabajar en equipo y aprovechar de las cualidades y potencialidades de unos y de otros.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución U.E. RSH Clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
1-5	6	21
6-10	12	41
11-25	11	38
Total	29	100

FUENTE.-Expedientes Personales, secretaría del I colegio.

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

En el análisis de profesores por años de experiencia, observamos un porcentaje de 79% sobre el total, con más de seis años de experiencia, y un 38% con más de once años de ejercicio docente. Es propio de un buen profesor contar con la formación intelectual y pedagógica pertinente y nunca estancarse en lo que ha

aprendido; pero la práctica, el contacto con los alumnos y lo que aprende enseñando en el aula es fundamental para un buen maestro.

Estos porcentajes son alentadores, si se proponen llegar a una buena calidad de enseñanza. En un 90% los profesores del colegio han trabajado en el mismo aproximadamente de 8 a 10 años, tienen una recorrido en la Institución educativa, han recibido formación docente de la Universidad católica de los Misioneros Identes. Conocen el carisma, han participado de retiros, convivencias y aprecian mucho el ambiente institucional y los principios filosóficos y humanos de los Identes.

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución U.E. RSH Clasificados por Títulos académicos.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Título Normalista	21	73
Normalista y licenciado	4	14
En formación	4	13
Total	29	100

FUENTE.-Expedientes Personales, secretaría del colegio

ELABORACIÓN. Graciela Secchi

Los profesores de la unidad educativa Rosenhammer han sido seleccionados desde 1994, en la dirección de la hermana Elsa Orbegozo, y, fruto de ello vemos que el 87%, o sea casi todos tienen una buena formación. El resto están en programas de profesionalización docente. Podemos decir que es un colegio privilegiado, si se toma en cuenta que San Ignacio de Velasco es capital de Provincia y son pocos los profesionales que vienen a consagrar su vida aquí, por las distancias y por el aislamiento (500 km de Santa Cruz). La mayoría de los jóvenes salen a buscar en las ciudades mejor futuro y oportunidades. Y los que van a estudiar, no siempre vuelven a su pueblo.

Tabla Nro. 5

Alumnos de 3º curso Secundaria de la Institución U.E. RSH Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	27	50
Masculino	28	50
Total	55	100

FUENTE.-Registro de inscripción, secretaría del colegio

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

Los alumnos encuestados cuya edad está entre los 15 y 16 años, el 50% varones y el 50% mujeres. A quienes se les aplicó los instrumentos, mismos que demostraron toda su voluntad de hacerlo. Los adolescentes son bastante observadores y veraces en general, y son sencillos, respetuosos y colaboradores, por lo que se los datos proporcionados han sido buena referencia para la investigación.

Tabla Nro. 6

Personal Administrativo de la Institución U.E. RSH Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Poner intervalos de edad		
34-45	4	67
45-55	2	33
Total	6	100

FUENTE.-Archivos de Personal, secretaría del colegio.

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

El análisis de la tabla estadística N°6 evidencia mayormente que el personal administrativo es joven, entre 34 y 45 años, o sea el 67% del total. Se comprende que en este caso la dirección esté a cargo de personas maduras y con experiencia.

3.2 Materiales e instrumentos:

3.2.1 Materiales

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron materiales como:

1. Computadora
2. Material de escritorio
3. Impresora
4. Transporte
5. Instalaciones físicas del plantel

3.2.2 Instrumentos

Para el acopio de la información se hizo uso de los siguientes instrumentos técnicos:

1. La observación directa
2. Encuesta
3. Cuestionario
4. Entrevista estructurada

Los instrumentos citados tuvieron su utilización con la finalidad de investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, con el objeto de seleccionar, procesar y presentar información valiosa en la institución investigada, también para determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Unidad Educativa Rosenhammer.

Los materiales utilizados para la investigación fueron seleccionados, con la finalidad de recopilar información que permita analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrados a los valores personales e institucionales. Fundamentalmente se buscó que contribuyan a elevar la calidad de educación en la U.E. Rosenhammer, dirigidos a cada uno de los grupos de interés, y extraídas de la guía didáctica. Se fotocopió la encuesta y se proporcionó en cada caso a los grupos de alumnos, profesores, padres de familia, directivos; y, se les explicó cuidadosamente el propósito de dicha información. Posteriormente, se analizó cómo desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo del proyecto de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa.

3.2.3 Técnicas para la recolección de la Información

La encuesta es una técnica cuantitativa que se utiliza como instrumento para la recolección de datos, estos datos son en forma de números o descripciones estadísticas, relaciones y explicaciones. La encuesta se la aplicó a través de un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Los estudiantes y padres de familia, que se anexan al presente informe.

Las encuestas y cuestionarios de la guía didáctica y un cuestionario elaborado para los padres sobre la valoración del centro educativo se llenaron de forma anónima, para que expresaran con libertad su opinión su finalidad fue recabar información fidedigna de los involucrados en la institución educativa que se investigó. Esta sirvió para lograr información y medir las variables por medio de preguntas cerradas, las

que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información colectada.

La entrevista tiene el objetivo es recolectar información válida y confiable a través de una interacción verbal con el entrevistado empleando una guía de entrevista general o un protocolo. Como técnica se aplicó para ampliar la información de los cuestionarios y obtener respuesta a preguntas de carácter abierto, como criterios, sugerencias, permitió diagnosticar las diversas funciones que se cumplen por parte del personal directivo, para lo cual fue necesario cumplir con las fases de contacto inicial con los entrevistados se formularon las preguntas, y la anotación de las respuestas.

La **observación** tiene el objetivo de recolectar datos en forma cualitativa y cuantitativa como descripciones narrativas, análisis e interpretación de los fenómenos.

La observación y la experiencia de estos seis años de trabajo como directora, es sin duda, una de las fuentes más importantes de reflexión y cuestionamiento sobre la gestión y liderazgo. Es fundamental re-plantearse lo que se hace, y auto-evaluar sabiendo escuchar opiniones diferentes de las personas, para poder crecer y mejorar en beneficio del bien común.

Tablas para el apartado participantes en Metodología

Tabla Nro. 7

Personal docente de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	20	69
Masculino	9	31
Total	29	100

FUENTE.-Folder personal, secretaría del colegio.

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

El personal femenino de la institución representa un 69% del total. Esto nos dice que si bien en el magisterio siempre predomina el sexo femenino, sobre todo en lo referente a los niños pequeños (Primaria), existe un grupo de profesores varones, el 31% que ayuda a equilibrar el equipo de trabajo. Sabemos que la sicología y el enfoque de varones y mujeres resulta complementaria y necesaria para educar y para que el alumno tenga referencia y modelo de los dos sexos, de maternidad y paternidad.

Tabla Nro. 8

Personal docente de la Institución U.E. RSH Clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Poner intervalos de edad		
20-25	1	4
26-36	10	34
37-45	9	31
46-57	9	31
Total	29	100

FUENTE.-Expedientes personales, secretaría del colegio

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

Analizando la tabla de clasificación por edades, advertimos que el 38% de docentes son jóvenes. Esto es importante porque tienen iniciativa, traen nuevas ideas, su preparación está más actualizada, y les acompaña un dinamismo propio de la edad, aceptan mejor las propuestas de cambios y no están anclados en prácticas repetitivas. Aunque la edad biológica no es siempre determinante, condiciona en alguna forma.

El 62% son personas más maduras y con más experiencia; les acompaña una sabiduría de la vida y un aplomo para saber guiar a las nuevas generaciones. Es buena la combinación para trabajar en equipo y aprovechar de las cualidades y potencialidades de unos y de otros.

Tabla Nro. 9

Personal docente de la Institución U.E. RSH Clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
1-5	6	21
6-10	12	41
11-25	11	38
Total	29	100

FUENTE.-Expedientes Personales, secretaría del I colegio.

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

En el análisis de profesores por años de experiencia, observamos un porcentaje de 79% sobre el total, con más de seis años de experiencia, y un 38% con más de once años de ejercicio docente. Es propio de un buen profesor contar con la formación intelectual y pedagógica pertinente y nunca estancarse en lo que ha aprendido; pero la práctica, el contacto con los alumnos y lo que aprende enseñando en el aula es fundamental para un buen maestro.

Estos porcentajes son alentadores, si se proponen llegar a una buena calidad de enseñanza. En un 90% los profesores del colegio han trabajado en el mismo aproximadamente de 8 a 10 años, tienen una recorrido en la Institución educativa, han recibido formación docente de la Universidad católica de los Misioneros Identes. Conocen el carisma, han participado de retiros, convivencias y aprecian mucho el ambiente institucional y los principios filosóficos y humanos de los Identes.

Tabla Nro. 10

Personal docente de la Institución U.E. RSH Clasificados por Títulos académicos.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Título Normalista	21	73
Normalista y licenciado	4	14
En formación	4	13
Total	29	100

FUENTE.-Expedientes Personales, secretaría del colegio
ELABORACIÓN. Graciela Secchi

Los profesores de la unidad educativa Rosenhammer han sido seleccionados desde 1994, en la dirección de la hermana Elsa Orbegozo, y, fruto de ello vemos que el 87%, o sea casi todos tienen una buena formación. El resto están en programas de profesionalización docente. Podemos decir que es un colegio privilegiado, si se toma en cuenta que San Ignacio de Velasco es capital de Provincia y son pocos los profesionales que vienen a consagrar su vida aquí, por las distancias y por el aislamiento (500 km de Santa Cruz). La mayoría de los jóvenes salen a buscar en las ciudades mejor futuro y oportunidades. Y los que van a estudiar, no siempre vuelven a su pueblo.

Tabla Nro. 11

Alumnos de 3º curso Secundaria de la Institución U.E. RSH

Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	27	50
Masculino	28	50
Total	55	100

FUENTE.-Registro de inscripción, secretaría del colegio

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

Los alumnos que han sido encuestados de forma anónima tienen 15 y 16 años, adolescentes mitad señoritas y mitad varones. Se les explicó el objetivo de la encuesta y que colaboraban en una investigación, se les pidió que sean lo más sinceros posibles. Los adolescentes son bastante observadores y veraces en general, y son sencillos, respetuosos y colaboradores, por lo que se supone que los datos proporcionados van a ser una buena referencia para lo que se necesita investigar.

Tabla Nro.12

Personal Administrativo de la Institución U.E. RSH Clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Poner intervalos de edad		
34-45	4	67
45-55	2	33
Total	6	100

FUENTE.-Archivos de Personal, secretaría del colegio.

ELABORACIÓN: Graciela Secchi

El análisis de la tabla estadística N°6 evidencia mayormente que el personal administrativo es joven, entre 34 y 45 años, o sea el 67% del total. Se comprende que en este caso la dirección esté a cargo de personas maduras y con experiencia.

3.2.4. Procesamiento de la información

Una vez que se aplicó las encuestas a directivos, docentes y alumnos, padres de familia, se procedió a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios, proceso que se lo realizó según el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos, además se procedió a elaborar tablas estadísticas que registran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o porcentaje.

Para formular la encuesta de los padres de familia se analizó cuáles son los factores que ellos consideran importantes para la formación de los hijos. También se tomó en cuenta qué es lo que valoran más de esta unidad educativa y qué les gustaría mejorar.

Para el Análisis y Discusión de Resultados, se utilizó las tablas estadísticas buscando siempre la relación entre el título o subtítulo del esquema y los datos que ofrecen cada tabla estadística, así como las representaciones gráficas que permitieron tener una mejor apreciación de los resultados obtenidos.

3.3. Métodos y Procedimiento

3.3.1. Métodos

El método hermenéutico se utilizó para recopilar los datos bibliográficos, con posterior reflexión, estudio y análisis de la misión del director, de la gestión,

liderazgo, planificación, organización y valores en la unidad educativa, a la luz de la visión y misión del colegio Mons. José Calasanz Rosenhammer.

La investigación realizada fue de tipo exploratorio-descriptivo para conocer la problemática, falencias y mejoras que se necesitan realizar. También se empleó el método analítico sintético para desglosar el objeto de estudio y llevar a síntesis en una visión de conjunto, a fin de proponer soluciones adecuadas.

En esta óptica es trascendental conjugar los paradigmas cuantitativo y cualitativo; cualitativo porque permitió conocer el problema desde diferentes contextos y en base a los resultados obtenidos permitió plantear alternativas pedagógicas, que al ser acogidos por la institución, sin duda ayudará a mejorar la capacidad de gestión y liderazgo, y cuantitativa porque los procedimientos son establecidos antes de que comience el estudio con un razonamiento lógico deductivo. Se utilizaron herramientas de estadística para la interpretación de la información.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Realidad boliviana

Bolivia, ubicado en el corazón de Sudamérica, sin salida al mar, tiene uno de los índices más bajos de PIB, los índices de pobreza son muy altos. Cuenta con un índice de alfabetización del 81.5%, sin tomar en cuenta el problema de los analfabetos funcionales. Según, IRIARTE, Gregorio, (2007), pág.218

Las consecuencias de las tasas elevadas de deserción escolar y repitencia son causas alarmantes de egresos muy bajos: 1991, el 29.5% de los alumnos terminaron el 4º medio en el área urbana y apenas el 1.5% en el área rural; situación en la que se encuentran particularmente las mujeres. Como nos dice el mismo autor, IRIARTE, Gregorio, (2007), en la pág.445

Las condiciones de inestabilidad familiar, pobreza, mala alimentación y salud condicionan gravemente el desarrollo de una buena educación. Si con esto tenemos presente el grave y generalizado problema de alcoholismo, drogadicción y promiscuidad sexual en el medio, el reto de una educación de calidad es muy desafiante.

Otro grave problema es la discriminación de la mujer y violencia familiar, que junto a la falta de educación, reduce a la persona a las dimensiones instintuales y materialistas.

4.1.2 Aspectos históricos de la comunidad.

Por las características peculiares de la región, clima y formas de vida, a criterio de la investigadora, considera oportuno situar la unidad educativa en el entorno histórico, cultural y social de la zona.

La Compañía de Jesús comenzó su labor misionera en el oriente boliviano en 1691 por instrucción del gobernador de Santa Cruz de la Sierra. La antigua reducción de San Ignacio, lugar de nuestra investigación, fue fundada en 1748 por los frailes jesuitas Miguel Areiger y Diego Contreras. Su sucesora, la actual ciudad de **San Ignacio de Velasco**, fue creada por Ley de la República el 12 de octubre de 1880 durante la Presidencia del general Narciso Campero. El Departamento de Santa Cruz está situado en el oriente del país y está formado por 15 Provincias. La Provincia de José Miguel de Velasco es una de ellas. Está formada por 3

municipios: San Ignacio de Velasco, San Miguel de Velasco y San Rafael. La ciudad de San Ignacio de Velasco es la capital de esta Provincia.

4.1.2 Aspectos físicos y geográficos



Mapa Nº 1

Ciudad San Ignacio de Velasco

La topografía de la región se caracteriza por presentar estrechos valles, colinas y serranías. La Provincia tiene una extensión de 65.425 km² y es la segunda área más extensa de Bolivia. San Ignacio está situada a las orillas de la laguna artificial Guapomó, que suministra [agua dulce](#) a la ciudad.

Ubicación: La ciudad de San Ignacio de Velasco se sitúa a 475 kilómetros al este suroeste de la ciudad de Santa Cruz y a 340 kilómetros al oeste de la frontera con Brasil. Se encuentra a una altura de 410 metros sobre el nivel del mar, latitud: 16-23S, longitud: 060-58W. Sus provincias vecinas son Ñuflo de Chávez en el oeste, Chiquitos en el sur y Ángel Sandoval en el suroeste. Al norte fronteriza con el Departamento Beni y al este con Brasil.



Mapa nº 2 Provincia Velasco

Clima: La ciudad está enclavada en una cálida región con temperaturas promedio anuales que oscilan entre los 30 y los 36 grados centígrados. Prácticamente todo el año es de clima caliente, aunque en mayo, junio y julio aparecen algunos días frescos.

Accesibilidad: San Ignacio de Velasco dispone de un aeropuerto con una pista de aterrizaje de tierra. Se comunica con la capital del Departamento – Santa Cruz mediante una carretera de tierra de 130 kilómetros hasta Concepción, desde allí la carretera de otros 350 kilómetros está asfaltada. Hacia el este tiene comunicación por una carretera sin pavimentar con la ciudad brasileña de Cáceres. Hasta la

frontera son 340 kilómetros. Es una zona bastante aislada de la ciudad capital Santa Cruz de la Sierra.

Demografía: San Ignacio de Velasco, tiene una de las más altas tasas de crecimiento poblacional y una de las más altas densidades poblacionales dentro del Departamento de Santa Cruz, cuenta con 30.000 habitantes en su mayoría niños, jóvenes y ancianos.

El Municipio de San Ignacio de Velasco se considera como el municipio más desarrollado y más comercialmente activo de todo el territorio de la Mancomunidad de la Gran Chiquitanía donde las tasas de pobreza son extremadamente altas. La actividad económica de San Ignacio de Velasco se centra principalmente en la agricultura, en concreto en el recurso forestal, la ganadería, la producción de café y en menor proporción en comercio y en el turismo.

El índice de pobreza de la zona es de un 66% y el índice de pobreza extrema de un 24%. No hay oportunidades de realizar buenos estudios y la atención en salud es mínima. La alimentación es deficiente y el nivel de alcoholismo es muy elevado. El problema de contrabando y droga ha aumentado considerablemente en los últimos cinco años.

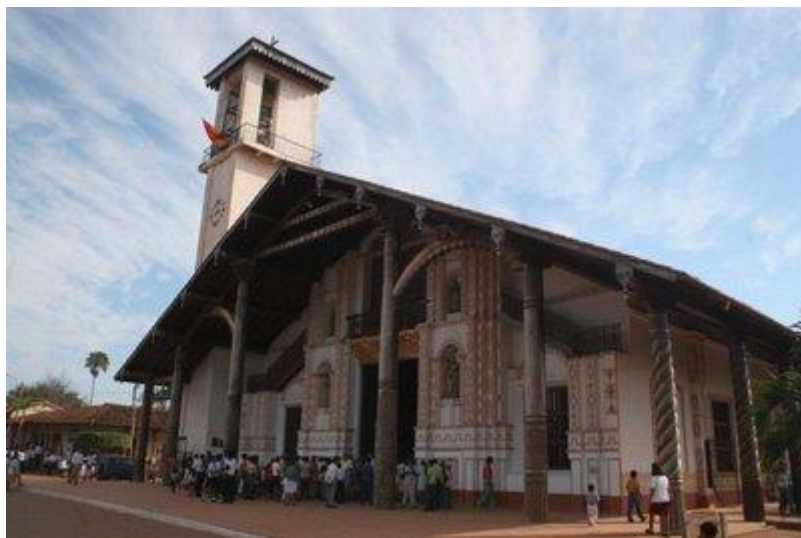
Organización y participación social. Cultura, religión, lugares de interés turístico

La Provincia José Miguel de Velasco es una de las primeras en población étnica cultural: los chiquitanos, un grupo de pueblos indígena americanos forman una familia lingüística independiente con numerosas variantes.

La cultura tradicional es muy rica, resaltando la arquitectura; los talleres artesanales de cerámica, muebles y bordados; y la música usando los instrumentos de la síntesis cultural chiquitana (indígena) y neochiquitana (con fuerte influjo europeo) uso de [violines](#), [bombos](#), [guitarras](#), [arpas](#), [flautas](#) e incluso (en los templos) [órganos](#).

En esta región se encuentran las famosas Misiones Jesuíticas de Chiquitos, un conjunto de pueblos con iglesias católicas a los que pertenece San Ignacio de Velasco, de la época misional (siglo XVIII), verdaderas joyas arquitectónicas conservadas por los lugareños que aún poseen ricas manifestaciones culturales de la época. Esto ha sido motivo para que la “UNESCO” las declare a estos pueblos vivos y sus tradiciones como Patrimonio Cultural de la Humanidad, en el año 1.990. Lo interesante y singular de estas Iglesias y de estos pueblos, es que no se está hablando de ruinas o de lugares abandonados, sino de templos que cumplen su función religiosa en una cultura viva donde se mezcla el elemento europeo con el indígena en un maravilloso mestizaje.

Catedral de San Ignacio



4.1.4 Historia de la U.E. Mons. José C. Rosenhammer

En el año 1994, Mons. Bonifacio Madersbacher solicita a los superiores de la congregación de Misioneras y Misioneros Identes de Cristo Crucificado la presencia de misioneras en el entonces Vicariato de Chiquitos, para hacerse cargo de la dirección del establecimiento de Convenio Iglesia-Estado Mons. RSH. La congregación acepta y llegan las hermanas Elsa Orbegozo Maldonado y Luz Marina Maquera.

Había sido fundado en 1979, sin local propio, funcionó en la escuela Facundo Flores, en el turno de la tarde. En el año 1986, Mons. Bonifacio entrega el local de la sede campesina ubicado en el barrio San José Obrero para que funcione el colegio, empezando en este lugar en 1987. El mencionado predio está ubicado en la calle Manuel Morales y Avenida de las Américas de la zona Sur; por la zona este, calle Carmen Toledo y por el sur, calle Ingavi, con lo que completa un manzano, del barrio San José Obrero.

Hoy cuenta con 20 aulas y 2 aulas especiales para Kinder, once aulas corresponden a la primaria (con un paralelo en 6º, 7º y 8º) y ocho a la secundaria (paralelos de 1º a 4º). Cuenta además con una sala de computación equipada con 7 computadoras, un taller para tallado en madera (mesas, sierra y torno), un torno para el trabajo en cerámica y un horno para la cerámica.

Es necesario recalcar que ha existido una atención eficiente a la comunidad acorde a las necesidades de la institución como se destaca en el año 2006 la construcción de una nueva biblioteca muy amplia, 20 baños y 20 duchas para la mayor comodidad de los alumnos, un moderno laboratorio (2009) y amplios parques y jardines.

Siempre se ha contado con el apoyo y colaboración de los padres de familia, y gracias a ello y las ayudas de la Iglesia local y Hermandad con Alemania (Treveris y colegio Alfred Delp) se ha ido mejorando cada año con cosas nuevas y mayores condiciones que permiten ofrecer una educación de calidad. Lamentablemente, por las diferentes problemáticas del país y dificultades con el Ministerio de Educación no hay en el nivel secundario items de dirección, portería, y regencia. El Kinder funciona desde el año 2002.

4.1.5 Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

4.1.5.1 El manual de organización

El reglamento interno para alumnos, y padres de familia figuran en la agenda escolar, que se entrega a principio de año. No hay manual de funciones para que se conozca las responsabilidades de cada uno de los miembros, o al menos no se utiliza, ni conoce. Debe haber claridad en lo que corresponde y no corresponde hacer, para que no se generen mal entendidos. También se toma en cuenta el RAFUE que es el documento que establece en Bolivia las funciones del personal docente y administrativo y los reglamentos de faltas y sanciones disciplinarias.

4.1.5.2 El código de ética

Si bien no hay un documento con este título, ni con normas morales escritas, tanto el PEI como las normas de moral y buenas costumbres se tienen presentes. En el PEI se encuentran los perfiles del educador y del alumno, se mencionan las cualidades, virtudes y formas que deben caracterizar a cada uno, de manera que en las relaciones interpersonales debe reinar un trato digno y de caridad entre todos los miembros.

También se percibe este código de ética en la agenda del alumno, donde se señalan la pedagogía, el espíritu y la disciplina que se debe practicar. Principalmente el respeto y el honor. En definitiva la norma base del colegio Rosenhammer es el Evangelio y la ética cristiana que marca las líneas maestras de educación. Con una característica propia de aperturidad y de caridad se acoge a todo alumno, sea del credo o cultura que sea, con el mayor respeto y consideración.

4.1.5.3 El Plan estratégico

El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

Así, el Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas. Cuando éste no existe en una organización, esta institución camina con un rumbo poco claro, con poca dirección y se presta a que los distintos grupos de personas interpreten los fines de la Institución de distinta manera, actuando en consecuencia por diversas fuerzas e intereses; y, llevándola en distintos sentidos.

No existe un plan estratégico explícito, se reflexiona en equipos, se escuchan propuestas de todos los docentes y los aportes e inquietudes de los padres de familia, tratando de mejorar cada vez más el servicio y educación de calidad; se avanza hacia una mayor participación de los alumnos y de la comunidad del lugar. Se da el hecho de que algunos padres de familia y profesores ven una gran importancia en el deporte por ejemplo, y no toman en cuenta que en razón de salir primeros en el deporte se debilita la parte de formación y se pierde mucho tiempo de estudios y clases que restan a la calidad de formación del alumno.

4.1.5.4 El Proyecto Operativo Anual

Se elabora con los docentes, se toman en cuenta las prioridades y la evaluación del año anterior. Muchas veces esto se hace con prisas y sin un buen trabajo de reflexión. Se improvisa y se repiten cosas llevados por la rutina. El POA existe pero no está tomado en cuenta por muchos profesores. Su objetivo es: *“Lograr la formación integral de los alumnos mediante la pedagogía cristiana, propuesta por Fernando Rielo, de educación en el éxtasis , que abarque la formación física, psicológica y espiritual, en su dimensión individual y colectiva, así como la capacitación técnica para su efectiva inserción social y laboral, con profundo sentido ético y de servicio”*.

4.1.5.5 El Proyecto Educativo Institucional

Existe el Proyecto Educativo Institucional, pero más en teoría que en la práctica, ya que los profesores no tienen el tiempo de realizar una seria planificación. Se queda en los papeles, muchos lo conocen pero se olvidan; hay que insistir, renovarlo, meditarlo e interiorizarlo, porque si no cada profesor hace lo que bien puede y cada uno va por su lado. Es importante conocer la misión y visión para poder orientar el quehacer y dirigirlo comunitariamente hacia las metas de manera adecuada, también para aprovechar al máximo todos los recursos humanos y materiales (que son muy pocos). Saber aplicar la pedagogía del éxtasis, que es la de Cristo y alimentar la vocación de maestro con un proyecto común que esté interiorizado por todos. Se percibe un vacío en este sentido. Siempre lo urgente quita el tiempo a lo importante y por cumplir con los cronogramas y actividades del día a día, la planificación se descuida, cayendo nuevamente en la rutina. El problema que acarrea su inoperancia es que los profesores se limitan a cumplir su función y las clases de su materia, con poca implicación en el proyecto general.

4.1.5.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

Consta en la agenda del colegio que recibe cada estudiante a principio de año, el reglamento interno y también los principios ético-morales que iluminan la tarea docente. Es conocida por los padres y alumnos. Los profesores la trabajan en el aula, pero son pocos los que le dan verdadera importancia, toman en cuenta el contenido y lo ponen en práctica. Sirve mucho para reglar la disciplina, para motivar a los alumnos y notificar a los padres, creo no debemos olvidarla e insistir cada año sobre lo mismo.

4.1.6 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.6.1 Misión y Visión

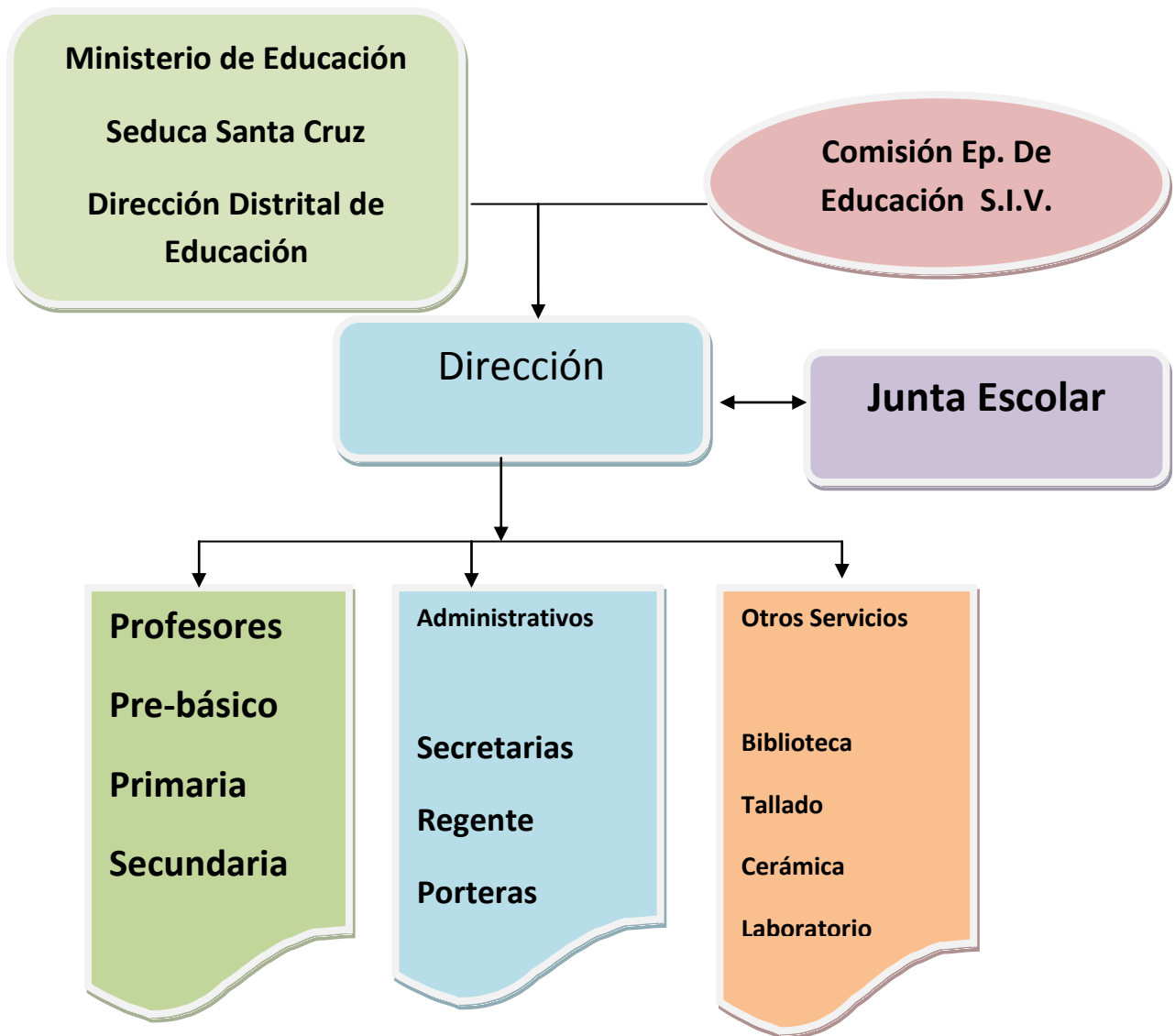
*Visión: La Unidad Educativa Mons. José C. Calasanz se constituirá en un centro de referencia, ya que satisfará las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, promocionando el desarrollo de sus aptitudes en cuatro líneas fundamentales: **el arte, la ciencia, la técnica, y el deporte** fomentando en todo momento el ejercicio de valores éticos y espirituales.*

Misión: Lograr la formación integral de los alumnos mediante la pedagogía cristiana, propuesta por Fernando Rielo, de educación en el éxtasis o en el amor auténtico, que abarque la formación física, psicológica y espiritual, en su dimensión individual y colectiva, así como la capacitación técnica para su efectiva reinserción familiar, social y laboral, con profundo sentido ético y de servicio.

Ambas apuntan a la formación integral del ser humano como hijo de Dios, hacia la trascendencia, sin descuidar la formación científica y humanística, creativa y productiva para ser personas responsables y útiles en la sociedad. Se observa en

los alumnos egresados que son personas con deseos de superación, con valores y responsables para el trabajo

4.1.6.2 El Organigrama



Se puede evidenciar que el organigrama señala los distintos actores de la gestión educativa. Tiene una estructura sencilla indicando la relación de dependencia hacia arriba del Ministerio de Educación, Servicio departamental de Santa Cruz y de la Delegación Distrital de Educación en San Ignacio de Velasco. A través de dichas instancias llegan las órdenes y disposiciones de la gestión escolar, que hay que tomar en cuenta.

A su vez, como colegio de convenio Iglesia-Estado se sigue las orientaciones y lineamientos de la Iglesia en Bolivia a través del delegado responsable, dependiente de la Diócesis, presidida por el Obispo, Mons. Carlos Stetter.

La Junta de Padres de Familia se relaciona siempre a través de la dirección y afortunadamente se goza de ese orden y respeto por parte de los padres, que no se inmiscuyen en la vida interna del colegio.

Las cuatro áreas más importantes son la pedagógica, administrativa, de servicios y asociación de alumnos o formación de líderes. Falta reflejar el vínculo o hermandad con Alemania y sus implicaciones, no aparece. Se observa como debilidad que no hay equipo de gestión y la organización es vertical.

4.1.6.3 Funciones por áreas y departamentos

Los profesores están organizados por equipos: pedagógico, social-deportivo y pastoral-hermandad. Se coordinan las actividades y se evalúan trimestralmente. No hay departamentos porque el colegio tiene una estructura muy sencilla y cada persona cumple con más de una función por necesidad y por vocación, porque no hay ítem que provea el Estado para el buen funcionamiento. No hay psicóloga/o, todos hacen un poco de ello, asesorías, ayuda familia, ayuda social, y qué decir la parte económica tiene que llevarla la directora, en sus ratos libres o en vacaciones, para que pueda cuadrar las cuentas.

4.1.6.4 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

No hay un plan especial dentro del currículo, aunque los docentes toman en cuenta como transversales: salud, equidad de género, solidaridad, ecología, respeto, derechos humanos, y sentido trascendente de la persona.

Cada profesor toma en cuenta los valores como pilares fundamentales en la formación de la persona sobre todo en primaria, de 1º a 6º grado.

De 7º a 4º medio Secundaria se ha implementado el programa de tutorías, un profesor es responsable de un curso y realiza el seguimiento de todos los aspectos humanos y académicos de cada uno de los alumnos. Algunos profesores lo ejecutan mejor que otros. Los profesores de secundaria de materias específicas no se dedican a la formación en valores y cumplen con lo mínimo de su trabajo y piensan que de esto tienen que ocuparse los profesores de religión, o las hermanas misioneras que están en el colegio, porque ellos no tienen tiempo para los alumnos.

4.1.6.5 Dimensión organizativa operacional y valores

Como se refleja en el marco teórico y la agenda del colegio que se entrega a cada alumno, el espíritu que anima al colegio es el de considerar a las personas como hijos de un mismo Padre, con mucho respeto, dignidad, trato de amistad y vivencia de la caridad cristiana.

Se vive en lo posible el sigilo, no dar lugar a los chismes, cotilleos, rencillas y malos entendidos. Se tiene como regla la síntesis de todas las virtudes, que es el honor, como enseñó el Fundador de los Misioneros y Misioneras Identes, Fernando Rielo. Se busca generar equipos de trabajo, equipo directivo, equipo de disciplina, búsqueda de consensos y consulta en los casos problemas.

4.1.6.6 Dimensión administrativa, financiera y valores

De manera muy sencilla y elemental se lleva toda la contabilidad del colegio con transparencia y responsabilidad. Como es colegio de convenio, por familia los padres aportan voluntariamente 1.45 de dólar por mes, por familia (aunque tengan varios hijos en el colegio) porque es una ayuda y servicio social. La Institución educativa no tiene fines de lucro, lo poco que ingresa se hace rendir al máximo y se consiguen ayudas de la Iglesia para poder mejorar el servicio.

Hay recibos y comprobantes de todos los ingresos y gastos de manera transparente, se rinde informe cada principio y fin de año a los padres de familia, dónde va el dinero y qué necesidades hay. Todo este proceder brinda mucha confianza y apoyo a los padres de familia, ya que los recursos económicos han sido distribuidos de acuerdo a las necesidades.

Todas las administraciones que ha tenido la institución se han caracterizado por ser transparentes, esto es, siempre ha existido rendición de cuentas tanto en lo administrativo, académico como financiero, se levantan informes de todas las actividades y trámites que se hacen dentro y fuera de la institución.

Las políticas administrativas que existen en la institución no son unilaterales, sino la mayor parte se las determina a través del Consejo Directivo y Consejo Académico, y estas vienen a ser producto de propuestas y diálogos entre todos los miembros de la institución.

4.1.6.7 Dimensión comunitaria y valores

En la U.E. Rosenhammer el clima escolar y la convivencia se caracteriza por el “trato” de caridad y amor cristiano entre todos los miembros, además de que el pueblo ignaciano se distingue por la paz, respeto y sentido trascendente de la persona. Siempre se ha puesto un gran esfuerzo para trabajar con las familias, sobre los valores cristianos, pensando sobre todo en las nuevas generaciones; y como prueba de ello, los bachilleres que egresan son muy responsables y trabajadores. Más que hablar mucho de valores se insiste en la vivencia de las virtudes, como construcción de la personalidad. El maestro enseña con la palabra, pero sobre todo con el ejemplo de vida y testimonio de fe, compromiso y esfuerzo.

4.1.7 Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico de la U.E. se ha trabajado en función de los foda con los docentes y alumnos de la U.E.

El análisis FODA arroja que las fortalezas se apoyan en una buena administración y organización, con relaciones positivas entre alumnos, profesores, padres de familia y dirección, buen trabajo de las secretarías, equipos de profesores y el apoyo de la Junta Escolar.

También en lo pedagógico destacar a los profesores bien capacitados, el trabajo en equipo, disciplina y seguimiento de los alumnos, ayuda de voluntario para inglés, así como la vocación de servicio y entrega de los directivos. Las relaciones comunitarias son buenas con la H.A.M., La Junta Vecinal, la parroquia y Hermandad con Alemania.

Se considera una gran oportunidad la dirección de los Misioneros y Misioneras Identes, la estabilidad de los profesores, contar con biblioteca, computación y salas de videos, así como el uso de textos en todos los cursos.

Pero hay que tomar en cuenta también las debilidades como falta de ítem de administrativos, no cumplimiento de reuniones trimestrales de planificación y poco seguimiento de los directivos, la falta de compromiso de algunos docentes.

Las amenazas más fuertes son las políticas de gobierno y las influencias negativas del ambiente: corrupción, alcoholismo, droga, desintegración familiar, pobreza y abandono de los hijos.

4.1.7.1 Fortalezas y Oportunidades 2011

Áreas	Fortalezas	Oportunidades
Administrativo- Organizativo	-Buenas relaciones entre docentes, alumnos y padres de familia con la dirección. -Documentos en computadoras y manejo de las secretarías en los modelos informatizados, responsabilidad y competencia del personal administrativo. -Equipos pedagógicos para la planificación y ejecución de todas las actividades de la U.E. -Existencia del PEU – Ideario del Colegio -Se cuenta con ítem del Estado para todos los maestros. -Hay Organigrama	Existencia de buena comunicación entre dirección y padres de familia y alumnos. Apoyo de personas e instituciones a la Unidad Educativa. Trabajo de equipo en la distribución de tareas. Responsabilidad y compromiso con la misión del colegio, deseos de superación personal. Infraestructura cómoda y adecuada completa.
Pedagógico	-Maestros titulados y con estudios superiores - Buena predisposición del personal docente para trabajar a pesar de las dificultades - Compromiso y mejoramiento de la enseñanza -Preocupación por el seguimiento de los alumnos -Laboratorio de Física –Química -Novedades en el aprendizaje -Ayuda del voluntario para el inglés -Clases de computación - Buenos deportistas, incentivos. -Hay vocación de servicio en los directivos, pero no abastecen para guiar óptimamente. Se da inglés desde 3º y 4º grado	- Continuidad en el trabajo, estabilidad de los profesores. - Alumnos con voluntad de superación. - Apoyo de los padres de familia - Biblioteca por las tardes - Uso de libro de texto - Buen material de trabajo (audiovisual y bibliográfico). - Especialidad del tallado, pintura y cerámica -Trabajo en Equipo
Pastoral	Hay un equipo pastoral que planifica, organiza y promueve la vivencia de los valores cristianos Del carisma idente y de la identidad católica	Relación con la parroquia Carisma Congregacional Ideal cristiano

	Retiro Motus Cristhi para jóvenes Convivencia para profesores Formación permanente	Apertura y ecumenismo Misiones y Hermandad
Aspecto Comunitario y – PP.FF.	Apoyo de los padres en la educación de los hijos y aprecio del colegio RSH por su seriedad y responsabilidad. Buenas relaciones con la directiva de los padres de familia, la junta del barrio (OTB) parroquia María Asunta. La H.A.M . proporciona desayuno escolar hasta 6º grado, material de limpieza, material de escritorio y colabora en el mantenimiento de la Unidad Educativa, con el pago de la luz y el agua. La Hermandad con el colegio Alfred Delph de Alemania nos permite mantener la Biblioteca, las mejoras de infraestructura y proyectos de mejoramiento pedagógico voluntario	Promover el fortalecimiento de la familia en la educación de los hijos incentivando el compromiso y responsabilidad. Biblioteca abierta a la comunidad y barrio todas las tardes Ayuda de los padres de familia, de la Diócesis, ayuda de los hermanos de Alemania para la promoción de las personas y mantenimiento y mejoras de infraestructura. Trabajo en Equipo.

4.1.7.2 Debilidades y Amenazas

Áreas	Debilidades	Amenazas
Administrativo- Organizativo	- Falta de ítem para la dirección de secundaria, para la regencia y portería, lo que sobrecarga el trabajo de las personas. - Dificultades sociopolíticas e inestabilidad en el país. - Incumplimiento de las reuniones trimestrales de planificación. - Burocracia administrativa - Los equipos tienen poco seguimiento de la directora. - No hay reuniones periódicas - Director saturado que lleva todo - P.E.U poco conocido y no participado	- Influencia del medioambiente. - Flojera, falta de control en la familia, crisis económica. - Alcoholismo, drogadicción y corrupción. - Desintegración familiar, descuido de los hijos - Falta de valores, conformismo y flojera. - No se valora la educación - Materialismo - La política y persecución del gobierno
Pedagógico	- Falta de compromiso de los padres con la educación de los hijos. - Huelgas, paros conflictos en el magisterio - Inasistencia de profesores a las reuniones - Falta de compromiso y responsabilidad en algunos profesores - No hay espacios de diálogo con la directora y profesores; éstos hacen lo que pueden	- Poca dedicación de los directores a lo pedagógico. - No hay control de planes y programas semanales o mensuales - Clases poco preparadas. - Poca actualización docente - Falta de creatividad e iniciativa en secundaria - No se preocupan por los alumnos - Cambios políticos, nuevos enfoques en la educación
Aspecto	- Pobreza y corrupción. Bajos recursos económicos. - Falta mayor participación de los padres en la educación de los hijos, descuido por el problema económico; migración de muchas mamás a España e Italia con abandono de los hijos. - Poco control de los padres en la formación de los hijos.	- Cambios políticos y nuevos enfoques en la educación. - Burocracia - Nuevas Leyes que no favorecen la educación

Comunitario y – PP.FF.	Alto porcentaje de padres que viven fuera de la ciudad y alumnos sin control de los padres. Alcoholismo y desinterés por el estudio, delincuencia, descuido en la alimentación y salud. No hay tiempo de los directores para establecer relación con otras instituciones. Faltan proyectos y recursos económicos	Perjuicio para los colegios de Iglesia por la ideologización de la educación
Pastoral	Algunos profesores indiferentes. No todos participan. Falta de preparación del Equipo Pastoral Desconocimiento del carisma institucional Por parte de los nuevos	Poca formación en la familia Relativismo y hedonismo. Sólo se mira lo inmediato. Religiosidad superficial y de eventos. Poco seguimiento de los profesores

4.1.7.3 Análisis

A criterio personal los aspectos más destacados que arroja el análisis del foda son:

A pesar de ser un colegio de gente humilde, en un pueblo pequeño como San Ignacio, hay buena disposición de las personas para estudiar y superarse.

Con muy pocas cosas y con faltas de ítem o sueldos del Estado y las dificultades del ambiente de un país con un alto índice de pobreza e ignorancia, se está haciendo mucho.

Los factores de clima caliente, las malas condiciones de vida y los problemas familiares (económicos) afectan gravemente el desarrollo de una buena educación y es muy difícil contrarrestarlos.

Los moradores de San Ignacio de Velasco son bondadosos y pacíficos lo que ayuda a poder trabajar, aunque implique algunos sacrificios. Estas personas aprecian y respetan al religioso, lo cual favorece que se les eduque y dirija con mayor facilidad.

Los directivos tienen que dedicarse a acompañar y formar a los profesores, porque son la clave del éxito, no dejar de inculcarles valores, fomentar buenas relaciones humanas y su amistad.

4.2 Resultado de Encuestas y Entrevistas

4.2.1 De los directivos

El Colegio Monseñor José Calasanz Rosenhammer, de San Ignacio de Velasco, es una unidad educativa fiscal de Convenio con la Iglesia Católica, fundada en 1979. Actualmente cuenta con los niveles de preescolar, primaria y secundaria, egresando cada año unos 50 bachilleres, con especialidad en el arte del tallado en madera.

De la aplicación de los instrumentos de investigación se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 13

Forma de Organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	50%
b. Coordinadores de área.	1	50%
c. Por grupos de trabajo	2	100%
d. Trabajan individualmente	0	-
e. No contestan	--	
Total	2	

Fuente Encuesta enviada por la universidad

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Las reuniones trimestrales de evaluación y planificación no se realizan con normalidad, ya que requieren tiempo extra de los profesores y personal administrativo; y, cuando se realizan hay algunos ausentes. Aunque todos reconocen que es algo muy importante, se rehúye del mayor compromiso. Se busca delegar responsabilidad en algunos docentes para que coordinen las áreas (pedagógica, social, deportiva, etc.) pero no siempre funciona. Los grupos de trabajo por equipos siempre han sido positivos y se han mantenido por muchos años con muy buen resultado.

Equipo Pedagógico

Equipo Pastoral y de la Hermandad

Equipo Social y Deportivo

Equipo Disciplinario

Tabla 14

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	100%
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	-
d. Otros	0	
Total	2	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Tabla 15

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	0	0
No	2	100
Total	2	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Autora: Lidia Graciela Secchi

Se ha verificado que no existe el manual de funciones o el antiguo está en desuso: Por lo mismo, se presentan choques de roles o confusión entre el personal administrativo y falta de interés en algunos profesores por la función de tutoría de los cursos de secundaria principalmente.

Tabla 16**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Director	2	100%
Rector	0	0
Consejo Directivo	0	0
Total	2	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos UTPL

Autora: Lidia Graciela Secchi

Se percibe un clima de respeto y consenso en casi todas las decisiones. A veces, en situaciones muy especiales, los directores resuelven problemas de acuerdo a su específica competencia; y si lo ven necesario se explica en reunión general. (Por ejemplo: retiro de un docente por corrupción comprobada)

Tabla 17**Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	50%
b. No	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

El tema de delegación de funciones se observa que es gradual, implica confianza y buena gestión de los directivos para evitar la concentración de poder y también

requiere del compromiso de los miembros para que sepan responder a las necesidades de la unidad educativa.

Tabla 18

La administración y Liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica			1	50%	1	50%
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	100%				
C	La capacitación continua de los docentes	1	50%	1	50%		
D	Trabajo en equipo	2	100%				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	100%				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			2	100%		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	50%	1	50%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos UTPL

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Esta tabulación arroja de manera bastante aproximada la situación académica del centro porque la excelencia se busca y promueve, pero estamos muy lejos de ella, más por las condiciones externas que por las del mismo centro, basta con analizar los datos estadísticos de la realidad boliviana las circunstancias locales, por encontrarnos en una provincia del oriente boliviano con muchas limitaciones de comunicación y oportunidades de formación.

Tabla 19

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Ord	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas			2	100		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas	1	50	1	50		
C	Se adquieren a partir de la experiencia						
D	Se desarrollan con estudios de gerencia						
E	Capacitación continua, que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	100	0		0	

Fuente: Encuesta directa a Directivos UTPL

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Tabla 20

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0				2	100
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	100				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	100				

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Se ha observado que se realizan los mejores esfuerzos y condiciones para favorecer el estudio y progreso de la institución escolar. No se busca disminuir el número de alumnos por aula, porque en primaria los niños que ingresan no se retiran, salvo casos de fuerza mayor en el caso de cambio de domicilio o ciudad. Los niños de pre-básico son muchos porque hay bastantes presiones de los padres de familia para ingresar a sus hijos. En secundaria hay alumnos nuevos, pero se ha visto que el promedio es de 30 personas por aula.

Tabla N° 21

Organismos que integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director/a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.	1	50	1	50		
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	1	50	1	50
d	Técnica (departamentos, equipo docente,			2	100		
e	Otros (cuáles)						

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Sobre los organismos que integran la Institución, se constató que con un solo sueldo de director, debe funcionar casi todo lo administrativo, pedagógico, infraestructura, proyectos y parte económica. La otra persona es director encargado “ad honorem”. No se espera que el Ministerio de Educación de más ítem administrativo, ya que el actual gobierno no está a favor de los colegios de Convenio, ni del trabajo de la Iglesia.

No hay subdirector, ni comisión económica, peor en el área académica, ni coordinador, ni jefe de estudios. Los profesores asumen lo que pueden, y a veces más de lo que pueden.

Tabla N° 22

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	50	1	50	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	50	1	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	50	1	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	0	0	2	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Tabla N° 23**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	0	0	2	100
e.	Promover la investigación educativa y promover actividades de perfeccionamiento para sus miembros	0	0	2	100
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	2	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	2	100
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	100	0	0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	0	2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Tabla N° 24

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.		0	2	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Tabla N° 25

Material de Planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0	2	100
b	Plan estratégico.	0	0	2	100
c	Plan Operativo anual	2	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	2	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

4.2.2 De los Docentes

Tabla 26

De la Encuesta a docentes

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	10	50	7	
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50	6	30	4	
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	16	76	4		1	
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	9	45	1	
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	15	71	4	
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	43	12	57	0	
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	86	2	10	1	4
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar	1		2		18	

	nuevos métodos de enseñanza.		5		10		85
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	4	19	17	81
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	10	50	10	50
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60	8	40	0	
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	76	5	24	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	70	6	30	0	0
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	13	62	6	29	0	9
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	6	30	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90	2	10	0	0

Fuente: Encuesta directa a profesores

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

Se ha observado por las respuestas vertidas en la encuesta que los docentes ven de manera positiva el liderazgo de sus directivos dirigido hacia la búsqueda de innovación y el cambio. También cabe observar que los docentes perciben que la gerencia promueve un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante (siempre 76%) y a veces (19%), con lo que el 95% está conforme.

Hay una buena visión de los directivos y su función; se manifiesta débil o poco efectivo el trabajo en equipo, evidenciando la necesidad de mejorar y fortalecer el mismo.

El 81% se siente bien integrado en la comunidad educativa y sólo el 19% tiene dificultades a veces, con lo que se comprueba o confirma que hay buen clima escolar y buen ambiente.

En general la mayoría admira el liderazgo y gestión, se sienten comprometidos con las decisiones del director; están de acuerdo con la gestión académica y administrativa, también con la financiera. Esto da una imagen de confianza y transparencia en el ejercicio de la gerencia.

En el ítem nº 16 se afirma que los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores, prácticamente siempre. Cosa muy alentadora y gratificante.

4.2.3 De los Estudiantes

Tabla 27

Resultado de la encuesta a estudiantes

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes	9	30	21	70	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes	8	27	18	60	4	13
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	30	16	53	5	17

4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase.	14	47	14	47	2	6
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, en la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	23	11	37	12	40
6	Los docentes inician clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	17	57	13	43	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	50	13	43	2	7
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	19	63	9	30	2	7
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	17	21	70	4	13
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	24	80	6	20	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	20	67	10	33	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	57	13	43	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	43	16	53	1	
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	22	73	8	27	0	0

Fuente: Encuesta directa a profesores

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

En primer lugar se observa poca claridad en las declaraciones N°3 y 4 y en la N° 13 que dan lugar a ambigüedades, es decir puede ocurrir que el alumno no interprete correctamente lo que se le pide.

En el ítem N° 2 manifiesta el 87% que las autoridades hablan más que escuchan al alumno; lo que denota falta de atención a la persona; o al menos así es cómo se percibe.

Por un lado dicen con el 94% (ítem 4) que no hay nuevas ideas en las clases; pero por otra parte en el ítem N° 7 el 93 % considera que el profesor propone actividades innovadoras. Se da una contradicción en las respuestas que puede ser atribuida a la falta de comprensión lectora de los jóvenes o a la ambigüedad de la declaración en la encuesta.

El 100% considera que las clases están bien motivadas y la metodología es buena y apropiada.

En el ítem N° 9 se evidencia y constata una sentida realidad: hay indiferencia y poco interés de los docentes por los problemas de los alumnos, a pesar del prestigio y buena fama de este establecimiento educativo.

El alumno manifiesta que se dan oportunidades en las clases de participación y que los trabajos de grupo están bien organizados. Se percibe por parte de los mismos, un compromiso de los docentes con la misión y carisma de la Unidad Educativa y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. (a pesar de las limitaciones)

4.2.4 De los Padres de Familia

TABLA 28

Resultado de encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	A su entender, hay buena comunicación y relación entre dirección, alumnos y padres de familia.	7	47	8	53	0	0
2	La educación impartida es adecuada y suficiente.	10	67	5	33	0	0
3	Los padres de familia conocen de los propósitos, objetivos y resultados de la gestión escolar.	6	40	8	53	1	7
4	Hay participación de los padres en la planificación, en la educación y desarrollo de las actividades.	2	13	9	60	4	27
5	Se viven los valores cristianos de respeto, responsabilidad y amor entre los alumnos, profesores y administrativos.	12	80	3	20	0	0
6	Se reciben sugerencias o reclamos de los padres de familia para mejor desempeño de la educación.	11	73	4	27	0	0
7	Recibe la información de avance y dificultades de sus hijos en el colegio a tiempo y adecuadamente.	10	67	5	33	0	0
8	La infraestructura, los espacios y equipos son bien aprovechados en el centro educativo.	5	33	10	67	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lidia Graciela Secchi

En un 100% de los 15 encuestados han manifestado que hay buena comunicación y relación entre dirección, alumnos y padres de familia. Esto se ha comprobado a principios de este año, cuando ha estado en juego la dirección de los misioneros y misioneras identes, por luchas políticas y de poder. Los padres, unidos a los maestros y alumnos han salido a manifestar públicamente que deseaban que se mantenga el convenio Iglesia-Estado y la dirección de la Comunidad Idente; y, que no fueran a permitir atropellos en perjuicio de la educación de sus hijos.

También en su totalidad coinciden que en el colegio se da educación de calidad, hay disciplina y salen buenos bachilleres.

En el ítem N° 3 el 93% considera que los padres de familia conocen los objetivos y resultados de la gestión escolar. Sin embargo, hay poca participación en la planificación, educación y desarrollo de actividades.

Los padres de familia consideran y observan que los valores cristianos son muy importantes en la U.E. y que se practican entre alumnos, profesores y administrativos. Los mismos se sienten escuchados en sus iniciativas y reclamos por los docentes y directivos; el 73% dicen SIEMPRE.

Sobre la información del avance y dificultad de sus hijos piensan que se da a tiempo y adecuadamente. No hay descontento. Y respecto a la infraestructura están felices porque no sólo es bien aprovechada y cómoda, sino que se mantiene en buenas condiciones y mejora cada año.

4.2.5 Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1: Falta de elaboración PEI y POA en equipo	Desorganización Conflictos Políticos Falta de tiempo No se da importancia a la planificación Poca seriedad en la educación	Poca identidad institucional Falta de dirección y sentido ¿para qué educamos? Individualismo Falta de visión y compromiso
Problema 2: Desconocimiento del Manual de Funciones	Descuido de la dirección Se dan por sabidas las cosas y no se limitan responsabilidades Falta de actualización, rutina y burocracia Poca exigencia de la dirección, dejadez, conformismo.	Desconocimiento de obligaciones de cada uno Falta de Disciplina. Hay desorden en el horario de entrada y salida; no se cumple con el uniforme indicado. Se generan malos hábitos.
Problema 3: Inconstancia en las reuniones trimestrales	Poca asistencia de los profesores, falta de interés y compromiso con ideario. No hay buena organización y mucha flexibilidad de directivos. Mala planificación Se improvisan las actividades	Falta de evaluación y seguimiento No se aprovechan los servicios educativos: biblioteca, periódicos murales, etc. Se mantienen los problemas Pedagogía deficiente, no se trabaja de forma planificada y reflexionada.
Problema 4: Deficiencia en la atención al alumno	Falta interés por las personas No hay convicción en los docentes de la identidad institucional, del carisma institucional y la particularidad de su pedagogía. Falta vocación y esfuerzo. Falta responsabilidad en la tarea docente y actualización pedagógica. Se aplica pedagogía tradicional, rutinaria y repetitiva; no hay creatividad.	Clases poco preparadas Rutina Conformismo No hay interés por el alumno y se da el abandono del estudio. Baja calidad de educación.

5. DISCUSIÓN

Los líderes de una institución educativa deben tener una visión y misión clara de hacia dónde y para qué se debe dirigir la institución, centrada en una filosofía y concepción de la persona para poder sobrellevar las dificultades que se presentan y las contrariedades de los diferentes factores externos o internos.

La unidad educativa Monseñor José Calasanz Rosenhammer, con 700 alumnos y 32 profesores y personal administrativos requiere de una gestión y administración ardua aplicada para el desenvolvimiento de los tres niveles: Pre-básico, Primaria y Secundaria, con su correspondiente complejidad.

Como centro educativo católico, creado y apoyado por la Iglesia y dirigido por personas religiosas tiene el reto y la responsabilidad de ofrecer educación de calidad, desarrollar su identidad en el conocimiento y vivencia del carisma y educando a las personas en la máxima aspiración, bajo los principios evangélicos.

De acuerdo a las encuestas, entrevistas y diagnóstico institucional se puede decir que falta ejercer un buen liderazgo para desarrollar una planificación y evaluación participativa con los profesores, personal, alumnos, padres de familia y comunidad, en la elaboración del PEI y del POA, para que estos documentos realmente sean el timón del barco que hay que llevar adelante entre todos y no sólo parte de la burocracia a cumplir.

Por otra parte, falta actualización y socialización del manual de funciones, que ha caído en desuso y desconocimiento, con lo que se generan choques de roles entre profesores y administrativos. El uso correcto del manual ayudaría a hacer consciencia de las responsabilidades de cada uno.

El organigrama, como también el manual de funciones ayudan a canalizar las iniciativas y las dificultades que puedan presentarse, pero el desconocimiento de los mismos entorpece la labor de cada día, haciéndola más compleja y confusa.

Se observa que los profesores están habituados a trabajar en grupos como el Pedagógico, el Social-deportivo, de Pastoral, Disciplinario, etc. A pesar de ello, las reuniones trimestrales de evaluación y planificación no se han realizado puntualmente, y, cuando se convoca la asistencia no es buena, con lo que se pierde la unidad y seguimiento del trabajo. Algunos no le dan importancia.

Se da un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, como así también la delegación de responsabilidades, a los equipos correspondientes. Un ejemplo es el programa de tutorías donde cada profesor asume el avance y acompañamiento del curso asignado, debiendo coordinar con los otros colegas. También el equipo disciplinario goza de cierta autonomía en la resolución de conflictos con los alumnos.

Desde la dirección se promueve la excelencia académica motivando a todos a dedicarse con seriedad a los estudios. Se prioriza la dedicación en las aulas y el buen rendimiento de los estudiantes. Los directivos y profesores otorgan un diploma de honor a las mejores alumnos. La unidad educativa Rosenhammer goza de prestigio como el mejor colegio de San Ignacio de Velasco. Los alumnos que egresan como bachilleres tienen la preparación suficiente para defenderse en las universidades importantes del país. Los diez mejores alumnos gozan del ingreso directo a la Universidad Gabriel René Moreno de Santa Cruz, y otros entran en otras carreras superando los exámenes de ingreso.

Es interesante observar que los docentes buscan superarse y mejorar su formación. También hacen un esfuerzo para promocionarse en la carrera docente, estudiando la especialidad en la que trabajan, una licenciatura o maestría; de acuerdo a sus posibilidades.

Si se toma en cuenta que el colegio está situado en provincia, con aislamiento de las grandes ciudades, y con abandono de parte de las autoridades del gobierno central, se comprende que el ambiente no ayuda a estudiar, ni a superarse. El bajo nivel económico unido a las malas condiciones de vida y alimentación, no ofrecen oportunidades para el estudio de calidad. Cabe destacar, sin embargo, que los profesores de esta unidad educativa son especiales y siguen estudios y participan en las capacitaciones.

Según los directivos, cuesta esfuerzo programar reuniones y actividades extra-clases, ya que estas horas de trabajo no son consideradas por nuestra ley de educación, ni reconocidas por el Estado. Los docentes trabajan en varios colegios, por las necesidades económicas. Los mismos dan importancia al dinero, y olvidan su verdadera vocación de maestros, en algunos casos.

El trabajo en equipo se promueve desde los directivos, con estrategias de ayuda mutua y colaboración entre docentes, al igual que la vivencia de los valores institucionales y personales. Los profesores, en general, llevan muchos años trabajando en la unidad educativa; han sido seleccionados por su capacidad y responsabilidad; han participado en cursos de formación con los misioneros y misioneras identes en la Universidad Católica, también en jornadas pedagógicas, talleres, convivencias y retiros. Conocen por ello el carisma de la Congregación religiosa. No obstante siempre hay alguno que se incorpora o que ha presentado resistencia, porque no termina de comprometerse. Todas las personas necesitamos formación continua y ese ánimo para no decaer, máxime en el ambiente que nos acompaña.

El capital humano es el principal en cualquier organización educativa; más que la infraestructura o el equipamiento, sin la labor de un buen maestro, la educación no tiene sentido. Nada puede suplir la función de un buen profesor.

Los directivos consideran que las habilidades de liderazgo pueden ser innatas o no, pero tiene mucha importancia la experiencia; así como la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Uno de los mayores peligros en educación es el estancamiento y la rutina; para evitarlos es imprescindible la retroalimentación, evaluación y ajustes continuos de la gestión escolar. Se evidencia en la unidad educativa Rosenhammer, la falta de seguimiento en los procesos de planificación y evaluación. Al carecer de retroalimentación, los fallos se van repitiendo sin buscar mejores caminos de solución, a los problemas que se presentan.

Respecto a los organismos que integran la Institución, el Consejo académico está formado por lo que damos en llamar consejo de grado, con todos los profesores que se reúnen trimestralmente, que es la máxima autoridad académica, presidida por el director. El personal administrativo está formado por dos secretarías, un regente y una portera, ellos se hacen cargo de la parte administrativa, atención a los padres y alumnos y cuidado de la disciplina. Gracias a su responsabilidad y eficiencia son el brazo derecho de los directores.

La competencia del jefe de estudios, orientador sicólogo, coordinador de área es asumida por los profesores, poniendo de su parte la mayor disponibilidad. No todos tienen esta cualidad o sensibilidad para atender a las personas; se observa en las encuestas la falta de interés de los docentes por los problemas de los estudiantes y que no los escuchan.

La directora asume también la comisión económica, informando en asamblea el balance anual y llegando a acuerdos con los padres de familia para que se de un buen manejo de los recursos y transparencia en los gastos e ingresos.

No existen los equipos de profesionales de apoyo en los colegios fiscales o fiscomisionales, por lo que la labor de un psicólogo, orientador, director académico, etc. son acumuladas a los docentes de aula y de materia en secundaria. En Bolivia, nunca se han considerado, en la Ley de Educación, el trabajo en horas extra-clase del maestro. Esta situación vuelve más complejo el obtener tiempo suficiente para la planificación y evaluación, como para la dedicación a los alumnos.

Existe en la institución educativa el Proyecto Educativo Anual, pero es desconocido por los maestros; hay capacitación para docentes y directivos. Se evidencia la falta de reingeniería de procesos, por la inconstancia de las reuniones trimestrales, y falta el plan estratégico en unión, participación y compromiso, impulsado por el equipo directivo.

5.1 Encuesta a Docentes

Los docentes declaran que en la unidad educativa se busca el cambio y la innovación a través del cuestionamiento constante porque siempre hay acciones, formas y enseñanzas que se pueden y deben mejorar amando lo que se hace. Hay un sano orgullo y deseo de superarse y caminar hacia la excelencia.

La gerencia educativa y cada educador busca ofrecer a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro estimulante. La pedagogía del centro es la pedagogía de Cristo, o del éxtasis, es decir salir fuera de uno mismo para vivir en comunión con Dios, con la naturaleza y con los demás. Su fruto es la paz, donde hallan una buena tierra todos los valores humanos, se fortalece la voluntad y el amor a la Sabiduría.

La resistencia de los padres a nuevos métodos de enseñanza es mínima, son dóciles y están disponibles a colaborar con lo que implique una mejora en la formación de sus hijos.

La investigación a nivel educativo con toda la comunidad se promueve poco. Una causa puede ser la falta de iniciativa de la dirección y los docentes, otra las condiciones ambientales de familias desintegradas, apáticas y con poco interés por la educación.

Los docentes no hallan desacuerdo con los directivos y más bien les admiran o respetan, casi todos se sienten comprometidos con las decisiones que se toman. Se evidencia el ejercicio de una autoridad moral que los alumnos encuentran reflejada en sus maestros, como suele decirse: “Un ejemplo vale más que mil palabras”

Esta fuerza es la que hace que el niño o joven desarrolle su capacidad de creer, esperar y amar, a pesar de las limitaciones, que puedan ver en los mayores.

5.2 Encuesta a los Estudiantes

Los resultados determinan que los directivos consideran la opinión de los docentes y estudiantes. Según la encuesta realizada los estudiantes, los alumnos perciben que los profesores hablan más que escuchan, que el alumno tiene pocas oportunidades de dar opiniones en las clases; es decir que las clases son tradicionales. Principalmente el profesor explica, da un ejemplo o ejercicio y el aprendizaje se basa en la repetición de lo que se explicó o en copiar del libro una tarea.

En el ítem nº 5 de la encuesta a estudiantes se evidencia que la enseñanza es conductual y repetitiva, con poca creatividad y esperando que todos los alumnos respondan de la misma forma y en los mismos tiempos. Un ejemplo claro se observa en el área de matemáticas, donde se da un adiestramiento, pero no hay un proceso

de reflexión o interpretación en la resolución de problemas. Manifiestan también que no todo es negativo, sino que hay innovación, variedad y participación pero, lo grave es que perciben que los docentes se interesan poco por los estudiantes y sus problemas.

Los alumnos en algunos ítem como el nº5, el nº 8 y 10 responden de manera contradictoria; puede ser que se refieran a diferentes materias y diferentes docentes, en los dos casos; pero dejan claro que las clases son tradicionales en su mayoría, verticalistas, hay poca creatividad y son muy rutinarias.

Unido a la observación de los directores se evidencia que no hay buena planificación y preparación de clases, se abusa de las copias sin comprender mucho el sentido de lo que copian, de la misma forma la gran cantidad de ejercicios de un mismo caso. Falta actualización pedagógica en algunos docentes, planificación y buena preparación de la clase y desarrollo de la creatividad, y falta participación del estudiante, tomando en cuenta los intereses y necesidades de los jóvenes de manera creativa.

El modelo tradicional de pedagogía ha sido y sigue siendo la base de una buena formación, porque tampoco hay que restarle importancia a la memoria, como muchos han pensado; su propósito ha sido transmitir la herencia cultural por la asimilación de saberes y dominio de las habilidades básicas de lectura, escritura y cálculo matemático, como afirma Posner 1998. No obstante, se requiere que el currículo sea enriquecido con otras perspectivas de su propósito y contenido: lo experiencial, las estructuras de las disciplinas bien coordinadas entre sí, la modelación de habilidades (conductista) y la cognitiva, o sea aprender a dar sentido al mundo y a pensar en forma más productiva y creativa. También hay que tomar en cuenta el enfoque de proyectos, como se evidencia en el nivel primario de la unidad educativa, donde los niños se implican activamente en el objetivo de los proyectos.

5.3 Encuesta a los Padres de Familia

Según los padres de familia, observan que los directivos realizan una buena gestión y tanto directivos como docentes fomentan la práctica de valores. El colegio es considerado como el mejor de la ciudad de San Ignacio de Velasco, por su disciplina y el nivel de formación de los egresados, que en su mayoría continúan estudios superiores o consiguen buenos trabajos.

Los padres de familia se encuentran bien informados sobre la situación de sus hijos en la parte académica y disciplinaria. Hay respeto, buen trato y buen ambiente en el colegio. Ellos conocen los objetivos y planes de la unidad educativa, aunque su participación no es muy comprometida a causa de la falta de tiempo, por sus trabajos, porque viven en el campo, por el afán de lo económico y el descuido en la formación de los hijos.

Se sienten bien atendidos y acogidos cuando visitan el colegio. Los directores siempre realizan la rendición de cuentas y explican en qué se invierten los modestos aportes de los padres, para las mejoras de la infraestructura y de la educación. Hay transparencia y honestidad en las cuentas y se sienten agradecidos por todas las ventajas y servicios recibidos de la diócesis y la Iglesia Católica.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

- La unidad educativa ofrece una infraestructura adecuada y completa; goza de reconocimiento y prestigio por su calidad educativa.
- Limitado liderazgo, ya que se evidencia una falta de visión, organización y compromiso para la elaboración PEI y POA con la participación de todos.
- Aunque la gestión de la administración del centro educativo es positiva y cuenta con el apoyo de la comunidad en general, es necesario fortalecer la misma para conseguir un clima efectivo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Falta en muchos docentes conocimiento y convicción de la identidad institucional, del carisma idente y la particularidad de su pedagogía.
- El Proyecto Educativo debe dejar de ser un mero papel para cumplir con las normas y hacerse efectivo
- En el establecimiento se fomenta el ambiente cordial de trabajo, para promover las interrelaciones entre sus integrantes donde prima la caridad y el respeto. La práctica de valores y las virtudes se enseñan, se exigen y transmiten con el ejemplo, en los directivos, educadores y alumnos.
- Los profesores aplican una pedagogía tradicional, rutinaria y repetitiva, con falta de innovación y creatividad.

Recomendaciones:

- Procurar el trabajo colaborativo a fin de mantener el reconocimiento institucional de calidad.

- Empoderamiento, para fortalecer el liderazgo directivo en la toma de decisiones , ya que es necesario urgentemente organizar la planificación para la elaboración del PEI y POA involucrando a los miembros de la institución y de esta manera

- Fortalecer la gestión por parte de sus directivos a fin de lograr mejores resultados integrando a los miembros y obtener de ellos la participación efectiva y lograr los objetivos institucionales.

- Reforzar la identidad institucional, el carisma idente y el compromiso como colegio de convenio tratando de mejorar las relaciones interpersonales con los estudiantes para conseguir un clima de armonía

- Se recomienda socializar el Proyecto Educativo a fin de que cada miembro conozca su rol a desempeñar en la institución, y de esta manera realice un trabajo en equipo.

- Mantener las buenas relaciones, la convivencia armónica y los valores que se inculcan desde sus directivos, toda vez que ésta es una fortaleza institucional.

7. PROPUESTA DE MEJORA

Plan de mejora para fortalecer la gestión y liderazgo participativo en la unidad educativa Rosenhammer.

Justificación

Dada la situación de la Educación en Bolivia, que se ve agudizada en provincia y lugares alejados de las capitales, como lo es San Ignacio de Velasco, la mejor alternativa de cambio y progreso es abrir a niños y jóvenes oportunidades de estudio para su desarrollo integral.

Es sabido, que sin educación y salud, no hay posibilidad de desarrollo para los pueblos, porque la peor pobreza es la ignorancia. Alcanzar una buena calidad educativa para familias de pocos recursos sólo es posible en los colegios de convenio Iglesia-Estado, o fiscomisionales, que se llaman en Ecuador. Los colegios fiscales, sin una filosofía definida y una concepción trascendente de la persona como hijo de Dios, con la máxima dignidad y respeto, son presa fácil del manoseo político y las cuotas de poder de las diferentes fuerzas de turno, donde lo que menos preocupa son las personas.

El liderazgo y la efectiva gestión es el servicio fundamental del director, que ofrece con visión de futuro y generosidad a toda la unidad educativa. Por encima de sí mismo y de sus propios intereses, toma las riendas para llevar adelante lo planificado y hacer posible los objetivos y la misión del centro, para el bien de todos.

Es por ello, que el fortalecimiento y participación en una planificación adecuada puede ayudar a crear esa consciencia de la noble tarea del maestro y no dejarse arrastrar por la rutina, flojera, dejadez, y desaliento en las dificultades. Si todos

somos conscientes de lo que vale la educación podemos decir que “la unión hace la fuerza”

Sentir la necesidad de trabajar de manera generosa, planificada y efectiva. No olvidarse de tomar en cuenta a las personas, que son la razón de ser de la unidad educativa y de nuestro trabajo.

Objetivos de la Propuesta

General

“Fortalecer la gestión y liderazgo de los directivos a través de la planificación y evaluación participativa.

Específicos

1. Formular el PEI con el equipo directivo (dos directores, dos profesores, representante de padres de familia y alumnos)
2. Elaborar el POA con docentes, administrativos y padres de familia.
3. Actualizar y difundir el manual de funciones y organigrama institucional.
4. Recuperar las reuniones trimestrales de evaluación, planificación y seguimiento.
5. Promover la renovación pedagógica con capacitaciones periódicas.
6. Aplicar el programa de tutorías, para la mejor atención del alumno.

Actividades

- * Reuniones (tres) con el equipo directivo para explicar, analizar y reelaborar el Proyecto Educativo Anual para tres años.
- * Encuentros de elaboración del Proyecto Educativo Anual, con representantes de todos los estamentos.
- * Nombrar una comisión que revise y actualice el manual de funciones y Organigrama.
- * Programar en el POA y calendario las reuniones trimestrales y cumplirlas.
- * Realizar una capacitación para las tutorías a principio de año.

Localización y cobertura espacial

El proyecto se lo desarrollará en la U.E. Mons. José Calasanz Rosenhammer, del barrio San José Obrero, de San Ignacio de Velasco.

Población Objetivo

La presente propuesta está dirigida al personal directivo de la institución con el objetivo fundamental de alcanzar una planificación evaluación participativa.

Sostenibilidad de la Propuesta

Recursos	
Humanos	Directivos, capacitadores Personal docente y administrativo
Tecnológicos	Centro de cómputo de la U. Educativa/ computadora personal de cada maestro
Materiales	Cuadernos, hojas de papel bond, Lápices, papelógrafos, cartulinas, marcadores
Físicos	Instalaciones de la unidad educativa, mesas sillas pizarra, DVD. Retroproyector, otros
Económicos	Cantidad de dinero a utilizar más recursos propios de cada participante.
Organizacionales	Transporte de los capacitadores

Presupuesto

Pago capacitador	1.500 bs.
Gastos de Reuniones	1.000 bs.
Hojas de papel	70 bs.
Cuadernos, lápices	120 bs.
Papelógrafos, cartulinas	200 bs.
Totales	2.890 bs.

Cronograma

Área	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
1.Reuniones con el equipo directivo para explicar y reelaborar el nuevo PEI (3años)	14-20		10		
2.Elaborar el POA con representantes de todos los estamentos Cronograma de las reuniones trimestrales			17-18	15	
3.Comisión que revise y actualice el nuevo manual de funciones y organigrama	18-19				
4.Capacitación para docentes en las tutorías			25-26		

Actividad N°1

1. Reunión con un representante de primaria, otro de secundaria, los dos directores para socializar y evaluar el PEU
2. Reajustarlo y actualizarlo. (una jornada de trabajo). Buscar el Plan Estratégico.
3. En la última semana de enero 2013 realizar talleres con los docentes, pp. ff. y directivos sobre el POA y entregar a cada docente.

Actividad N°2

1. Partir del último POA, evaluarlo y compartir con los profesores y personal administrativo, puede participar padres delegados de curso.
2. Asumir el POA 2013 y socializar remarcando la Visión y Misión Institucional.

3. Realizar el cronograma de reuniones trimestrales y cumplirlo.

Actividad N° 3

1. Delegar en un equipo de al menos tres personas la actualización del manual de funciones (tercera semana de enero)
2. Elaborar un folleto sencillo y entregarlo a los administrativos y tutores de curso
3. Colocar en un cuadro grande en la sala de profesores el Organigrama que esté de acuerdo al manual de funciones.

Actividad N° 4

1. Invitar a un pedagogo de Santa Cruz que asesore sobre las tutorías en secundaria y el acompañamiento en los jóvenes, problemas de la adolescencia, y dificultades de los jóvenes.
2. Designar a los profesores tutores y realizar seguimiento de los mismos.
3. Estudiar las estrategias de trabajos de grupos y cooperación entre los alumnos.
4. Incentivar la elaboración de proyectos de aula en los docentes y las iniciativas innovadoras.

8. BIBLIOGRAFÍA:

ALMEIDA RUIZ, Arturo, Guía didáctica Gestión del Talento Humano, UTPL, Loja.

ÁLVAREZGÁLVEZ, Luz Esther, (2011), *Guía didáctica, Instructivo para elaboración de Tesis. Proyecto de Grado I* Editorial UTPL, Loja.

ANDER-EGG, Ezequiel, (2007), *Introducción a la Planificación Estratégica*, LUMEN HVMANITAS, Buenos Aires.

CHIAVENATO, Idalberto, (2007) *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México.

GUILLÉN PARRA, Manuel. (2008) *Ética en las Organizaciones Construyendo Confianza*. PEARSON EDUCACIÓN S.A., Madrid.

GUTIERREZ, Feliciano, (2009) *Proyecto Educativo de Unidad, PEU, teoría y Práctica*, GRAFICA GONZALEZ, 3º edición, La Paz, Bolivia.

GROSSO GARCÍA, Lourdes,(2009), *La Educación un Arte Extasiológico*, Fundación Fernando Rielo, Madrid.

Ideario de la U.E. Mons. José Calasanz Rosenhammer, 2010, PEU, San Ignacio de Velasco

IRIARTE, Gregorio,(2007), *Análisis Crítico de la Realidad*, Grupo Editorial Kipus, Cochabamba, 16º edición.

ISAAC David, (1995) *Teoría y Práctica de la dirección de los Centros Educativos*, EUNSA, España, pág.242

Estado Plurinacional de Bolivia, Ley 070, Avelino Sigñani-Elizardo Pérez, 20 de diciembre del 2010, Evo Morales Ayma

MARCHESI, Alvaro y MARTIN, Elena: (1998), *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza, Madrid.

MELÉ, D, (1997) *Ética en la Dirección de Empresas*. Ediciones Folio, Barcelona.

MÜNCH, Lourdes, GALICIA, Emma, y otros,(2010) *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*, Editorial Trillas, México.

Reglamento de Escalafón, 8 de Enero de 1999, Gobierno de Bolivia, presidente Hugo Banzer Suárez.

RIELO, Fernando, 2001, *Educación desde y para la paz*, Fundación Fernando Rielo, Madrid.

Revistas

BRESSOUX (1994) Revista Pensamiento educativo Vol. 44-45 Las prácticas de enseñanza Universidad de Chile.

Internet

GASTEIZ, Victoria, 15/12/2005 [www.joanteixido.org/doc/climaescolar/dimensiones_y factores.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/climaescolar/dimensiones_y_factores.pdf) (28/7/12, 10.03 horas)

http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad_educativa. (consulta 26/7/12, 23.00hs.)

(<http://johanatov.blogspot.es/Gestión> y Tecnología, María Isabel Díaz, Jonaidi Mota y Johana Tovar. Universidad Nacional Experimental Consulta: 14/6/12, 20.24 hs)

Universitaria. <http://uncposgrado.jimbo.com/didáctica> universitaria. **Gestión Educativa. Concepto.**

Gestión educativa organizacional (en línea) disponible en [www. gestión educativa organizacional. Blogspst.com/](http://www.gestión_educativa_organizacional.blogspot.com/) (consulta 16-09- 19-09-2011)

<http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre> directivo html (consulta 29/03/13, hs.19.00)

9. ANEXOS

Encuesta a Directivos

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las			

	medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

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

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

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

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES TERCEROS DE BACHILLERATO

Estudiante:

.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **Nunca**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano (X) Rural()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

e. Particular religioso. ()

2. CUESTIONARIO

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

Cuestionario a Padres de familia de la Unidad Educativa Rosenhammer

Señor/a padre de familia con el siguiente cuestionario usted colabora en la investigación para la mejora del Centro, aportando información para estudiar el grado de eficiencia del colegio, la organización y valores. Le agradezco por su colaboración.

Es anónimo y puede contestar con sinceridad y confianza a las siguientes afirmaciones, con una X en la que considere correcta.

Nº		Siempre	A veces	Nunca
1	A su entender, hay buena relación y comunicación entre dirección, alumnos y padres de familia.			
2	La educación que se imparte en el colegio es adecuada y suficiente			
3	Los padres de familia están en conocimiento de los propósitos, objetivos y resultados de la gestión escolar.			
4	Ha participación de los padres en la planificación, en la educación y desarrollo de las actividades			
5	Se viven los valores cristianos de respeto, responsabilidad y amor entre alumnos, profesores y administrativos			
6	Se reciben las sugerencias o reclamos de los padres de familia para el mejor desempeño de la educación			
7	Usted recibe la información sobre el avance y dificultades de sus hijos en el colegio a tiempo y adecuadamente.			
8	La infraestructura, los espacios y equipos son bien aprovechados en el centro educativo.			

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

A U T O R I Z A C I Ó N :

El que suscribe, Director Distrital de Educación, se dirige a usted para saludar esa loable tarea que ha emprendido con la finalidad de conocer La gestión liderazgo y valores en la unidad educativa Mons. José Calasanz Rosenhammer, tenga la seguridad de que siempre apoyaré este tipo de iniciativas, puesto que considero que los resultados que arroje esta investigación, darán las pautas necesarias para emprender en proyectos de mejora con la finalidad de elevar la calidad de educación, es por ello que autorizo a la Licenciada Lidia Graciela Secchi Gismano para que realice en la unidad educativa antes mencionada, la investigación propuesta.

En la espera de que los resultados sean conocidos, me despido de usted.

Atentamente.

San Ignacio de Velasco, 24 de Octubre de 2012

Profesor Ramón Parabá Espinoza

Director Distrital de Educación

San Ignacio de Velasco

FOTOS



Día de la Madre 2012- Acto Cívico 27 de Mayo



Día del Padre – 19 de Marzo Homenaje a San José



Trabajo de Química en el Laboratorio- alumnos de la Promoción



Canción de los Niños de 2° grado "A mi papá"



Niños campeones del Deporte Kinder