



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO

TINY FOOTPRINTS NURSERY SCHOOL & FOOTPRINTS ELEMENTARY SCHOOL

DE SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS S.E.I.

DURANTE EL PERÍODO ACADÉMICO 2010-2011"

AUTORA:

Lic. MARÍA AUGUSTA REYES VÉLEZ

Tesis de Grado previa a la
obtención del Título de Magister en
Gerencia y Liderazgo Educacional.

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Xiomara Carrera Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 1ro de octubre de 2011

Mgs.

Xiomara Carrera

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs Xiomara Carrera, Mgs

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Augusta Reyes Vélez, 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, octubre 1ro de 2011

María Augusta Reyes V.

AUTORÍA

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

María Augusta Reyes Vélez

C.I.: 11000662947

Loja, Diciembre 15, 2010

Sres.

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente.

De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a ustedes con un saludo afectuoso deseándoles bienestar personal y profesional.

La presente, además, tiene por objeto informarles que en mi calidad de Subdirectora Académica de Servicios Educativos Integrados SEI, se ha atendido favorablemente el pedido de la Maestrante del Programa de su digna responsabilidad, Lic. María Augusta Reyes Vélez, en relación a concederle autorización para realizar la investigación "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos" en esta institución.

Al respecto, la Lic. Reyes Vélez, podrá aplicar los instrumentos que requiera a los distintos estamentos de la institución –Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, para llevar a cabo su investigación.

Atentamente,


Margarita Samaniego Idrovo
SUBDIRECTORA ACADÉMICA

SERVICIOS EDUCATIVOS
INTEGRADOS
SEI
DIRECCION

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento cordial a la Universidad Técnica Particular de Loja y a la Escuela de Ciencias de la Educación por proporcionarme esta oportunidad muy significativa para mi mejoramiento profesional al lograr esta maestría.

De manera muy especial a los directivos de Servicios Pedagógicos Integrados S.P.I. Cía. Ltda, por permitirme realizar la investigación en los establecimientos educativos de Educación Inicial y de Educación Básica de Servicios Educativos Integrados SEI.

A la invalorable asesoría de la distinguida Directora de Tesis y a los diferentes profesionales que me apoyaron en el desarrollo y conclusión de este estudio de investigación, y

A mi familia quienes supieron comprender que el tiempo que debíamos compartir, me obligaba invertirlo en la consecución de este compromiso académico.

A todos ellos, mi imperecedera gratitud.

DEDICATORIA

Considerando la temática propuesta “Gestión, Liderazgo y Valores en la Institución Educativa Servicios Educativos Integrados S.E.I.”, esta investigación y los resultados que de ella se derivaron, está dirigida a los gestores fundadores, soñadores y emprendedores de este proyecto que hoy es una realidad educativa.

A mi familia, y especialmente a mis cinco nietos, quienes la mayoría de ellos han iniciado el camino de la formación integral y anhelo, que de algún modo, se guíen por las huellas que la autora en su vocación de mediadora en el desarrollo afectivo, cognitivo y praxítico de párvulos, niñ@s y adolescentes, va impregnando en el sendero que Servicios Educativos Integrados lo cultiva con indiscutible vocación, entrega y sacrificio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

CERTIFICACIÓN.....	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	III
AUTORÍA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa	11
2.1.1. Concepto	11
2.1.2. Importancia	13
2.1.3. Tipos de Gestión	14
2.2. Liderazgo Educativo	
2.4.1 Concepto	16
2.4.2 Tipos	19
2.4.3 Características	22
2.3. Diferencias entre directivo y líder	
2.3.1 Diferencia entre Dirigente/Directivo Y Líder	26

2.3.2 Requisitos, Cualidades y Habilidades del Líder Educativo	28
2.4. Los valores y la educación	32
2.5. Enfoques Actuales en la Educación	36
3. METODOLOGÍA	
3.1 Participantes	41
3.2 Materiales e Instrumentos	44
3.3 Método y procedimiento	45
4. RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO	46
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	
4.1.1.1. El manual de organización.	46
4.1.1.2. El código de Ética.	47
4.1.1.3. El plan estratégico.	49
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	50
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	51
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	52
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	
4.1.2.1. Misión y visión.	54
4.1.2.2. El Organigrama.	56
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	57

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	69
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	72
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	75
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores .	76
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	77
4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	78
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	81
4.1.3.3. Matriz FODA	83
4.1.3.4. Matriz de problemáticas	86
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos	96
4.2.2. De los Profesores	104
4.2.3. De los estudiantes	109
4.2.4. De Los Padres de Familia	112
5. DISCUSIÓN	132
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	145
7. PROPUESTA DE MEJORA	149
8. BIBLIOGRAFÍA	175
9. APÉNDICES	178

RESÚMEN

El presente trabajo contiene el análisis del Modelo de Gestión, Liderazgo y Valores del Centro Particular Bilingüe Servicios Educativos Integrados SEI en las secciones de Educación Inicial Tiny Footprints Nursery School & Educación Básica, Footprints Elementary School, de la ciudad de Loja; y la observación de la existencia o no de elementos indicadores de eficacia y eficiencia en los organismos que componen la estructura de esta institución.

Los modelos de liderazgo que se aplican en este análisis son producto de la bibliografía consultada y estudiada en los diferentes módulos de la presente maestría, y los indicadores de calidad son tomados de la definición de escuelas eficaces, gestión educativa y liderazgo pedagógico, que proponen varios autores. En la muestra analizada se incluyen a 4 directivos, 25 docentes, 25 padres de familia y 15 estudiantes, integrantes de esta comunidad educativa, y como anexo a esta muestra, para determinar la calidad del clima laboral, se encuestan a 19 docentes tutores del mismo centro educativo.

El tipo de investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo, lo que facilitó el estudio y análisis de la gestión educativa, liderazgo y valores en el proceso educativo. Esta investigación permitió conocer el problema en estudio basándose en la gestión educativa real. Se utilizaron los métodos descriptivo, analítico y sintético para explicar y analizar el propósito de la misma. Con los modelos inductivo y deductivo se configuró el conocimiento y generalizó de forma lógica los datos empíricos que se alcanzaron en el proceso de investigación. Con el método estadístico se organizó la información recolectada a través de los instrumentos de investigación. Los instrumentos utilizados fueron primordialmente las encuestas y formatos de entrevistas provistos por la Universidad. A través de la técnica de la observación se accedió a los documentos de la Institución, información que sustentaron las comparaciones teóricas con los resultados y análisis de la investigación.

El marco teórico se fundamentó en los aportes consultados, apoyados en la inferencia de la autora relacionados con el tema de la investigación. El diagnóstico de este proyecto está basado en los instrumentos de gestión educativa que permitieron evidenciar: la gestión de esta organización educativa, la estructura organizativa, y el clima laboral y convivencia con valores institucionales. El análisis de los instrumentos se lo realizó comparando los resultados de las encuestas con el marco teórico con el fin de determinar la realidad actual con la obtenida.

Una vez finalizado este estudio he podido determinar que la organización en general de esta institución, está sólidamente establecida: el Área Académica se desarrolla dentro del marco de las propuestas que la oferta educativa ofrece; el Departamento Administrativo Financiero y de Recursos Humanos, desarrolla sus actividades bajo una dirección de calidad y, finalmente el clima laboral institucional es muy saludable, con situaciones esporádicas que lo alteran.

Los resultados obtenidos, determinan la necesidad de implementar un plan de mejoras, enfocado en una propuesta de optimizar la comunicación entre los directivos de la organización que constituye el Consejo Directivo de la Institución incluyéndose las funciones, responsabilidades y actividades de cada uno de sus miembros, apoyándose para este plan, en el Manual de Funciones, recientemente elaborado. La proposición de la autora de este trabajo pretende garantizar que la gestión, acción y participación de los miembros de los distintos organismos de la comunidad educativa SEI, se reorganicen, consoliden y confirmen el propósito para el que fue creado.

1. INTRODUCCIÓN

***LIDERAZGO:** proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograrla superando dificultades y adaptándose a los cambios. (Kotter, 1996*

La educación actual se ha visto afectada por un conjunto de variables externas e internas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena relación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un director debe conocer para poder actuar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos directivos/gerenciales demanda mucho más que competencia técnica. Exige un sofisticado tipo de destreza social: **Liderazgo**, que los capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Esta habilidad, demanda que se pueda unir y orientar al personal en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las situaciones o causas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad y enfocadas en alcanzar la excelencia académica a través del liderazgo y valores.

En atención a lo expresado, considero de significativa importancia el estudio propuesto por la Dirección de la presente Maestría, cuyo objetivo es analizar la importancia y la presencia de la **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos”**. Este estudio lo realizaré en el **Centro Educativo Tiny Footprints Nursery School & Footprints Elementary School** establecimientos de Servicios Educativos Integrados S.E.I., en las Secciones de Estimulación Temprana, Pre-Básica y en los 7 primeros años de Educación Básica.

El objetivo general del presente trabajo es: **analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Tiny Footprints Nursery School & Footprints Elementary School de Servicios Educativos Integrados S.E.I.**

Propone además:

1. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
2. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
3. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
4. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

5. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.
6. Proponer y presentar un Plan de Mejora enfocado a optimizar o modificar la situación que mayor incidencia conlleve una vez que se concluya con la presente investigación.

JUSTIFICACIÓN

“Ser Directivo hoy en día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia practica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”

(Pozner. 2007)

Tomando en cuenta las consideraciones que anteceden, este trabajo verificará el sistema y estructura organizacional de este centro educativo así como el tipo de liderazgo que en él se está desarrollando con el ánimo de evidenciar las fortalezas en estos lineamientos así como las modificaciones que a través de un plan de mejoras pretendo diseñar una vez que se obtengan los análisis y resultados de las entrevistas, encuestas y comentarios acerca de los antecedentes legales y académicos contenidos en los documentos institucionales correspondientes que se revisarán para este efecto. Al final, el área administrativa y académica serán los beneficiarios de las recomendaciones y sugerencias necesarias.

En la Educación en general no se puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la administración. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr las metas de una empresa con tan alto capital y cuyo producto

debe ser ciudadanos que se inserten en la sociedad con arraigados valores y consolidados conocimientos.

Para que esta empresa u organización pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

Si se quiere que el docente de aula, comprendiendo con este término todos los lugares donde el estudiante aprende en forma organizada, alcance los objetivos que la sociedad exige, es necesario que el Sistema Educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro del centro docente, es decir los Gerentes Educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del Gerente Educativo como líder y su incidencia en el desempeño administrativo y técnico - docente de los educadores que ejercen su acción en las secciones de Estimulación Temprana, Educación Inicial y de Educación Básica del Centro Educativo "Servicios Educativos Integrados SEI" de la ciudad de Loja.

El estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de Ciclo, entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial y los establecimientos de Educación del Centro en estudio. Se analizará la problemática planteada la cual requiere de una amplia descripción de las principales variables objeto de estudio, así como determinar el tipo de liderazgo existente en las referidas organizaciones educativas, al igual que el nivel de desempeño de los docentes del área en estudio.

El tema en referencia se realizará en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo y apoyado en un tipo documental, en concordancia con las características de la investigación de campo, que han sido aplicadas a los estratos de muestreo determinados como base para la recopilación de los datos requeridos: Directivos, Docentes, Padres de Familia y a determinados estudiantes de 7mo y 6to años de E.B.

La presentación se estructura de la siguiente forma: Introducción, marco teórico, metodología, resultados, discusión, conclusiones, y recomendaciones generales, plan de mejora, bibliografía y apéndices.

El estudio en ejecución tiene como propósito analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en este centro educativo. Se determinará la importancia del liderazgo prevaleciente en los gerentes educativos directores, subdirectores, coordinadores de ciclo, entre otros, en la labor que cotidianamente llevan a efecto los docentes en el Centro Educativo SEI; esta labor se refiere no sólo a la técnico - docente que despliegan dentro del aula de clases, sino también a los enmarcados dentro de los procesos administrativos derivados de la gestión de liderazgo a nivel directivo.

La posibilidad de determinar la presencia, el tipo y práctica de liderazgo en esta Institución Educativa es innegable ya que existen todas las facilidades para acceder a ella, el hecho de encontrarme laborando en este establecimiento y ser parte de ella desde su proyecto de creación e inicio, me proveen las facilidades pertinentes para conseguir los objetivos propuestos.

En otras palabras, puedo expresar, que el estudio tiene un alto porcentaje de realización puesto que se cuenta con el recurso humano, económico y material idóneo para llevar a cabo una investigación de significativo alcance como la que se propone. Se cuenta además con el tiempo necesario para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas en el marco del cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

La investigación está dirigida a las secciones de Estimulación Temprana - Pre-Básica y Educación Inicial, denominadas como Tiny Footprints Nursery School y a la Educación Básica (2do a 7mo años) denominada Footprints Elementary School. Ambas secciones pertenecen a Servicios Educativos Integrados SEI, una Institución que se encuentra al servicio de la comunidad lojana desde el año 2004

Para la selección de las muestras se investigó a 83 personas: la Directora Administrativa-Financiera y RR HH., quién es la representante legal de la Corporación Servicios Pedagógicos Integrados SPI, y Gerente General de la misma, a la Sub-Directora Académica de ambos establecimientos, así como a la Coordinadora de los Ciclos de Tiny Footprints Elementary School, Inspectora General, a las Coordinadoras/Responsables de Ciclos, a 25 docentes, 15 padres de familia, a 18 estudiantes que integran el 7mo año de E.B. y a 7 estudiantes representantes de cada uno de los dos paralelos de 6to año de E.B. Se ha incluido, además, una encuesta sobre clima laboral, dirigida a 19 docentes de este mismo establecimiento con el propósito de proporcionar información sobre el ambiente en el que los docentes laboran, destacando fortalezas y debilidades que puedan estar afectando la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Los resultados aportarán a la definición de un plan que promueva el óptimo desempeño del factor humano, principalmente.

El instrumento en mención es una encuesta de opinión, su propósito es conocer la forma de pensar y sentir de los docentes con la finalidad de proporcionar la información relevante para que los directivos de la institución realicen los cambios necesarios. La encuesta constó de dos partes: la primera planteaba preguntas de respuesta abierta, la segunda preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.

El resultado de la investigación, sin duda alguna, aportará significativamente en determinar en qué porcentaje nuestra Institución está dirigida con la práctica de

liderazgo y valores y la influencia de los mismos en la calidad de educación que se ofrece. Igualmente los padres de familia conocerán con certeza el ambiente en el que sus hijos e hijas están participando del proceso de enseñanza-aprendizaje; los docentes, planta administrativa y de servicio serán también parte de los favorecidos que acceden a un contexto confiable y seguro no solamente por disponer de un trabajo estable sino que su bienestar laboral depende igualmente de un entorno saludable favorecido con liderazgo y valores. Siendo parte medular de la institución el ámbito, directivo y sin pretender realizar una evaluación es conveniente que en este estudio se conozca el caminar del Consejo Directivo o Directivos como gestor de la actividad educativa en este establecimiento.

De lo anterior se interpreta que gerenciar no es tarea fácil; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se probará o confirmará la participación de toda la comunidad educativa en la práctica del liderazgo y vivencia de los valores y del apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Siendo la intención de esta investigación aportar en la gestión y liderazgo del

Centro Educativo SEI, es importante referirme al significado de gestión y liderazgo, dos términos claves que constituirán las variables en estudio del presente proyecto.

EL vocablo gestión se deriva del latín “*gestío - tionis.*” “Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” Conforme lo define el Diccionario de la Real Academia.

“Es un conjunto de procesos teóricos – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático” (Buele, 2010).

“El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como de administrar. La administración como ejecución de las instrucciones de un plan independiente de los contextos no es lo que ocurre en las situaciones reales.” (Casassus, 2000).

Agrega este autor, como ejemplo, lo siguiente: los directores en las escuelas encargadas de ejecutar un plan tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, viabilidad, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de ejecución de este plan. Concluye que en definitiva el plan es solo una orientación y no una instrucción a ejecutar, para ejecutarlo se debe re-planificar, administrar y demostrar capacidad para ejecutarlo.

Según Juan Casassus, “la gestión trata de la acción humana y por lo tanto tiene que ver con los componentes de una organización en lo que se refiere a las necesidades institucionales, manejo de recursos, sus objetivos, etc”.

Si se focaliza la gestión en la movilización de recursos, se origina otra definición: “es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. Interpretándose de otra manera: “la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen con el propósito de lograr lo que se desea”.

Centrada la gestión en la interacción de los miembros de una organización, ésta toma distintas definiciones. Así por ejemplo se puede decir con Agyris y Schon (1978) que “la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual opera”, de aquí se puede decir que “la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. (Agyris y Schon 1978).

Dentro de las distintas visiones de gestión, está el tema del aprehendizaje, acompañado de la generación de valores, el desarrollo del pensamiento, los esquemas mentales, lo que permite establecer una relación entre gestión y educación.

Acercándonos a la definición de gestión educativa, se determina que gestión se superpone al concepto de “administración”, este término conlleva las acciones de planificar y administrar.

La gestión educativa, es la gestión del entorno interno, es decir que está dirigida a las personas: (estudiantes, docentes, directivos, administrativos, personal de servicio) orientada hacia el logro de los objetivos de la institución. Debemos tener claro que dentro de la gestión educativa, el objeto de ella, es la formación de seres humanos y

por lo tanto, en el ámbito de la educación, parte del contexto interno –los estudiantes- Tiende a mezclarse conceptualmente con el fin mismo de la institución. Circunstancia propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

Las definiciones anteriores guardan íntima relación, enfatizan que la gestión implica procesos o conjunto de acciones encaminadas a conseguir un propósito.

Lo expuesto ha apoyado a la autora a concebir una definición sobre Gestión Educativa: “es un conjunto de procesos de calidad, aplicables en las organizaciones que conlleven a elevar los niveles de desempeño personal y organizacional potenciando los recursos, políticas, reglamentos y normas institucionales”.

En la práctica queremos adoptar el término “Gestión educativa de calidad total” orientada a mejorar los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, disminuir costos, incrementar la flexibilidad administrativa y operacional, aprehendizaje continuo, aumento en la productividad, y, creatividad en los procesos. Constituyendo lo expuesto, la Gestión Educativa es tan importante que requiere de un compromiso individual y colectivo.

Por otro lado, se debe enfatizar y desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa. En ella, la gestión no se debe limitar a la administración de los recursos sino que debe abarcar el liderazgo pedagógico y sus metodologías para la gestión educativa.

2.1.2 Importancia de la Gestión Educativa:

Añadiendo a lo expuesto en el apartado anterior, considero que el tema más difícil de una organización educativa es la gestión porque tiene que ver con el proceso y éste debe estar en una continua innovación y flexibilidad. Conducir la transformación de la organización es un compromiso concreto de la gestión educativa efectiva que conlleva

innumerables riesgos ya que debe producirse con el cambio relacionado con los modelos de gestión.

Inés Aguerrondo, en su obra, “La escuela como organización inteligente”, sostiene que toda organización educativa debe “aprehender a transitar el camino del cambio” y corresponde a la conducción institucional proporcionarlo a través de las decisiones que toma.

Concluye la misma autora que “el cambio institucional puede ser visto como una sucesión de situaciones organizadas en una cadena y que crecen en una espiral”, para ello la importancia de la gestión educativa, insistentemente, radica en visualizar la consecución de los objetivos, detenerse en las decisiones y evaluar lo que va ocurriendo.

2.1.3. Tipos de gestión:

Existen diferentes géneros de gestión los mismos que enfocan las necesidades y propósitos para los que serán utilizados:

Gestión del conocimiento: (Proviene del término knowledge management) Constituye el sinnúmero de procesos aplicables en las organizaciones para recuperar, sistematizar y potenciar el capital intelectual (tangible e intangible) de las organizaciones.

Gestión de la calidad: La integra un conjunto de procesos aplicables en las organizaciones para elevar los niveles de desempeño personal y organizacional.

Gestión del talento: Son las estrategias organizacionales para reclutar, seleccionar, valorar y desarrollar a los miembros de las organizaciones.

Gestión de Proyectos Educativos: Se refiere a las innovaciones que se pueden introducir en la actividad/institución educativa y pueden enfocar distintas dimensiones: área pedagógica: proceso educativo; área administrativa: proceso administrativo, gestión de recursos.

Gestión Directiva: Desarrolla las habilidades y técnicas para poder impulsar, desarrollar, y orientar la marcha de una empresa.

Gestión Estratégica: Políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Gestión medioambiental: Tiene como fin difundir las distintas alternativas para mejorar el impacto medioambiental de un producto o proceso; se refiere a los principios en los que se basa la filosofía de la gestión de la calidad medioambiental total; determina las potenciales implicaciones de la gestión medioambiental en la competitividad de las empresas.

Gestión Empresarial: Se refiere a la función del control como responsabilidad directiva y orienta en el seguimiento de situaciones estrictamente contables.

Gestión y Dirección de Recursos Humanos: Orienta y prepara a quienes van a asumir una dirección de recursos humanos que tienen que obtener resultados a través de otras personas.

Gestión Educativa: Enfoca procesos, modificaciones, flexibilidad en la gerencia y aplicación de estrategias de acuerdo a la misión, visión y valores de la organización educativa. Implica la gestión de los docentes, personal administrativo y de servicios ya que se considera que solo un personal implicado profesionalmente valioso y que

comparta la Misión hará posible lo que se pretende. En gestión educativa se aprovecha la experiencia con el ánimo de evitar cometer los mismos errores otra vez, evita el despilfarro de recursos y diseña sistemas de trabajo que faciliten la jornada diaria.

Los resultados académicos, educativos, de formación, de integración de estudiantes, familias, etc. evidenciarán la excelencia de la gestión.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1 Concepto

"El liderazgo es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos administradores ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos". En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se considera que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa; porque son los seguidores y subordinados, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo. "En razón de lo anterior, afirmar que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta." (Lynch, 1999)

He considerado conveniente iniciar este apartado con la definición de liderazgo en general y tomando en cuenta la de este autor, comparto con la idea de que quién reconoce a un líder son los subordinados, trabajadores y en nuestro ámbito educativo, los docentes; la labor de un líder no sólo se centra en dirigir sino en la motivación y entusiasmo que inspira con su visión del futuro y concepto de pro-activación que él mismo debiera poseer, se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprehendizaje y perfeccionamiento.

Además el liderazgo ha sido uno de los fenómenos que ha despertado mayor interés en quienes están al frente de una organización. Se entiende que por generaciones esta

capacidad y aptitud tiene que ver mucho con la motivación de otros, es uno de los pilares fundamentales en los que se apoya la buena marcha y el gobierno de cualquier institución.

Otras definiciones sobre liderazgo son las siguientes:

- **Liderazgo:** proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograrla, superando dificultades y adaptándose a los cambios. (Kotter, 1996)

El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unirse a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena calidad expresiva, intelectual y social. (Buele M., 2010)

Adentrándonos en el tema de la Gestión Educativa, es importante comentar que la formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela (y en particular su director) no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo y esto, sin duda, no favorece a la educación del estudiante. (McGregor, 1969) Deducimos que la gestión está siempre acompañada de la administración entendiéndose por ella “gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”, según lo describe el Diccionario de la Real Academia.

Kotter (1990), insiste en las diferencias entre administración y liderazgo. El cuadro a continuación expresa sus ideas

Administración versus Liderazgo

Administración	Liderazgo
• Planear y presupuestar: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan. • Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación. • Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas.	• Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. • Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. • Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas
	
Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto.)	Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a una empresa a ser más productiva.)

Fuente: De "A force for change: how leadership differs from management" por John Kotter en "El líder del cambio", p. 29.

Así mismo se establecen las características del líder en contraste con el administrador.

De Cornejo en Rugarcía, La formación de los líderes.(1997)

El administrador	El líder
• Es conservador. • Es una copia. • Mantiene lo establecido. • Se concentra en estructuras y sistemas. • Controla. • Tiene una visión a corto plazo. • Pregunta cómo y dónde. • Sus objetivos son las utilidades. • Acepta el status. • Es un buen soldado. • Hace bien las cosas. • No va más allá de sus posibilidades. • Es equilibrado.	• Es innovador. • Es un original. • Desarrolla nuevos caminos. • Se concentra en las personas. • Inspira confianza. • Tiene una visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Su visión es conceptual. • Desafía lo establecido. • Es un desobediente en orden superior. • Hace lo que debe hacer. • Intenta lo imposible. • Es soñador.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Con el ánimo de propiciar una transformación en los grupos humanos el propietario intelectual de esta obra sostiene que “para desarrollar una buena dinámica de grupo es preciso, en primer lugar, deshacer una serie de mitos y prejuicios referidos al liderazgo.” Luego es importante conocer los rasgos del líder y las formas de liderazgo que actúa en los grupos así como las técnicas para descubrirlos y finalmente encontrar las estrategias para desarrollar formas positivas de liderazgo.

Los tipos de líderes, a continuación descritos, han sido tomados de la obra “Dinámica de Grupo”. Del autor, Balduino A. Andreola, 1984.

Conforme a lo expuesto, iniciaré describiendo, primeramente, a los diferentes tipos de líderes y luego me referiré a los tipos de liderazgo.

Los líderes pueden ser:

Líder autocrático: es autoritario, concentra el poder de decisión, dicta las normas y actividades del grupo. Es auto-suficiente, no distribuye el poder de decisión. No promueve otros liderazgos. Se caracteriza por no estimular la iniciativa del grupo, manda, prohíbe, amenaza, exige y castiga. Es un dictador.

Líder paternalista: sobreprotege al grupo, se caracteriza por limitar la iniciativa del grupo; tampoco promueve liderazgos. En él se evidencia la creación de individualidades infantiles, indecisas e inseguras. Todos deben recurrir a él para encontrar la solución o tomar una decisión.

Líder “laissez-faire” no autocrático o caótico: Al contrario que los anteriores, no toma ninguna iniciativa, no coordina, no dirige. Es inseguro y se muestra deslindado de todas las situaciones provocando la desintegración del grupo debido a su desinterés o a los conflictos que se originan.

Líder democrático: valora las ideas e iniciativas del grupo. Coordina, anima y promueve la participación y cooperación. Se interesa por la aparición de otros liderazgos. Distribuye el poder de decisión, ejerciéndolo de modo cooperativo. Crea un clima de libertad, de comunicación y de integración. Hay autores que prefieren reservar la denominación de “líder” únicamente para el democrático, usando como término genérico y válido para todos el de “dirigente”.

Además de estos tipos de liderazgo, existen técnicas para descubrir liderazgos, una de ellas es la **Sociometría** que consiste en el estudio de la estructura interna de los grupos y evalúa el nivel y formas de interacción, afinidades y rechazos entre los integrantes del grupo, subgrupos, articulación o desintegración de éstos; liderazgos que actúan en el

grupo y en los subgrupos. Utiliza tests sociométricos y los resultados los presenta a través de sociogramas.

Existen técnicas de sensibilización e integración. Esto está encaminado a que las personas descubran su propia identidad, sus propios valores y en los grupos se produzcan formas más humanas y constructivas de convivencia. Tanto las personas como los grupos conscientes deben ser elementos de transformación.

Por otro lado, es importante anotar las estrategias del Liderazgo Efectivo, según el autor Warren Bennis, en su libro “Leaders: The Strategies for taking Charge”, propone cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan efectividad:

1. Atención mediante visión - Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple.
2. Sentido mediante comunicación - Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa.
3. Confianza mediante posicionamiento - Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.
4. La utilidad de uno mismo - Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo.

2.2.3 Tipos de Liderazgo y sus características:

Liderazgo educativo: Consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un **docente/a líder**, que con vocación y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformadora.

“El liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia no se basa en el poder o autoridad, se la puede ejercer en distintos

contextos, especialmente en el plano organizativo cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes, según lo sostiene Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins 2006.

Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes hablamos de **liderazgo educativo o pedagógico.**"

El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela. (Owens, 1976). Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: **ejercer liderazgo.**

"Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros."(Rosales, 1997)

La importancia de las personas se hace evidente. Este líder también favorece que los subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de sus empleados. Este líder *"propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva – lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio"*.

"Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino."(Lynch, 1993)

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así

como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable". (Pont, Nusche y Noorman, 2008)

Liderazgo centrado en el aprendizaje: En la obra "El Liderazgo Centrado en el Aprendizaje", (*learning-centered leadership*); los autores Day, Sammons y Hopkins - Macbeath y Nempster, 2009), proponen esta particularidad, es decir, vinculan el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo (Cap. 6, titulado "Leading to learn: School Leadership and Management Styles" (pp. 189-217). del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado (Weinstein *et al.*, 2009). Para lograrlo, entre otros, deja de ser un rol reservado al director, para ser una misión compartida con otros miembros del equipo docente. En este sentido, dice Elmore (2000), que "la mejora es más una cualidad de la organización, más no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella"; por eso mismo, el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado. El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo.

Con respecto a esta idea confirmamos que el director es quién debe desarrollar sus habilidades y destrezas de liderazgo y aplicarlas al ambiente escolar que espera la aplicación de esta herramienta gerencial, concibiéndose a la gestión educativa como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las estrategias públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los

estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Liderazgo transformacional, en donde el líder incita cambios en convicciones y actitudes para crear compromiso y que los seguidores sean parte de su idea.. Actualmente se lo considera a este tipo de liderazgo como el enfoque dominante. El líder se vale de los valores como libertad, justicia o igualdad para convencer a las masas logrando generar confianza entre sí y un objetivo común, para de esta forma generar el deseo de cambio y alienta a sus seguidores a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. (Guillén Parra, 2006)

Hay que añadir, con respecto a las competencias del directivo docente que le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integrados amor, pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de las TIC, la reflexión y la investigación.

Liderazgo para el aprendizaje, toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes. De hecho, más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando ya nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.

A pesar de la importancia, antes resaltada, de la dirección en la mejora de la enseñanza el director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima escolar saludable, contribuir al desarrollo profesional de sus

docentes, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

Liderazgo pedagógico: Según Elmore (1990), posee tres características importantes:

1. Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes
2. Se trata de un liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad, y
3. Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que reponer a la población de los líderes actuales.

“Para ello, no basta tener algunas buenas escuelas que funcionen bien, sino hacer de cada escuela una gran escuela. El liderazgo en la enseñanza ocupa, sin duda, un lugar relevante, en dicha tarea.” (El more, 1990)

2.3. Diferencias entre directivo y líder

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, pero sus actitudes y desempeño varían ampliamente. Según la definición clásica, directivo es “quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo”.

Me he permitido transcribir el rol del directivo y del líder de acuerdo a la información obtenida de obras de diferentes autores (referencia en la bibliografía)

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. Se asigna responsabilidades y tareas a ser ejecutadas por los subordinados o empleados.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un sinnúmero de responsabilidades. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

John C. Maxwell en su obra “Las 21 cualidades indispensables de un Líder”, traducida del inglés, versión original “The 21 Indispensable Qualities of a Leader”, 1999, enlista

las siguientes: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicios aprehender y visión. En general propone una reflexión sobre por qué una persona desea seguir a un líder, qué lo diferencia a un líder exitoso de un líder teórico, subraya que únicamente las cualidades que lo caracterizan. Sostiene que el líder se desarrolla diariamente, conoce las leyes del liderazgo, aprehende del contacto diario con otras personas, las observa y extrae de cada lo positivo para interiorizarlo e incrementar así su compromiso con su propuesta de liderar.

Según la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2010), el director responde a plazos estrictos, al contrario del líder que no está sometido a términos o fechas. Para ser director basta con SER, en cambio, el líder debe SER y PARECER, así lo confirma la siguiente comparación entre estos dos gestores:

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

DIRECTOR	LÍDER
• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación. • Confía en la disciplina y solidez de la organización. • Responde a plazos estrictos. • Basta con SER. • Siempre aspira a ser líder. • El carisma es institucional y se traspasa. • Manda. • Es un oficio. • Confía más en la omisión (gradualismo). • Quiere que se respeten los principios. • Se inclina por la capacidad y la efectividad.	• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume. • Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores. • No está sometido a términos o fechas. • Debe SER y PARECER. • Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea. • El carisma es personalísimo e intransferible. • Convince. • Es un arte. • Cree en la acción (transformación súbita). • Quiere que los principios se disfruten. • Capacidad, efectividad e ideología.

2.3.1. Diferencias entre dirigente/directivo y líder

En una conferencia de Pablo Castejón Ruiz sobre el nuevo papel de los líderes y dirigentes en las empresas y sus retos, expone que los roles correspondientes a cada uno ha cambiado mucho en las últimas décadas, e insistía que el dirigente, gerente o directivo no podía continuar desempeñándose de manera “clásica – tradicional” si es que pretende obtener cada vez mejores resultados y acercarse a la “excelencia empresarial”.

Opinaba que el mando clásico se caracteriza básicamente en ser un gestor. Se centra en la eficacia (no en la eficiencia), no toma iniciativas, tiene una visión fragmentada de la empresa, no consume energía en forma de riesgo ni promueve la mejora continua y teme que las cosas se salgan de las normas preestablecidas.

El líder que se necesita en las empresas y en los grupos de trabajo en la actualidad se caracteriza por tender hacia una visión más general y hacia la polivalencia, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida, tiende hacia la eficiencia sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de las personas de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados, y acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos. (Características que fueron expuestas ya en párrafos anteriores).

Es difícil encontrar una persona que reúna todos los requisitos que expone Castejón. Personalmente pienso que las personas que se dedican a coordinar grupos deben detenerse y examinar aquellos puntos en los que deben mejorar. Está claro que no todo el mundo ha nacido para ser líder, pero tampoco es menos cierto que muchos líderes de hoy se han hecho líderes a base de auto-reflexión y trabajo. Se sigue discutiendo que: ¿los líderes nacen o se hacen? Personalmente pienso que las dos cosas se conjugan.

Para John P. Kotter, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, las competencias de los gestores/gerentes/ directivo y los líderes son diferentes. Los gestores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

Los gestores /dirigentes deben:

- Crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos.
- Organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados.
- Estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar.

Los líderes deben:

- Establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos.
- Involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.
- Motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren.

De lo expuesto, se puede concluir que lo ideal sería que una misma persona pueda realizar las labores de líder y directivo, aunque el perfil de cada uno difiera, pero la necesidad de gerenciar y liderar exige que estas dos habilidades se desarrollen y se complementen.

2.3.2 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Partiendo de esta cita, es importante que los líderes educativos, directores, tengan en cuenta ciertos requisitos, cualidades y habilidades que les provean del perfil

ideal para desarrollar esta desafiante y de alta responsabilidad educativa y formadora.

Podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del docente sobre sus estudiantes, donde ella resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre el grupo de estudiantes; en otras palabras, resulta mucho más fácil convertirse en un líder educativo en un grupo en el que los estudiantes conocen al docente o han tenido mayor relación con el mismo.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

Los estudiantes, en la época actual, son muy inteligentes y necesitan de líderes pedagógicos para desarrollarse integralmente.

Alexander Luis Ocaña, determina las siguientes cualidades, requisitos y habilidades en un Líder Educativo:

CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen disposición
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.

- Entusiasta por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Se preocupa por el desarrollo de las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

REQUISITOS DEL LÍDER EDUCATIVO:

- Sabe enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Entusiasta por el cambio.
- Prudente para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.

HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO:

- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.4. Los valores y la educación

La Reforma Curricular, muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, entre estos, los valores: que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada.

Es propósito de nuestra oferta educativa, la educación en valores, para ello propone la primera hora del día lunes para desarrollarla, nos preocupamos de que estos valores sean interiorizados y practicados y no solamente sean percibidos desde una óptica objetiva sino que este desarrollo valorativo culmine y se traslade a la conducta de los estudiantes.

Los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre (Chavarría Olarte, M. 2004).

Los valores son cualidades accidentales a los seres, rasgos positivos que particularizan su substancia. ...Cada persona *vale*, de manera única e irrepetible, por el hecho de *ser*, es decir, por su esencia humana (Chavarría Olarte, M. 2004).

Los valores son el ser; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo; son *propiedades del ser* (Chavarría Olarte, M., 2004).

El ser del hombre se expresa en diferentes formas, en esferas de valor que son tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más material hasta lo más espiritual, y a partir de ello, al plano sobrenatural. Estas esferas de valor son: valores religiosos, morales, estéticos, intelectuales, afectivos, sociales, físicos y económicos. Las esferas de valor se caracterizan por ser armonizables, que es cuando se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento. Coexisten en el perfeccionamiento humano creando un equilibrio en donde no se dan aisladamente ni es necesario

renunciar a unos para desarrollar otros. Son inagotables, lo que quiere decir que nunca se acaban, siendo posible que un objeto o una persona sean más valiosas aún. Son objetivables, que pueden conocerse ya que se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretas. Son universales porque son asequibles a todo hombre. Son jerarquizables ya que pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre (Chavarría Olarte, M. 2004).

Según el objetivismo axiológico de Robert. S. Hartman (en Chavarría Olarte, M., 2004), los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto; lo que indica que cada ser vale en la medida en la que se acerca o cumple las características de su propio concepto.

Según Santoyo Muñoz (2010), la tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Existe una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso de auto-conocerse, constituyen la aportación fundamental al proceso de autorrealización del estudiante.

Pero la educación no se reduce a la realización profesor-estudiante. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores.

Durante varias décadas disminuyó la enseñanza de los valores en los currículos escolares, incluso hasta dejar a un lado las materias de Cívica y Ética impartidas en los centros educativos e incluso en las universidades a quienes se formaban para ser docentes de educación básica.

A inicios del siglo XXI se ve el regreso de los valores a las aulas adaptando los currículos escolares con valores procurando impartir una formación intelectual, afectiva y ética en los estudiantes, igualmente al personal docente se lo escoge en la actualidad, por los valores que posee, ya que tendrá la capacidad de transmitirlos a sus estudiantes y se identificará con la misión y visión del establecimiento, obteniendo la institución una persona leal, con mejor disposición a trabajar dentro de ese lugar.

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad —la educación de la libertad— constituye el hilo conductor (Santoyo Muñoz, C., 2010).

En la actualidad, se ha confundido el valor de muchas normas, entre ellas, nos recuerda Victoria Camps (1990) “que minimizar el valor de la disciplina es ignorar lo que los griegos ya sabían y aceptaban: que la virtud es hábito, costumbre, repetición de actos, es decir, disciplina” Esta ausencia de normas claras, dice, nos ha llevado -por debilidad ideológica, que acusamos como docentes al igual que el resto de la sociedad- a una educación “débil”, a no tener nada que ofrecer, o mejor, a renunciar a ser responsables del mundo en que hemos situado a nuestros niños y jóvenes”.

La educación no puede estar libre de valores, si educar es dirigir, formar el carácter o la personalidad, llevar al individuo hacia una determinada dirección, ésta no

puede ser indiferente pues las finalidades educativas son valores en la medida en que son opciones, elecciones, o preferencias. Cada acción educativa se sostiene en función de que asume implícitamente que algo merece ser enseñado/aprehendido. El accionar del docente transmite determinadas preferencias actitudes, valores. De modo parecido cada aspecto del centro escolar, ya sea su gestión, organización o vida cotidiana, contiene determinadas asunciones valorativas, ya sean explícitas o implícitas lo que nos hace tomar en cuenta al Currículo Oculto.

Por otra parte, la demanda de formación en buenos hábitos, sentido de autoridad o de obediencia a las normas de convivencia es hoy una exigencia por parte de la mayoría de los padres, a más de constituir parte de las reglas de la institución.

Al respecto citamos a Gimeno (1996): “Si la educación pública es responsable de la búsqueda, en lo que a ella compete, de un modelo de individuo y de ciudadano, la escuela tiene que ser militante defensora de la socialización en una serie de valores claros. (...) La necesidad de un rearme en esta dirección es tanto más urgente, cuanto que los jóvenes de las clases sociales que no tienen más alternativa que acudir a la escuela pública quedan más indefensos ante los modelos de socialización potentes que operan en el exterior.”

Ante lo expuesto, cada centro educativo debe propiciar sus propios valores, lo que lo define sin lugar a dudas como una organización con una “personalidad” o “estilo educativo propio” que calce en la oferta educativa propuesta.

El Centro Educativo SEI, ha incluido en su proyecto educativo Institucional PEI, un currículo oculto en el que los docentes reflexionan sobre el tipo de valores que trata de promover, alcanzando un acuerdo y comprometiéndose a que no haya contradicciones entre lo que se hace en el aula y lo que se vive en el establecimiento, extendiéndose la práctica de ellos a los hogares.

2.5. Enfoques actuales en la educación de valores:

El enfoque tradicional: que se mantuvo hasta la década de los 60, se enfocaba a la educación moral y enseñanza de actitudes las que se derivaban de las normas de convivencia y hábitos. Se impartía a los estudiantes desde temprana edad ciertos valores primarios, como los ha denominado la autora de este trabajo, incluyéndose en ellos la humildad, la gratitud y la obediencia; de ellos se derivarían otros como el respeto, la responsabilidad, la puntualidad, la empatía, la honestidad y muchos más, pero para la edad temprana solamente los tres esenciales, se venían inculcando desde el hogar, y se reforzaban en la escuela. La educación moral y cívica, manual que constituía la base del nivel primario, el mismo que fue desapareciendo y opino que hasta muchos docentes creían que los valores pasaron a vérselos como un enfoque liberal en educación relegándoselos al contexto privado o familiar, dejando de ser objetivo dentro del proceso de enseñanza-aprehendizaje, porque se temía adoctrinar, a caer en el autoritarismo llegando a creer que cada uno puede aprehender por sí mismo, que cada quién tiene sus propios valores –modo de pensar y actuar- lo que era preciso respetar.

Utilizando el término de Freire quién al referirse a la minimización de la educación moral a un “maletín de virtudes” o “educación bancaria” porque en ella se depositan enseñanzas que el educando pasivamente los guardaba o archivaba sin retomarlos en su vida diaria.

Por otro lado Piaget, ha llamado a este enfoque tradicional como “reglas de urbanidad” marcándose la obediencia y la sumisión en una atmósfera de autoridad.

Bull, (1976), por su parte considera a este mismo enfoque como un conjunto de defectos en la educación moral tradicional: se observa un carácter abstracto por la presencia de principios generales no aplicables o válidos para situaciones concretas; deductivo: se dependía de la autoridad; carácter pasivo, los estudiantes tenían que obedecer y aceptar sin discusión; irracional porque la educación moral

se reducía a un condicionamiento o a un adoctrinamiento; desconocimiento del conflicto, la ausencia del diálogo, seguimiento, y solución no eran tomados en cuenta, se asumía la culpa y el castigo era implacable.

Los enfoques actuales en oposición a la educación moral tradicional, se enfocan en una educación para la autonomía. Las nuevas corrientes y modelos propician el análisis lógico, razonamientos prácticos, desarrollo de habilidades analíticas, dilemas morales y conflictos de valor, juicio moral; en otras palabras se preocupa de los elementos cognitivos y habilidades intelectuales y sociales que constituyen la base de esta autonomía moral.

En la actualidad, dentro de los modelos se insiste en el modelo de:

- **“Clarificación de valores” y**
- **La educación moral evolutiva de Kohlberg;** estos dos enfoques han ido adquiriendo mayor desarrollo y consistencia hasta llegar a convertirse en los dos modelos más importantes en la educación moral, se los conoce como: **La concepción relativista de los valores y la construcción racional y autónoma de principios y normas universales de Kohlberg.**

Estos enfoques se apoyan en otros elementos que intervienen en la conducta socio-moral: afectivos y cognitivos, contenido y forma, heteronomía y autonomía. Entendiéndose que no es suficiente el razonamiento y las habilidades y destrezas cognitivas sino que en la educación es necesario insistir en la enseñanza explícita de los valores y actitudes compartidas por la comunidad en que se vive o que se quisiera tener. (Peters 1984)

Como docentes debemos procurar despertar “sentimientos para hacer que los valores se conviertan en objeto de deseo”. (Campus, 1990)

Puig 1992, considera que dentro de la educación moral y cívica como eje transversal en todo currículo de la educación obligatoria, para conseguir una propuesta integral se deben combinar tres aspectos:

1. Participación democrática en el aula/escuela

2. Planificación de actividades transversales específicas
3. Participación en actividades cívicas..

De lo observado en el centro educativo en estudio, consta en el currículum la asignatura de valores la misma que se la desarrolla dentro de un proceso pedagógico con parámetros evaluativos con el ánimo de concienciar a los estudiantes en el conocimiento, desarrollo y vivencia de los valores como parte fundamental de la educación integral.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA EFICACIA ORGANIZATIVA

Este título es autoría de Cary Cherniss, quién en la obra “Inteligencia Emocional en el Trabajo”, producida en conjunto con Daniel Goleman, comenta que James Dozier descubrió el poder de la inteligencia emocional en 1981 en una situación vivida como general de brigada del ejército estadounidense, y que lo a continuación transcribo originó entender lo que éste término significa: “Las emociones son contagiosas, y una sola persona puede influir en el tono emocional de un grupo creando un modelo”, esto ejemplificó ampliamente la definición de IE, entendiéndose por ella como “la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás”. (Mayer, Salovey y Caruso, 2000).

Esta experiencia del general Dozier, permitió descubrir el beneficio de la inteligencia emocional en el desempeño o rendimiento de los individuos en el ámbito laboral. Existen muchos desafíos que tienen que afrontar tanto en el sector público como privado y en todos los casos la inteligencia emocional tiene que desempeñar un papel importante para poder satisfacer estas necesidades. Por ejemplo afrontar a los grandes cambios requiere, entre otras cosas, de la habilidad de percibir y comprender el impacto emocional del cambio en nosotros mismos y en los demás. “Para ser eficaces a la hora de ayudar a las organizaciones con los cambios, los líderes deben, en primer

lugar, ser conscientes y manejar sus propias sensaciones de ansiedad e incerteza”. (Bunker, 1997)

Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo

Tema de otro capítulo del mismo libro, cuyos autores son Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff.

En toda organización los empleados desarrollan procesos de relación pero para que éstos sean eficaces dependen de la comprensión previa del papel de la emoción en los grupos. Las emociones humanas tienen su origen en las relaciones sociales (Kemper, 1978), la emoción es una influencia general en los grupos y está desarrollada especialmente con lo manera en que los integrantes se relacionan y trabajan juntos. Nuevamente, se hace necesario una definición de inteligencia emocional grupal la que es indispensable para manejar estos procesos emocionales. Se la define como “la capacidad para desarrollar un conjunto de normas que traten con procesos emocionales, como cultivar confianza, identidad y efectividad grupal. Estas habilidades son desarrolladas en el grupo las mismas que deben estar guiadas de normas de inteligencia emocional grupal que faciliten la conciencia de la emoción y la regulen; considerando lo expuesto, existen dos dimensiones de IEG en el entorno grupal: autoconciencia grupal y autorregulación grupal.

Autoconciencia grupal: definida como “la capacidad de los miembros para ser conscientes de los estados emocionales, preferencias y recursos del grupo”. Se desea conseguir que esta conciencia ayude al grupo piense de manera inteligente acerca de sí mismo y de sus necesidades. “Comprender esos aspectos de una cultura organizativa puede facilitar decisiones que apoyen la competencia básica de la organización, y por lo tanto, concentrar y aumentar la eficacia organizativa”. (Prahalad y Hamel, 1990). Para conseguir la autoconciencia grupal el primer paso es proceder a la autoevaluación grupal que entendemos es la capacidad para autoevaluarse incluyendo

estados emocionales, fortalezas y debilidades de los modelos de interacción y operación como equipo.

Autorregulación grupal: entendida como “la capacidad del grupo para regularse a sí mismo y así facilitar el bienestar emocional y su desarrollo”. (Mayer y Salovey, 1997). Entiendo que la regulación de los estados emocionales demuestra la capacidad del grupo para encontrar las respuestas deseadas. Según Holmer (1994), es “ como tratar con, o regular el desafío emocional (grado de amenaza psicológica que se percibe en una situación dada)”. Un grupo con una capacidad emocional baja responde al desafío emocional “autoengañándose y evitando la realidad”, es decir podría preferir ignorar las tensiones para evitar el conflicto, o también podría decidir que cualquier situación que altere la normalidad es originada por causas ajenas. Un grupo con una alta capacidad emocional, respondería con “total dedicación y responsabilidad”, los integrantes del grupo enfrentan el problema y lo resuelven. Los autores manifiestan que la teoría y la experiencia sugieren tres normas para que un grupo regule su respuesta ante un estímulo emocional: crear recursos para trabajar con la emoción, crear un entorno afirmativo que cultive imágenes positivas de todas las situaciones, y, momentos y resolución proactiva de problemas (Druskat, 1996), que implica tomar la iniciativa para resolver problemas que se interponen en el desarrollo de las tareas.

Estoy convencida que estos modelos sugeridos para el desarrollo de la inteligencia emocional contienen variadas implicaciones prácticas que deben ser tomadas muy en cuenta por los directivos que deseen desarrollar grupos de trabajo efectivos. El incorporar normas, directrices, políticas, y estrategias encausarán al grupo por el camino hacia el éxito en la gerencia educativa y administrativa

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

En la muestra analizada se incluyó a 4 directivos, 25 docentes, 25 padres de familia y 15 estudiantes, integrantes de esta comunidad educativa, y como anexo a esta muestra, para determinar la calidad del clima laboral, se encuesta a 19 docentes tutores del mismo centro educativo.

Tablas 1 y 2

Personal directivo por género y edad

Género	F	%
Femenino	4	100
Masculino	0	
Total:	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V.



El personal directivo encuestado estuvo integrado por la Directora Administrativa, Financiera y RR.HH., la Subdirectora Académica de Tiny footprints Nursery School &

Footprints Elementary School, la Coordinadora de los Ciclos Nacionales, y por la Inspectora General, el 100% de la población encuestada pertenece al género femenino.

Edad	F	%
25-35	2	25
50 – 60	2	75
Total:	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V.



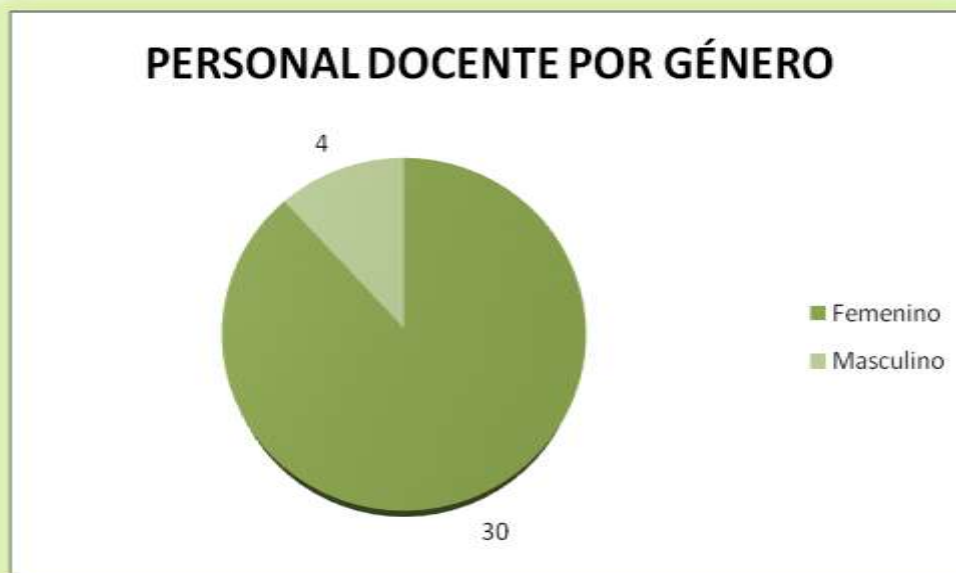
El 25% de la población encuestada, fluctúa en una edad de 25 a 35 años y el 75% de la misma, entre los 50 a 60 años de edad.

Tablas 3 y 4

Personal docente por género y edad

Género	F	%
Femenino	30	88.24
Masculino	4	11.76
Total:	34	100 %

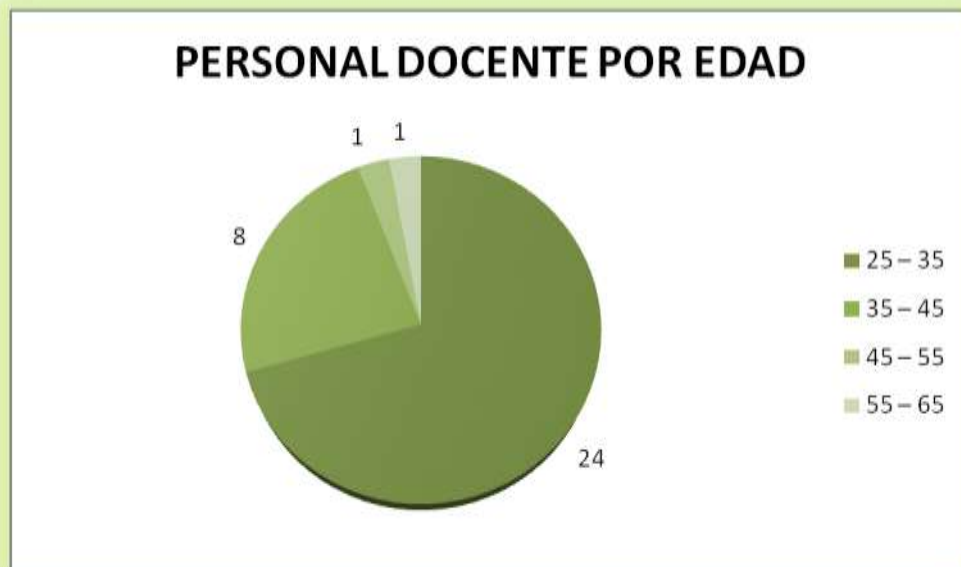
Fuente: María Augusta Reyes V.



El 88.24% de los docentes entrevistados pertenecen al género femenino y el 11.76% al género masculino, evidenciándose mayor presencia de docentes mujeres.

Edad	F	%
25 – 35	24	70.59
35 – 45	8	23.53
45 – 55	1	2.94
55 – 65	1	2.94
Total:	34	100%

Fuente: María Augusta Reyes V



El
70.59%
de los
docente

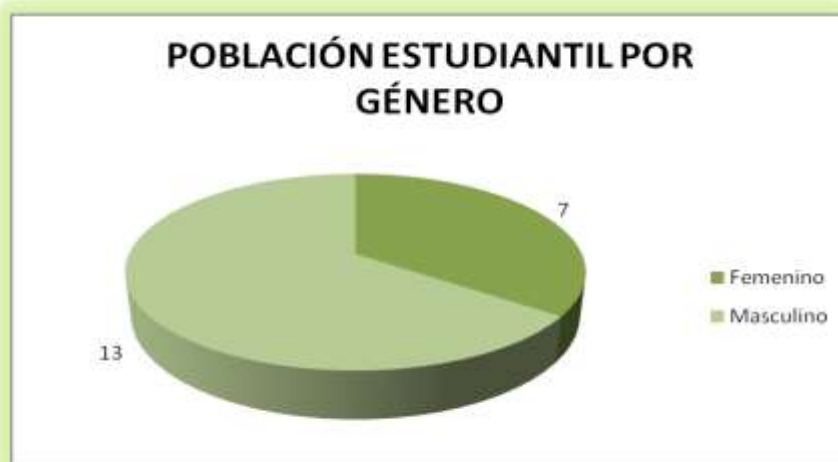
s entrevistados tienen una edad entre 25 y 35 años; el 23.53% una edad de 35 a 45 años, el 2.94% tienen entre 45 y 55 años y el mismo porcentaje 2.94% tiene entre 55 y 65 años; de lo expuesto se deduce que el mayor porcentaje de la población docente es elemento joven.

Tabla 5 y 6

Población estudiantil

Género	F	%
Femenino	7	35
Masculino	13	65
Total:	20	100%

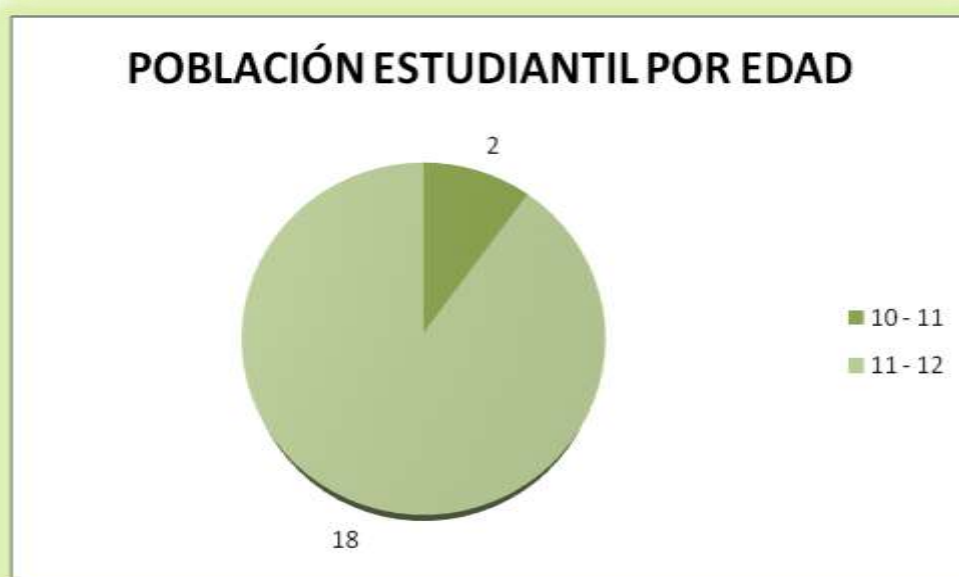
Fuente: María Augusta Reyes V.



Del total de la población estudiantil encuestada, el 35% pertenece al género femenino y el 65% al género masculino.

Edad	F	%
10-11	2	20
11-12	18	80
Total:	20	100%

Fuente: María Augusta Reyes V.



El 20% de los estudiantes tienen una edad comprendida entre 10 y 11 años de edad, y el 80% tiene entre 11 y 12 años, lo que evidencia que el mayor porcentaje de estudiantes pertenece al 7mo año de educación básica y el resto al 6to año de E.B., porcentaje que nos apoyó en obtener el muestreo deseado.

3.2. Materiales e instrumentos Los instrumentos que se utilizaron dentro de esta investigación fueron: encuestas dirigidas a docentes y estudiantes, encuestas y cuestionario de entrevistas para directivos y padres de familia.

El objetivo de la encuesta es obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

El objetivo de la entrevista fue el de recolectar información relacionada con la gestión de liderazgo y comunicación en la institución así como poder evidenciar las respuestas del entrevistado, sus opiniones y percepciones que permitirán revisarse a través del análisis de las mismas.

La entrevista está compuesta de tres partes importantes:

1. El contacto inicial con el entrevistado
2. La formulación de las preguntas
3. El desarrollo de las respuestas.

La observación es otra de las técnicas que fue utilizada en esta investigación. Se la utilizó para los instrumentos curriculares ya que de esta forma se pudo constatar la validez y fiabilidad de los documentos.

3.3. Método y procedimientos

La investigación es de tipo descriptivo, la misma que se desarrolló en las instalaciones de Servicios Educativos SEI. Se utilizaron como instrumentos de investigación las encuestas y entrevistas. Las encuestas a directivos, docentes y estudiantes fueron proporcionadas por la universidad. La encuesta a los padres de familia fue realizada por el investigador.

Una vez aplicada las encuestas a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, se procedió a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios, apoyándome en la elaboración de tablas estadísticas que registran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o porcentaje.

Es importante manifestar que también se ha incluido una matriz en la que se ha tabulado los resultados recabados de una encuesta de clima laboral destacando las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es conocer la forma de pensar y sentir de los docentes, con la finalidad de proporcionar esta información a todos los directivos quienes tienen la facultad y la voluntad de realizar cambios en beneficio de sus colaboradores.

La primera parte de este instrumento consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías. En las primeras 3 preguntas el encuestado deberá responder con libertad, franqueza y espontaneidad. En la segunda parte de la encuesta se solicita al docente evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo de si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica positiva o negativa, respectivamente. Los valores centrales sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el SEI, son:

4.1.1.1. Manual de Organización y Funcionamiento.

Esta organización educativa, hasta el mes de julio del presente año 2011, disponía de un Reglamento Interno el mismo que ha servido de orientación para las funciones, organización y desempeños de quienes conforman este establecimiento. Este documento fue aprobado el 10 de octubre de 2008 entrando en vigencia a partir de esta fecha. Ha constituido un instrumento de Gestión Técnico Pedagógico y Administrativo elaborado con el fin de que no se tenga duplicidad de funciones y/o interferencias en las responsabilidades, actividades o designaciones de cada uno de

sus integrantes. Además este documento estableció normas básicas de organización, funcionamiento y control de la institución. En el mes de agosto del presente año, la Dirección Administrativa, presentó un Manual de Organización y Funciones elaborado específicamente para este propósito el mismo que está siendo puesto en consideración de todos los miembros del directorio y accionistas de la Cía. Ltda. Servicios Pedagógicos Integrados SPI para su estudio y aprobación.

En él se encuentran detalladas la organización de los establecimientos educativos Tiny Footprints Nursery School & Footprints Elementary School así como las funciones de los directivos, personal, docente, administrativo, de servicio y se ha incluido también un Reglamento Interno para garantizar el funcionamiento de esta organización educativa.

La existencia de este documento regulará y orientará las funciones de todas las actividades administrativas y académicas. Planteamiento que fuera una propuesta de una maestrante que realizó en el año académico 2009-2010 una investigación de campo en este centro educativo que determinó esta falencia.

4.1.1.2. Manual de convivencia o Código de Ética

Desde el momento que se acepta ser parte de este centro educativo, tanto estudiantes como docentes deberán acogerse a la normativa establecida por la Institución y es deber de todos apoyar el cumplimiento de éste.

Los problemas y conflictos que vivimos actualmente no pueden ya resolverse bajo el régimen disciplinario que al momento se aplica en las instituciones educativas, es necesario construir pautas de convivencia que permitan garantizar la vigencia de los derechos reconocidos constitucionalmente para todos.

Los códigos de convivencia son la expresión de esa voluntad, que tendrá que partir de la reflexión profunda de las causas de los conflictos dentro de las instituciones educativas y de la revisión de los principios y nociones de autoridad y el manejo del poder, que hasta ahora se utilizó para imponer, incluso desde la “violencia y orden establecido”, para lograr constituirse como instituciones acogedoras, de calidad y garantizadoras de derechos.

Normalmente cuando hablamos del comportamiento y actitudes de las personas, dentro de los espacios educativos, se hace referencia al tema de la disciplina. Sin embargo cuando se habla de disciplina ésta siempre hace referencia a los estudiantes, al comportamiento que a juicio de los adultos, niños, niñas y adolescentes deben observar dentro de las instituciones. Cuando hablamos de un Código de Convivencia, estamos hablando de *desarrollar una propuesta que facilite la relación, coherente con la realidad que se vive, pero también que permita el desarrollo integral de las personas, la autonomía, el ejercicio de derechos y ciudadanía de todas quienes hacen una institución: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio.*

Los códigos de Convivencia son contruidos por el conjunto de la comunidad educativa y hacen referencia *al universo de relaciones que se dan entre todos (estudiantes, docentes, directivos, padres, administrativos, personal de servicio, etc.) quienes pertenecen a una misma institución.*

De lo observado y como resultado de nuestro accionar educativo, este Código de Convivencia está siendo aplicado en todas sus instancias, los principios en él enunciados son tenidos en cuenta y respetados; se propicia el diálogo en situaciones de conflicto que ameritan recabar información y veracidad.

La Institución Educativa en estudio, dispone de este Manual de Convivencia, debidamente analizado, revisado y aceptado por todos los Estamentos de la Institución:

directivos, docentes y padres de familia. Posteriormente, será enviado al organismo gubernamental correspondiente para su análisis y aprobación. Esta gestión se encuentra a cargo de la Dirección Académica de la Institución.

De lo expuesto, se puede deducir que el actual Código de Convivencia fue creado con el propósito fundamental de formar ciudadanos útiles a la sociedad, a través del conjunto de ideas, valores y destrezas que le permitan un desarrollo integral y una vida digna y sana. Al mismo tiempo tiene como propósito general unificar criterios de los estudiantes, docentes, Padres de familia, docentes y administración para lograr la aplicación de estímulos y acciones correctivas y cambios de comportamiento.

4.1.1.3 Plan Estratégico

El Plan Estratégico Institucional realizado en el año 2005, -entre los objetivos propuestos- se proyectaba a la construcción de un local propio, objetivo logrado en septiembre del 2010, fecha en la que se abrieron las puertas de las instalaciones en el Campus Punzara, ofreciendo un local amplio y funcional, áreas verdes, así como aulas equipadas con excelente tecnología. Algunos espacios están todavía en construcción y se proyectan a finalizar esta primera etapa hasta diciembre del 2011.

Un segundo objetivo se refiere a “mejorar los procesos de formación académica en los establecimientos educativos para elevar la calidad educativa”; situación que el área académica a través de la Dirección, Sub-Dirección y el Departamento de Asesoría Pedagógica, mantiene talleres mensuales de mejoramiento profesional lo que continua realizándose hasta la fecha y de información proveniente de las autoevaluaciones aplicadas a los docentes al final de cada trimestre, se desprende que la capacitación docente es una de las fortalezas de la institución.

El tercer objetivo, está dirigido a “Continuar la expansión del establecimiento, con la creación del 8avo-9no y 10mo años de E.B.; y de Bachillerato”. A la fecha, Servicios Educativos Integrados SEI, cuenta con la autorización para la apertura del 8avo-9no y 10mo años de E.B.

Finalmente, está todavía en proyecto la creación del Bachillerato Internacional, el mismo que se iniciará una vez que la Institución cuente con los años de E.B., restantes (hasta 10mo año) y se convierta en Unidad Educativa.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual POA

Durante las Jornadas Pedagógicas que los Directivos de la Institución planifican al inicio de cada periodo académico, se realiza el Plan Operativo Anual POA; así como el Proyecto Educativo Institucional PEI y el Plan Curricular Institucional PCI.

En el desarrollo del primer documento – el POA- se tomó en cuenta tres aspectos: Académico, Administrativo y de Gestión, registrándose para cada uno los aspectos que necesitan mejorar de los cuales se generaron objetivos concretos para ser alcanzados a través de actividades a lo largo del año escolar de acuerdo a un cronograma establecido y que son ejecutadas por los responsables respectivos.

En el aspecto académico, se plantean objetivos dirigidos a alcanzar la excelencia académica proponiéndose lograr que los estudiantes y padres de familia valoren la importancia de la recuperación de conocimientos en lugar de mejorar una valoración cuantitativa; igualmente los directivos responsables del área académica consideran que es necesario todavía trabajar con los docentes para que se concienticen en la importancia de la evaluación y recuperación académica.

Por otra parte, se proponen, lograr que los docentes utilicen con mayor frecuencia las pizarras digitales, importante recurso con el que cuentan actualmente. Otro propósito es observar el desempeño docente a través de visitas a las aulas para confirmar la ejecución de los planes de clase y luego mantener una retroalimentación con el/la docente observada.

Es importante destacar que en el aspecto administrativo, se proponen elaborar un Manual de Funciones como herramienta de trabajo, ya que por ahora cuentan con las funciones descritas en el Reglamento Interno).

Finalmente, dentro de la gestión para el presente periodo, el establecimiento deberá conseguir el equipamiento del Centro de Cómputo en las nuevas instalaciones -Campus Punzara-. Igualmente, deberán actualizar el Plan Estratégico Institucional. Dentro de las propuestas consta también, realizar gestiones para mejorar la vía de acceso a este local.

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional PEI

El establecimiento educativo, dispone del Proyecto Educativo Institucional PEI, documento conformado de acuerdo a los parámetros establecidos y que es utilizado como herramienta de trabajo por la planta docente y administrativa de la Institución. Es indiscutible que en el PEI, podemos encontrar el perfil que caracteriza a los estudiantes que se educan en las diferentes secciones de este establecimiento, la educación en valores permite determinar las cualidades y características esperadas. De igual forma se puede ubicar el perfil del Mediador/a del SEI; constan los objetivos y las políticas institucionales que permiten determinar la propuesta académica así como el compromiso de los docentes y padres de familia dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

El Currículo Institucional, es la sección más importante de este documento, fácilmente se puede conocer las asignaturas que se imparten. Esta malla curricular contiene asignaturas impartidas en idioma inglés, desde que es una Institución Bilingüe, con un excelente nivel en esta lengua. Math, Science and English, están alcanzando un muy aceptable dominio por parte de los estudiantes. Se persigue la excelencia en este idioma.

En la sección Gestión Institucional, se detallan los Principios que la orientan; a continuación consta el Reglamento Interno de la Institución.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones:

Constituyen la base legal y ratifican o rectifican lo hasta aquí actuado por quién se encontraba ejerciendo la Presidencia de la Corporación Educativa SEI, hasta el mes de mayo 2011, fecha en que se constituyó en Cía. Ltda. y tomó el nombre de Servicios Pedagógicos Integrados, manteniendo el nombre de Servicios Educativos Integrados para la oferta académica propuesta. En esta asamblea se procedió a nombrar un Gerente General y una Presidenta quienes dirigen actualmente esta organización. Revisando el Reglamento Interno Institucional sus capítulos se refieren a las Normas Generales, Organización apartado que congrega la estructura del Centro.

Reglamento Interno: De acuerdo a los Estatutos de Servicios Educativos Integrados, ésta es una institución de derecho privado, legalmente autorizada por los Ministerios del MIES-INFA y por la Dirección Provincial de Educación, para ofrecer servicios de educación regular del subsistema escolarizado (Estimulación Temprana, Educación Pre-básica-Inicial y Básica), Tiny Footprints Nursery School & Footprints Elementary School; y del sistema no escolarizado (Centro de Enseñanza del Idioma Inglés “English Speak Up Center”), en jornada vespertina.

Estos establecimientos educativos cuentan con el respectivo Reglamento Interno. En él se detallan los Organismos, autoridades e integrantes que conforman esta Institución. Debo indicar que este reglamento está en vigencia, las políticas educativas de los establecimientos son acogidas por todos los miembros del establecimiento.

Por otro lado, se observó que en el artículo 5 del mismo Reglamento, especifica las atribuciones y deberes del Consejo Directivo lo que se ha venido realizando a cabalidad, notándose que a partir de mayo de 2011, las reuniones que debían

realizarse cada 15 días en forma ordinaria en el día y hora establecidos por sus componentes, se realizan en forma esporádica, se mantiene una comunicación aceptable notándose que ésta no es de calidad y en consecuencia se presentan algunas situaciones que incomodan a los directivos.

Personalmente, considero que estas desavenencias se originan en las funciones que tanto la directora administrativa financiera realiza así como las de la directora académica, sumándose a ellas las funciones de Gerente General y Presidenta de la Compañía, respectivamente. La toma de decisiones no está siendo ejecutada en consenso del Consejo Directivo o en conjunto de Gerencia y Presidencia debido a la no disponibilidad de tiempo y a la ejecución de responsabilidades asignadas. Añadiéndose a ello, la separación de establecimientos una vez que la primera parte del proyecto de construcción (Campus Punzara), se encuentra casi finalizada, funcionando en el local antiguo el Departamento Administrativo, Financiero y de RR.HH, así como los Ciclos de la Educación Inicial; en el local nuevo: los años de E.B. desde 2do a 9no, contándose con la Dirección y Sub-dirección académica en estos espacios físicos. Por lo expuesto, mi propuesta se basa en plantear la re-organización de este Consejo Directivo, así como lo expuse en el Resumen (parte inicial) de este trabajo y/o determinar las estrategias que a muy corto plazo deberán ponérselas en práctica para superar esta falencia que asumo, que por las razones expuestas se está viviendo; mientras que las otras estructuras de la organización, así como la gestión y liderazgo están mejor consolidadas y su funcionamiento está dentro de las expectativas propuestas.

4.1.2. La estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión:

Ofrecer a los estudiantes una formación integral a través de un currículo diseñado para alcanzar la excelencia académica, favoreciendo el desarrollo de los procesos

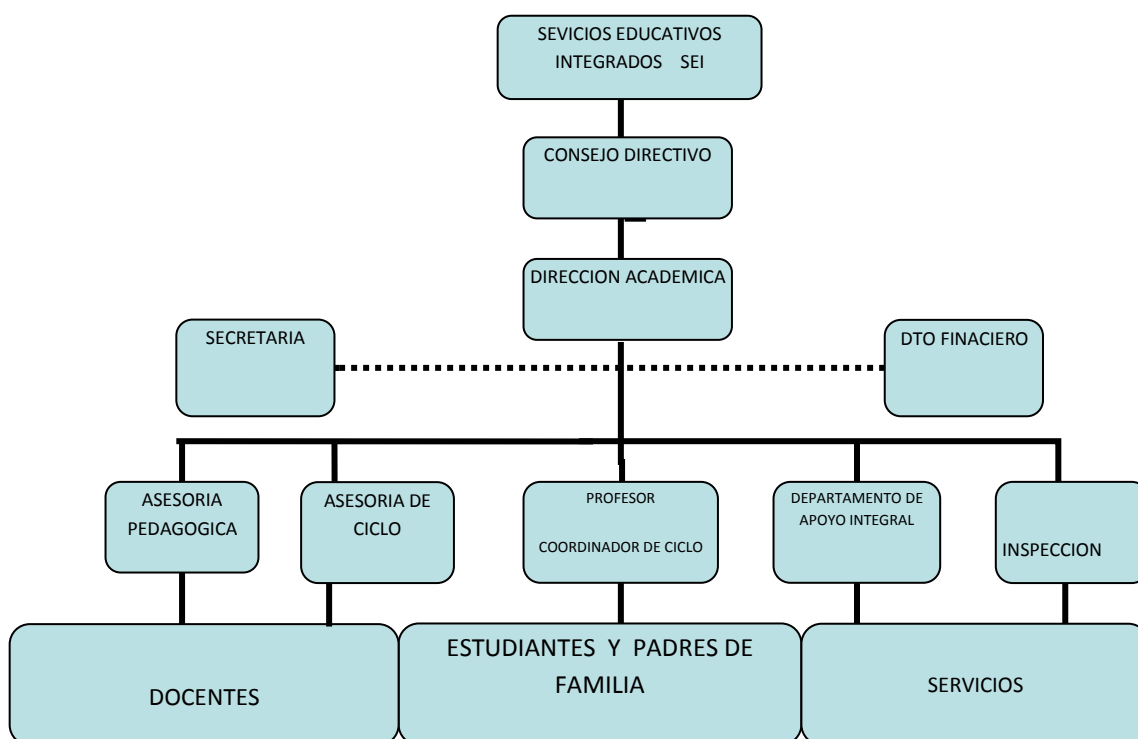
cognitivos, valorativos y prácticos; a la vez que se propicia el aprehendizaje del idioma inglés como segunda lengua.

Visión: Ser reconocida como una institución educativa en constante innovación pedagógica centrada en el desarrollo de las competencias esenciales del ser humano.

Ofrece servicios educativos que permiten una educación integral a través de un currículo diseñado para alcanzar la excelencia académica, favoreciendo el desarrollo de los procesos cognitivos, valorativos y prácticos; a la vez que propicia el desarrollo del idioma inglés como segunda lengua, con enfoque inclusivo y de diversidad.

En la misión y visión del establecimiento podemos ver que se toma en cuenta la educación en valores dentro de su currículo, de igual manera se preocupan por dar una educación integral que quiere decir que abarca todas las capacidades del ser, es bilingüe también lo que da la oportunidad a los estudiantes, y la seguridad a los padres, de aprender una segunda lengua desde el momento en que inician clases, algo que en la actualidad es ya obligatorio debido a los diversos avances, científicos y tecnológicos en los que estamos sumergidos.

4.1.2.2 El Organigrama



Con este organigrama podemos darnos cuenta de que la gestión institucional está liderada por el consejo directivo el cual tiene un representante que se encuentra al frente de la dirección y gestión de la institución. De igual manera podemos observar que el departamento financiero y la secretaría acompañan a la dirección académica en el desempeño de actividades. Poseen asesorías, cada una destinada a las diversas necesidades que se presentan en una institución educativa los cuales sirven de nexo entre el nivel operativo y estratégico de la escuela. El nivel operativo está enmarcado entre los docentes, alumnos padres de familia y personal administrativo y de servicio.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

De acuerdo a la información investigada en el Reglamento Interno de la Institución, las funciones de los diversos organismos que la conforman se distribuyen de la siguiente manera:

La Corporación Educativa Servicios Integrados, cuenta con los siguientes organismos, autoridades e integrantes:

- a) El Consejo Directivo.
- b) La Comisión de Desarrollo Institucional.
- c) La Dirección Administrativa, Financiera.
- d) La Dirección Académica.
- e) Las Subdirecciones de los Establecimientos.
- f) La Asesoría Académica.
- g) La Coordinación de Personal e Inspectoría.
- h) Las Coordinaciones de Ciclo.
- i) El personal docente.
- j) El personal administrativo; y
- k) Los estudiantes.

Integrantes del Consejo Directivo:

Revisando el Reglamento Interno de los Establecimientos Educativos de Servicios Educativos Integrados SEI, concretamente, el Capítulo II: DE LA ORGANIZACIÓN, se desprende que el Consejo Directivo se conforma con un delegado del Directorio de la Corporación que lo preside y los (as) directores(as) académica(o), administrativo financiero

Atribuciones y deberes del Consejo Directivo:

Dictar las políticas educativas de los centros.

- b) Sesionar quincenalmente en forma ordinaria, en el día y hora establecidos por sus componentes en su primera reunión y extraordinariamente cuando así lo determine la presidencia.

- c) Designar para períodos no mayores a cinco años, a quienes ejerzan las subdirecciones académicas de los establecimientos, la inspección general, las coordinaciones, docentes y empleados (as).
- d) Estudiar, aprobar y evaluar la programación global y anual, de cada establecimiento, en la que constará el currículo, los planes de estudios, cronogramas de actividades, períodos de receso, reglamentación académica y evaluación de cada uno.
- e) Aprobar la distribución anual de trabajo de los docentes, los horarios de clases, y los que demandaren los procedimientos de supervisión y evaluación de los establecimientos.
- f) Elaborar el presupuesto general de los establecimientos y ponerlo a consideración del Directorio de la Corporación .
- g) Conocer y aprobar o no los informes anuales de las subdirecciones de los establecimientos.
- h) Aprobar los manuales de funciones y más normas que le fueren presentadas por la Dirección Académica.
- i) Establecer convenios con otras instituciones públicas o privadas.
- j) Sancionar a los docentes, empleados y estudiantes cuando así lo amerite, y cesar en sus funciones a quienes haya designado cuando así se justifique.

k) Las demás que sean de su competencia, de conformidad con el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Deberes y atribuciones de la Comisión de Desarrollo Institucional:

- a) Hacer el diagnóstico de la situación de desarrollo físico, humano, y de relaciones de la Institución.
- b) Estudiar y proponer a la Corporación la implementación física, equipamiento y de recursos humanos que permita la marcha de la Institución.
- c) Estudiar y planificar acciones para la captación de ingresos y disminución de egresos.
- d) Revisar y presentar al Consejo Directivo la pro forma presupuestaria global y anual, en la que conste los ingresos y egresos generales de cada establecimiento.

Funciones de la Dirección Administrativa – Financiera:

- c) Integrar y presidir la Comisión de Desarrollo Institucional.
- d) Elaborar el presupuesto general de la institución, asegurando la existencia de recursos humanos y físicos para el normal desarrollo de los programas, y presentarlo en el último trimestre de cada año al Directorio de la Corporación para su aprobación.
- e) Responsabilizarse de la recaudación oportuna de los ingresos y de que los gastos, egresos y adquisiciones de la institución se realicen de conformidad con lo presupuestado.

- f) Supervisar el buen uso de locales, equipos, muebles y más pertenencias de la institución.
- g) Responsabilizarse de la contabilidad, control y custodia de los bienes y fondos de la Institución.
- h) Presentar un informe semestralmente, por escrito, o cuando así fuere requerido por el Directorio de la Corporación, del estado financiero institucional.
- i) Elaborar el manual de funciones del personal, en acuerdo con las direcciones académicas de los Centros, las políticas y necesidades de la institución, y someterlo a la consideración del Consejo Directivo para su aprobación.
- j) Coordinar la relación laboral de la institución con el personal y el cumplimiento de obligaciones en cada uno de los programas. Para lo cual elaborará y suscribirá conjuntamente con el representante legal de la Corporación, los contratos de trabajo y servicios de conformidad a lo presupuestado.
- k) Coordinar las acciones de difusión e imagen institucional y los acuerdos o convenios interinstitucionales.
- l) Solicitar la contratación de personal auxiliar bajo su supervisión para el cumplimiento de sus funciones y de conformidad a las necesidades y demandas institucionales.

Atribuciones y deberes de la Dirección Académica: Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el presente Reglamento, así como las otras disposiciones académicas y administrativas que fueran dictadas por el Consejo Directivo.

- a) Coordinar la elaboración del currículo de los establecimientos; planes y calendarios de actividades y presentarlos para su estudio y aprobación posterior al Consejo Directivo.
- b) Solicitar a la Comisión de Desarrollo Institucional el personal y los recursos físicos suficientes para hacer posible el desarrollo de los establecimientos, y para lo cual contará con el apoyo y asesoría de la Dirección Administrativa y Financiera.
- c) Supervisar la ejecución de la programación académica de los establecimientos, con la finalidad de tener un conocimiento cabal y oportuno de los avances, obstáculos y aciertos de los mismos, así como justificar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para los ajustes que demandaren. Con tal propósito distribuirá el trabajo y administrará las medidas pertinentes a los subdirectores(as), coordinadores (as), docentes y estudiantes.
- d) Supervisar, evaluar y acreditar las actividades realizadas por los docentes y estudiantes en los tiempos y plazos estipulados en la programación.
- e) Convocar y mantener reuniones ordinarias de trabajo semanales con los subdirectores o coordinadores, y quincenales con los docentes de los ciclos, y extraordinarias cuando así lo considere.

- f) Integrarse al cuerpo docente del programa que así lo requiera.
- g) Resolver en lo que sea de su competencia y en primera instancia sobre los problemas que se presentaren al interior de los establecimientos, y solicitar la intervención del Consejo Directivo cuando crea conveniente.
- h) Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera el registro de información y dotación de bibliografía.
- i) Dar asesoría a los subdirectores, coordinadores y docentes sobre la planificación, ejecución y evaluación de los ciclos.
- j) Presentar anualmente su informe de actividades ante el Consejo Directivo, referente a su actuación y la de los subdirectores, coordinadores, docentes, padres de familia, estudiantes, y empleados.

Funciones de las Subdirecciones Académicas:

- a) Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el presente Reglamento, así como las otras disposiciones académicas y administrativas que fueran dictadas por la Dirección Académica.
- b) Elaborar el currículo del centro, planes y calendarios de actividades de su establecimiento y presentarlos para su estudio a la Dirección Académica.
- c) Informar a la Dirección Académica de la necesidad de personal y recursos físicos para hacer posible el desarrollo del establecimiento.

- d) Supervisar la ejecución de la programación académica de su establecimiento, para asegurar los avances y realizar los ajustes que demandaren. Para ello propondrá la distribución del trabajo y administrará las medidas pertinentes para a los coordinadores (as), docentes y estudiantes.
- e) Supervisar e informar de las actividades realizadas por los docentes y estudiantes en los tiempos y plazos estipulados en la programación.
- f) Convocar y mantener reuniones de trabajo semanales con los coordinadores y docentes de los ciclos, y extraordinarias cuando así lo considere.
- g) Integrarse al cuerpo docente del programa que así lo requiera.
- h) Resolver en lo que sea de su competencia y en primera instancia sobre los problemas que se presentaren al interior de los ciclos y solicitar la intervención de la Dirección Académica cuando crea conveniente.
- i) Dar asesoría a los coordinadores y docentes sobre la planificación, ejecución y evaluación de los ciclos.
- j) Presentar anualmente su informe de actividades ante la Dirección Académica, referente a su actuación y la de los coordinadores, docentes, padres de familia, estudiantes, y empleados.

Funciones de la Asesoría Académica:

- a) Coordinar la elaboración del Plan Curricular Institucional, el Plan estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual.
- b) Coordinar la elaboración de la programación académica de los establecimientos: Plan general, plan de unidad y plan de lección o clase.
- c) Revisar las planificaciones e instrumentos de evaluación elaborados por los docentes. y acreditar las actividades realizadas por los docentes y estudiantes en los tiempos y plazos estipulados en la programación.
- d) Elaborar las Cartas semanales para los padres de familia.
- e) Elaborar los parámetros evaluativos para los reportes académicos de los docentes.
- f) Coordinar la elaboración de los horarios de actividades institucionales, el calendario académico y la distribución del trabajo docente.
- g) Hacer la acreditación de docentes.
- h) Dar asesoría a los coordinadores y docentes sobre la planificación, ejecución y evaluación.
- i) Presentar anualmente su informe de actividades ante el Consejo Directivo.

Funciones de la Coordinación de Personal e Insectoría:

- a) Vigilar la asistencia, puntualidad y presentación del personal administrativo, docente y estudiantil; y reportar permanentemente sus novedades a la Dirección Académica.
- b) Controlar la disciplina y garantizar la seguridad en las actividades diarias de docentes y estudiantes, durante toda la jornada laboral.
- c) Supervisar el transporte de los estudiantes entre sus hogares y la institución. Constatar el ingreso y egreso de los mismos y reportar a la Dirección y a los padres de familia, según el caso, sobre cualquier irregularidad.
- d) Coordinar las actividades académicas, deportivas y sociales que se desarrollen fuera del aula.
- e) Coordinar las visitas de los padres de familia para recibir la atención de autoridades y docentes, así como las reuniones autorizadas que ellos demanden.
- f) Supervisar el orden y aseo de las aulas.
- g) Informar de manera diaria, mensual y trimestral a la Dirección Académica sobre la asistencia de los estudiantes, y el cumplimiento de labores institucionales.
- h) Informar de manera mensual a la Dirección Administrativa y Financiera sobre la asistencia y permanencia del personal, y para lo cual llevará los registros diarios correspondientes.

- i) Resolver en primera instancia sobre situaciones emergentes que ocurrieran en el ámbito de sus funciones, e informar del hecho de manera inmediata a sus superiores; y
- j) Las demás que específicamente le sean asignadas por la Dirección Académica, o la Dirección Administrativa y Financiera.

Funciones de las Coordinaciones:

- a) Constituirse en el nexo entre los docentes y autoridades académicas y administrativas.
- b) Organizar el trabajo de planificación y participación de los docentes en eventos académicos, sociales y cívicos.
- c) Coordinar y supervisar el cumplimiento de tareas encomendadas desde las direcciones académicas.
Informar sobre las novedades del proceso enseñanza aprendizaje.
- d) velar por la consolidación de buenas relaciones humanas entre todos los integrantes de la institución.
- e) Ser el portavoz de las necesidades y aspiraciones de los docentes.

Responsabilidades de los coordinadores:

- a) Contribuir a la formulación de la programación global y anual, el currículo, los planes de estudios y cronogramas de actividades, de cada centro o ciclo del cual es parte.
- b) Responsabilizarse directamente del cumplimiento de las disposiciones de la Dirección Académica y de manera especial de los planes aprobados para el ciclo que coordina.
- c) Resolver en primera instancia lo que sea de su competencia sobre problemas que se presentaren al interior de su ciclo o actividad y comunicar del particular a la Dirección Académica.
- d) Informar a la Dirección Académica, del desarrollo y cumplimiento del ciclo, o actividad y de las necesidades del mismo, a fin de asegurar su éxito.
- e) Receptar las planificaciones y los informes de evaluación, semanales de cada docente y remitirlas a la Dirección Académica correspondiente.
- f) Presentar un informe mensual sobre la ejecución de lo planificado y el cumplimiento de las responsabilidades de los docentes a su cargo.
- g) Dirigir las reuniones semanales de coordinación y evaluación de los docentes.
- h) Reunirse en forma semanal con la Dirección Académica para evaluar el trabajo realizado.
- i) Elaborar el borrador de la carta semanal, y

- j) Las demás que le encomendara la Dirección Académica.

Funciones de los docentes:

- a) Cumplir con las actividades encomendadas por las direcciones académicas y conforme a los planes y calendario aprobados. De estas actividades dará cuenta en forma permanente y para lo cual llenará los formularios de reportes semanales y listas de asistencia diarios.
- b) Aplicar la metodología de enseñanza aprendizaje conforme a las disposiciones de las direcciones académicas y las políticas institucionales.
- c) Informar por cada mes y por escrito a la coordinación de ciclo y dirección académica respectiva sobre el desarrollo de sus actividades y las de los estudiantes así como de las necesidades del ciclo o actividad encomendada, para asegurar su buena marcha.
- d) Evaluar, acreditar y calificar a los estudiantes en las actividades académicas.
- e) Cultivar y fomentar las relaciones de respeto y solidaridad entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y empleados.
- f) Reemplazar por delegación de la Dirección Académica a sus superiores jerárquicos o docentes de igual nivel.
- g) Responsabilizarse de la entrega oportuna de las comunicaciones emitidas desde las direcciones, subdirecciones o coordinaciones, en las que se incluye en forma expresa y al inicio de cada promoción las listas legalizadas de estudiantes y los programas y planes de trabajo para todos y cada uno de los docentes.

- h) Exhibir en cartelera los horarios de trabajo y actividades de los centros, una vez que fueran debidamente aprobados por las direcciones académicas.
- i) Presentar los informes ordenados por la direcciones.
- j) Supervisar el trabajo y desempeño del personal auxiliar de secretaría y administrativo.

Funciones de la Secretaria Contadora:

- a) Encargarse de la correspondencia oficial de la Dirección Financiera y Administrativa, de las actas respectivas de las sesiones de la Comisión de Desarrollo Institucional y de despachar sus resoluciones.
- b) Responsabilizarse de la recaudación oportuna de los ingresos.
- c) Responsabilizarse de la contabilidad, control y custodia de los bienes y fondos de la Institución.
- d) Mantener la información contable del estado financiero institucional en general y de cada centro o programa en particular.
- e) Elaborar los contratos de trabajo y servicios.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

“El clima escolar depende, definitivamente del rol del gerente educativo, quién debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes

constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación.” (Pozner, 2007)

A esta cita, es oportuno añadir la del autor Goleman, 2005, quién sostiene que “ la inteligencia emocional puede afectar al éxito de un individuo en una organización, y cómo afecta al éxito organizativo en su conjunto? La evidencia sugiere que el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que les anime a darlo todo de sí.”

Al respecto, concuerdo con que cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

Es así, como la gerencia en toda organización educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico – docentes – administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

De lo expuesto, se puede decir que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Según Stoner (1996), la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas (p. 11). En este mismo orden de ideas González (1995), expresa:

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. (p. 64).

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en las organizaciones educativas, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

En la investigación realizada a través de la Encuesta de Clima Laboral aplicada a 19 docentes de la institución, como un aporte personal y producto de una actividad dentro del módulo Evaluación de Instituciones Educativas, se la aplicó al número indicado de maestros, con el propósito de obtener información sobre el ambiente de trabajo que

prevalece en el establecimiento, destacando las fortalezas y debilidades que podrían afectar la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la Institución. El instrumento que sirvió para la evaluación es producto del autor del texto en mención, Jaime Ricardo Valenzuela González.

El clima laboral de esta institución educativa se puede deducir que está mediatizada por un estilo de liderazgo participativo, transformacional, se evidencia la presencia de una inteligencia emocional que lidera. Los indicadores del clima incluyen el grado de claridad en la comunicación; el grado de flexibilidad de los empleados al hacer sus trabajos, la capacidad para innovar y su sentido de la responsabilidad al realizar las tareas.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La Dimensión Pedagógica curricular reflexiona sobre los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Esta reflexión se la realiza analizando ambos conceptos y de los factores que tienen una fuerte relación con ellos como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo.

El factor **enseñanza** que se lo puede identificar en las planificaciones docentes. Cada profesor tiene un estilo y forma de enseñar ya que esta forma, expresa el concepto que cada docente tiene sobre lo que significa enseñanza y determina las formas que ofrecen a los estudiantes para aprender. Como se explica, cada docente tiene su forma de enseñar pero es por ello que el SEI cuenta con un departamento de asesoría en donde se revisan las planificaciones realizadas por los diferentes maestros para así dar una guía de cómo se debe enseñar, obviamente permitiendo al docente ejercer su propio estilo pero siempre dentro de los pasos de la planificación, el plantear objetivos para la clase, identificar la enseñanza que se va a impartir, su vocabulario, y la forma en que se evaluará esta enseñanza para constatar si los estudiantes han comprendido.

En el factor **aprendizaje** el maestro identifica a aquellos estudiantes que tengan probabilidad de quedar rezagados frente a sus compañeros. Es por ello que se necesita precisar las opciones que se pueden ofrecer a estos estudiantes, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos para aprender. En el SEI todos los profesores hacen un seguimiento a cada uno de sus estudiantes lo cual se logra gracias al bajo número de estudiantes por aula. Una vez identificadas las formas de aprendizaje de cada estudiante, especialmente su ritmo de aprendizaje, los maestros pueden diseñar su clase tomando en cuenta a aquellos niños procurando así que el aprendizaje sea colectivo y ninguno de ellos quede marginado.

Así como cada docente tiene un estilo de enseñanza, cada estudiante tiene un estilo y ritmo de aprendizaje. Los profesores del SEI toman en cuenta estos estilos mediante la participación de los estudiantes en clases. Al tomar en cuenta estas condiciones, se reconoce las formas en las cuales los estudiantes desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas.

La **planeación** es el elemento fundamental dentro del proceso de enseñanza, ya que aquí el docente pone por escrito, planea lo que va a hacer durante la clase. Esta planificación permitirá identificar las formas con las que se enseña cada tema y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes. La planeación dentro del SEI se la realiza de forma anual, al inicio del año escolar – durante las jornadas pedagógicas- y de forma mensual, todo esto revisado por el Departamento de asesoría académica encargado de guiar el caminar del docente.

Otro elemento fundamental es la **evaluación** que por medio de ella se comprobarán los conocimientos adquiridos por los estudiantes así como también se podrá conocer si en realidad el docente pudo explicar con claridad el tema del aula. La evaluación se enfoca en retroalimentar lo que no se ha aprendido, aprovechar los errores y aciertos de los estudiantes para corregir y consolidar el aprendizaje. La evaluación es formativa y sumativa. Existe un proceso interesante en el modelo de evaluación adoptado por este

establecimiento, la presencia de parámetros para la valoración de las diferentes asignaturas reflejan el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Se aplica igualmente, las evaluaciones de unidad, trimestrales y finales. A través de ellas se evidencia que existe un aprendizaje significativo, que las enseñanzas han sido consolidadas y en los casos requeridos, los docentes realizan la recuperación de las mismas.

Para poder enseñar y aprender se debe realizar este proceso en un **clima/ambiente de aula** adecuado. Este es otro factor determinante puesto que las relaciones que el maestro tenga con sus estudiantes incidirán también en el proceso enseñanza aprendizaje. Siempre se procura dentro del SEI mantener un clima agradable dentro y fuera del aula, al igual que las relaciones entre compañeros y docentes por lo que las normas de convivencia siempre están vigentes creando un clima de respeto y armonía en el segundo hogar.

El **tiempo** que se determina para cada enseñanza es también otro factor considerado dentro de la dimensión pedagógica curricular puesto que los minutos que se estimen para cada enseñanza también afectarán en el proceso de enseñanza aprendizaje. Normalmente, o de acuerdo a la planificación de los maestros se estima que una enseñanza, por ejemplo el número uno/ vocales, o nociones de acuerdo al nivel, han de abarcar toda la semana, obviamente utilizándolos en diferentes actividades dentro de la planificación para garantizar así la consolidación de la enseñanza y evitando problemas al momento de aprender otro tema. Existen los ejes transversales e interdisciplinarios que apoyan al proceso.

Los **materiales didácticos** son también un recurso importante dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. El SEI cuenta con una amplia gama de recursos que están disponibles para todos los docentes del establecimiento. Los materiales didácticos facilitan a los maestros la enseñanza del tema y a los estudiantes el aprendizaje del

mismo por lo que siempre son y deben ser usados, aparte de que hacen más dinámica la clase.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores:

Al estudiar y reflexionar sobre el contenido de la dimensión organizativa se contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro. Los directivos, planta administrativa, docente y de servicio cuentan con sus tareas claramente identificadas; el éxito es el ambiente de liderazgo y valores que solidifican el trabajo en equipo.

Organización Escolar: Clima organizacional, actitud profesional, liderazgo, asignación de responsabilidades, reuniones de consejo técnico, vinculación con el Consejo Escolar de Participación Social y el Comité de Padres de Familia complementan el equipo humano necesario para la existencia y desarrollo de esta Entidad Educativa.

4.1.2.7. Dimensión administrativa – financiera y valores

La *dimensión administrativo-financiera*, que incorpora los recursos disponibles y necesarios para la consecución de objetivos. Es un departamento que tiene bajo su responsabilidad el Presupuesto Anual de la Institución, está vigilante con la autogestión, refiriéndose con ello a que este establecimiento depende totalmente del valor que se recauda por rubro de pensiones, situación que en ocasiones se torna muy difícil por el incumplimiento del aporte oportuno por parte de los representantes. Este retraso se refleja en la cancelación de sueldos a los docentes así como para cubrir obligaciones de diversa índole que son generados por el mantenimiento de esta empresa educativa.

Por otro lado, es parte de este departamento administrativo el de recursos humanos. Mantener una excelente relación con todo el personal es producto de la eficiente actuación del/ de la Directora Administrativa-financiera. Garantiza la óptima organización y relación –LOS VALORES- constituyen las fuerzas que orientan la

manera COMO las personas se van a relacionar en la consecución de la Misión y el avance hacia la Visión. Un mismo fin puede conseguirse de diversas maneras. Los VALORES aluden a la manera como se relacionarán los miembros de las instituciones y los miembros de una institución entre sí. Debe garantizarse su aplicación en la vida cotidiana de la misma, creando mecanismos institucionales que los sustenten, y velando permanentemente por su realización.

Se percibe un ambiente de respeto, de lealtad, de pertenencia a la Institución y sobre todo de responsabilidad y honestidad. Cada quién da, lo mejor de sí, cumple sus funciones rebasando, en ocasiones, las tareas asignadas, pero el comprometimiento con el establecimiento, con los padres de familia y estudiantes, hace que el personal se desenvuelva con profesionalismo, ético, íntegro y consolidado siempre con los valores.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La *dimensión comunitaria*, comprende la relación escuela-familias, la corresponsabilidad de ambas partes en el logro de los propósitos educativos, las expectativas, formas de participación de los padres, dentro y fuera de la escuela para apoyar la formación de sus hijos.

Considerando que el desempeño de la función de supervisión ha de efectuarse en forma integral, abarcando y articulando las diferentes dimensiones de la gestión antes mencionadas, las propuestas de formación han de enfatizar la adquisición y/o fortalecimiento de un conjunto de *conocimientos básicos, capacidades generales y específicas así como actitudes profesionales*.

Me permito opinar que la lealtad optimiza el servicio y por ende el progreso institucional. Es normal que las comunidades educativas den importancia a valores que se repiten en diversos ambientes y lugares, por consiguiente, lo interesante para el cumplimiento de una determinada Misión no es necesariamente la generación de una lista de valores distintos, sino que se elija la combinación de valores considerados más

propios y prioritarios en la comunidad. La lista de valores no es extensa, pero sí mostrar el sello institucional que sea vivido por todos los miembros de la comunidad educativa.

4.1.3 Análisis FODA

Luego de revisar en forma general las respuestas de las entrevistas a los docentes y padres de familia de la Institución en estudio se pudo realizar la Matriz FODA, que de su análisis se desprende lo siguiente:

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades:

Entre las fortalezas la institución cuenta con un currículo innovador apoyado en un modelo pedagógico determinado como es la Pedagogía Conceptual. Dentro de la malla curricular constan los valores como ejes transversales, se los analiza dentro de la asignatura de “Valores” y se insiste diariamente en la práctica de los mismos. Los valores que predominan son: Autoconocimiento, La no violencia, Autonomía, Autoestima, Comunicación, Habilidades sociales (incluye aprehendizajes como: saludar, presentarse, agradecer, pedir permiso, iniciar una conversación, entre otros), escucha, solución de conflictos, pensamiento positivo, asertividad y tolerancia a la diversidad. Estos son los que rigen a cada una de las unidades, sin descuidar otros, tales como: el respeto, la responsabilidad, la honestidad, empatía, etc. etc. La institución cuida insistentemente las relaciones interpersonales entre todos los que integran esta comunidad educativa, realiza seguimientos al detectar alguna situación que requiere atención por parte de los adultos y/o profesional.

Se confirma la existencia de normas de convivencia, rutinas, procedimientos y hábitos de trabajo y su operativización. (“Disciplina preventiva no coercitiva.”)

El modelo pedagógico tiene estrategias didácticas concretas enfatizando el desarrollo del pensamiento y la formación humana-afectiva.

Los docentes están insertados en la cultura de la planificación anual, de unidad y de lección. La excelencia académica depende en gran medida del asesoramiento y seguimiento de la práctica educativa por asesoría pedagógica y Dirección Académica (ejecución de planes de lección en el aula).

Tomando para el análisis únicamente la información más relevante, puedo colegir que en las relaciones interpersonales del personal se evidencia:

- Consolidación progresiva de un ambiente de cooperación y solidaridad en la planta docente.
- Presencia de Directivos que confirman la presencia de liderazgo en el establecimiento, lo que facilita y armoniza la labor de todo el personal que en ella labora así como en la relación con estudiantes y padres de familia.
- Comunicación directa y respetuosa entre padres de familia y docentes.
- Atención personalizada a inquietudes de PP.FF, docentes y estudiantes por parte de las autoridades académicas.
- Aceptación progresiva de normativas institucionales por parte de los padres de familia.

Debilidades o limitantes:

- Limitada comunicación entre directivos y ausencia de las reuniones periódicas con el propósito de socializar, analizar y tomar las decisiones inherentes a situaciones académicas, administrativas y financieras.

- Falta de difusión del recién concebido Manual de Funciones realizado por la Dirección Administrativa quién tiene la responsabilidad de disponerlo para determinar las funciones de Director/a, Sub-director/a Académicos, así como Director/a Administrativa-Financiera y de los demás integrantes de los diversos Departamentos académicos y administrativos.
- Se detecta una limitada participación de los padres de familia en las actividades programadas por la Institución de igual manera en la cooperación de los PP.FF. con la Institución en lo que a la consecución de recursos económicos, se refiere.
- Ausencia de valoración ante la nueva planta física institucional así como de los valores agregados-
- Resistencia de algunos padres de familia a la conformación de nuevos grupos de estudiantes en la actual re-estructuración de los ciclos.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Entre las oportunidades colegidas de las entrevistas realizadas, se determina que:

- Existen convenios interinstitucionales Locales, nacionales e internacionales. Municipio-UNL-Interinstitucionales: Native teachers, con lo que se apoya la calidad educativa. La presencia de docentes nativos demuestra el interés por cumplir con la oferta propuesta.
- Ubicación del centro educativo en el Campus Punzara, permite que los estudiantes tengan la oportunidad de prepararse de forma óptima para competencias deportivas y optar por clases extras luego de la jornada diaria.

- Cuenta con un equipo técnico y los recursos necesarios para ofrecer mejoramiento al personal.
- Uso del internet para mejoramiento docente. (Pueden acceder en el local del centro)
- Prestigiosa imagen institucional. (Precisa para continuar mejorando). Las ofertas de otros centros permiten mantener la excelencia en la propuesta educativa.
- Participación en eventos académicos, culturales y deportivos a nivel inter-escolar. Permite a los estudiantes demostrar sus habilidades, destrezas e inteligencias múltiples que edifican su autoestima.
- Fortalecimiento de la identidad institucional con relación a la comunidad, el hecho de ser conocida dentro en la localidad exige seguir aportando con trabajo serio y de calidad.

Amenazas:

- Poco comprometimiento de los padres y representantes para con sus hijos/as (retirarlos a la hora, control de tareas y preparación para evaluaciones). Consideran que la escuela no debe enviar tareas pues la no disponibilidad de tiempo, hace que los padres opten por una alternativa innovadora “no tareas por la tarde”.
- Proliferación de Instituciones educativa con ofertas similares. La cantidad de instituciones educativas que se abren año tras año, hace que esta institución esté vigilante a la actualización de la planta docente, recursos como textos, material didáctico, etc.

- Existencia de rumores, faltas interpretaciones (cultura de la suposición /presunción). Se conoce que en ocasiones esta idiosincrasia daña a toda institución, y es muy difícil erradicarla de nuestro medio.

4.1.3.3. Matriz FODA

SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS SEI

Fuente: Resultados generales e informales de la Investigación

Fecha: Mayo 2011

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES O LIMITANTES
<u>Académico:</u> -Currículo innovador apoyado en modelo pedagógico determinado.- Pedagogía Conceptual. - Los valores constituyen ejes transversales dentro de la Malla Curricular. - Existe la Asignatura de Valores que se imparte al inicio de la semana en todos los paralelos. -Existencia de disciplinas que propician el desarrollo integral de destrezas en los Ss) -Existencia de normas de convivencia, rutinas, procedimientos y hábitos de trabajo y su operativización. ("Disciplina preventiva no coercitiva.") - Presencia de docentes nativos para el cumplimiento de la calidad bilingüe de la escuela. - Presencia de especialistas en las disciplinas deportivas (Baseball y Natación y conformación de equipos en representación de la escuela) - Actividades extra-programáticas: Drama, Coro, Estudiantina.	-Modelo Pedagógico no ha sido asimilado por los docentes recién ingresados al establecimiento.
<u>Metodología:</u> -El modelo pedagógico tiene estrategias didácticas concretas enfatizando el desarrollo del pensamiento y la formación humana-afectiva. -Implementación de una atmósfera de inmersión lingüística en el idioma extranjero (inglés)fortaleciendo la identidad institucional como bilingüe.	- Falta de perfeccionamiento en la aplicación de didácticas y metodologías coherentes con el modelo pedagógico. - Subsiste la presencia de didácticas de tipo tradicional.

<u>Planificación:</u> -Docentes insertados en la cultura de la planificación anual, de unidad y de lección. -Asesoramiento y seguimiento de la práctica educativa por asesoría pedagógica y Dirección Académica (ejecución de planes de lección en el aula)	- Ausencia de planeamiento institucional estratégico actualizado que guíe la acción hacia metas concretas - Ausencia de mecanismos que permitan una planificación compartida con todos los establecimientos que componen el centro.
<u>Organización y desarrollo del proceso enseñanza-aprehendizaje:</u> -Organización institucional progresiva en coherencia con el modelo pedagógico. -Cumplimiento de las actividades programadas: diarias, mensuales. Disminución en el porcentaje de inasistencia y atrasos a nivel de los estudiantes. Puntualidad de los docentes.	
<u>Preparación docente:</u> ---Experiencias de capacitación y formación docente permanentes. <u>Evaluación docente:</u> -Evaluación formativa y Autoevaluación periódica y continua. -Acreditación docente como resultado de la evaluación docente. -Ingreso a la institución a través de una prueba actitudinal-aptitudinal.	Docentes todavía no disponen de un título de tercer nivel que garantice su preparación docente. Docentes renuentes a las clases de Inglés.
<u>RECURSOS:</u> -Alto porcentaje de docentes y autoridades bilingües. - Presencia de s nativos del idioma Inglés. -Planta docente joven, creativa y en constante formación. -Implementación de la sala de cómputo con equipos individuales y acceso al internet. -Disponibilidad de recursos didácticos variados y útiles. -Materiales (textos) de muy buena calidad para cada estudiante. -Instalaciones limpias y funcionales. Excelentes condiciones en general para los ciclos Proposicionales. - Directivos creativos -Existencia de 6 pizarras digitales: (5 para el Campus Punzara y 1 para la Educación Inicial)	- Ausencia de servicio de internet, en el Campus Punzara. - Ausencia de algunas guías para el docente en el área de español. - Algunos textos, con componentes, que no responden, completamente, a la realidad local. - Retraso en el equipamiento de la Sala de Cómputo

<u>GESTIÓN ADMINISTRATIVA:</u> -Existencia del reglamento interno. (Para la Corporación Educativa SEI) - Existencia de un reglamento interno para el personal docente y administrativo. - Existencia actual de la Compañía “Servicios Pedagógicos Integrados” SPI Cía. Ltda. Que se somete a los estatutos y reglamentos existentes (Cláusula segunda de la Escritura de Constitución – 24 de junio-2010)	- Escasa/deteriorada comunicación entre los directivos / miembros del Consejo Directivo Institucional- Percepción originada desde la constitución de la Cía. Servicios Pedagógicos Integrados SPI y separación de la Dirección y Subdirección Académicas con la Dirección Administrativa como producto del cambio de instalaciones al nuevo Campus Punzara. - Comunicación limitada entre Directivos y socios de la antigua Corporación Educativa y actual Compañía. - Falta de socialización del Manual de Funciones creado por la Dirección Administrativa quién tiene la responsabilidad de disponerlo para determinar las funciones de Director/a, Sub-director/a Académicos, así como Director/a Administrativa-Financiera y de los demás integrantes de los diversos Departamentos académicos y administrativos.
<u>RELACIONES INTERPERSONALES:</u> -Consolidación progresiva de un ambiente de cooperación y solidaridad en la planta docente. -Presencia de Directivos que confirman la presencia de liderazgo en el establecimiento, lo que facilita y armoniza la labor de todo el personal que en ella labora así como en la relación con estudiantes y padres de familia. -Comunicación directa y respetuosa entre padres de familia y docentes. -Atención personalizada a inquietudes de PP.FF, docentes y estudiantes por parte de las autoridades académicas. -Aceptación progresiva de normativas institucionales por parte de los padres de familia. -Jornadas de reflexión sobre el rol de la familia en la educación.(PAFE)	- Limitada participación de los padres de familia en las actividades programadas por la Institución. - Limitada cooperación de los PP.FF. con la Institución en lo que a la consecución de recursos económicos, se refiere. - Ausencia de valoración ante la nueva planta física institucional así como de los valores agregados- - Resistencia de algunos padres de familia a la conformación de nuevos grupos de estudiantes en la actual re-estructuración de los ciclos.
<u>SERVICIOS INSTITUCIONALES:</u> Lunch: -Formación de hábitos alimenticios saludables: lunch diario institucional y consumo diario de fruta traída desde la casa. -Ambiente protegido para todos -Transporte seguro, de puerta a puerta. -Clases personalizadas a estudiantes que requieren nivelación académica.- inglés/español -Atención médica primaria durante toda la jornada de trabajo. -Seguro estudiantil contra accidentes y servicios adjuntos: odontológico, otorrinolaringológico y visual.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Convenios interinstitucionales Locales, nacionales e internacionales. Municipio-UNL-Interinstitucionales: Native teachers. Ubicación del centro educativo.(Permitió aprovechar instalaciones cercanas para los ciclos Nacionales 11-2 & 3) Contar con el equipo técnico y recursos para ofrecer mejoramiento al personal. Uso del internet para mejoramiento docente. Imagen institucional. (Precisa para continuar mejorando) Participación en eventos académicos, culturales y deportivos a nivel inter-escolar. -Fortalecimiento de la identidad institucional con relación a la comunidad	Personal docente no profesional (no podemos cumplir con la regulación de la Dirección de Educación) Poco comprometimiento de los padres y representantes para con sus hijos/as (retirarlos a la hora, control de tareas y preparación para evaluaciones) Proliferación de Instituciones educativa con ofertas más innovadoras (aunque no las cumplan). Apoyo del Gobierno a la educación pública. Saldos bancarios negativos Alto índice de cartera vencida en el rubro de pensiones. Ausencia de leyes, regulaciones que permitan recuperar la cartera vencida. Retraso en el pago mensual al personal de la Institución Existencia de rumores, faltas interpretaciones (cultura de la suposición /presunción)

4.1.3.4. MATRIZ DE PROBLEMATICAS

En este formato, pretendo puntualizar los problemas más relevantes evidenciados en la Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo S.E.I., en sus establecimientos Tiny Footprints Nursery School & Footprints Elementary School. La información en la que se fundamenta la matriz que a continuación se incluye, ha sido obtenida del diagnóstico institucional realizado y de las tablas estadísticas producto de las encuestas aplicadas tanto al personal directivo, como a los docentes, estudiantes y padres de familia.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSA	EFFECTOS
La organización del Consejo Directivo ha limitado sus responsabilidades y decisiones percibiéndose que no se está cumpliendo a cabalidad con el objetivo para el que fue designado.	▪ Sobrecarga de actividades de la Directora Académica y Administrativa-financiera-RRHH ▪ Distanciamiento físico: Dpto. Administrativo permanece en las antiguas instalaciones; Dirección académica en el actual Campus Punzara. ▪ Ausencia de servicio de internet en Campus Punzara.	▪ No disponen del tiempo necesario para mantener sus reuniones semanales en lo que al Consejo Directivo se refiere. ▪ Ausencia de un horario exclusivo para atención de situaciones inherentes a la administración. ▪ Incomunicación a través del correo electrónico. El medio telefónico soluciona emergencias pero no cubre todas las necesidades.
Escasa comunicación entre Directivos	▪ Obedece al distanciamiento físico indicado. ▪ Actuales responsabilidades temporales de la Dir. Académica (Coordinación de la Educación Inicial y Básica) ▪ Actividades propias de la Directora Administrativa que impiden disponer del tiempo requerido. ▪ Ausencia del Internet en las Instalaciones Campus Punzara.	▪ Se cumple con las funciones, actividades y responsabilidades en sus lugares de trabajo, reuniéndose únicamente en ocasiones. ▪ No disposición de tiempo por parte de la Directora Académica durante la jornada diaria. ▪ Agenda comprometida y exigencias laborales fuera de la institución. ▪ Por la ubicación actual de las nuevas instalaciones no ha sido posible disponer de este servicio que limita la comunicación entre la gestión académica y administrativa.
Postergación de la aprobación del Código de Convivencia Institucional.	▪ Ausencia de asesoría por parte del organismo correspondiente que revisó el Proyecto del Código de Convivencia al exponer que luego de la socialización con los docentes y padres de familia debería ser remitido nuevamente a esta instancia para la aprobación legal. ▪ El proyecto fue socializado tanto con los docentes y padres de familia y aceptado en su totalidad.	▪ Restricción en la aplicación de determinadas consecuencias ante actitudes disciplinarias y actitudes inadecuadas.
Falta de divulgación del Manual de Organización y Funciones definido	▪ Asignación de funciones y responsabilidades de Directivos de la Institución. ▪ Comunicación inadecuada entre Directivos, principalmente. ▪ Escasa aceptación al Manual de Organización y Funciones así como del Reglamento Interno, realizado por el Representante Legal de la Institución en los primeros años de funcionamiento de la Institución.	• Imprecisión en las funciones de los directivos que conforman la estructura organizativa de la institución • Limitación en el correcto funcionamiento del establecimiento en lo relacionado con el contexto académico, administrativo y financiero. • Cierta desorientación en el personal que forma parte de la organización en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo

Malestar en el clima laboral por la impuntualidad en el pago de remuneraciones al personal de la institución	▪ Cartera vencida ocasionada por el retraso de los padres de familia en el cumplimiento de sus obligaciones económicas.	▪ Malestar en el personal docente especialmente. ▪ Es importante indicar que cuando se retrasan éstas remuneraciones se las cancela juntas, (dos meses juntos)
Escaso involucramiento de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos y en las actividades organizadas por la institución.	• No se ha desarrollado planes estratégicos que permitan el involucramiento masivo de la padres de familia en el proceso de E-A • Las actividades realizadas hasta el momento con la finalidad de involucrar a padres de familia no han tenido los resultados esperados	• Limitación significativamente en el alcance de una convivencia escolar comunitaria adecuada

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 DE LOS DIRECTIVOS

El presente proyecto de investigación se realizó en las instalaciones del Centro Educativo Servicios Educativos Integrados S.E.I., en los establecimientos Tiny Footprints Nursery School & Footprints Elementary School; es una institución educativa privada, ubicada en la calle Cariamanga No. 14-55 entre las calles Bolívar y Sucre de nuestro cantón y ciudad de Loja, debiendo indicar que en este local funciona el Departamento Administrativo-Financiero, así como el ciclo de Estimulación Temprana, Pre-Básica y 1er año de Educación Básica. En el periodo académico 2010-2011, iniciamos nuestra labor educativa en el nuevo local ubicado en el Barrio Punzara Alto, al sur-este de la ciudad. Contamos con amplias y funcionales instalaciones que permiten que el proceso de enseñanza-aprehendizaje se desarrolle en su totalidad, incluyo en ello, los espacios verdes que permiten las actividades de recreación con seguridad y holgura en los que los estudiantes desde 2do a 9no año de E.B., pueden acceder. Esta Institución ofrece sus servicios académicos a la población lojana en jornada matutina.

Igualmente, el proceso de aplicación de los instrumentos utilizados para llevar a cabo la presente investigación se realizó en las instalaciones de este centro objeto de este estudio durante los meses de diciembre 2010, y de enero a marzo 2011, en diferentes sesiones, contando siempre con el apoyo de los directivos, personal docente y docente.

Para la recolección de la información, se aplicaron los instrumentos sugeridos por la Universidad, y otros fueron diseñados a nivel personal los mismos que fueron aplicados en diferentes instancias.

La entrevista y encuesta fueron aplicadas a las autoridades del establecimiento: Directora Administrativa Financiera, Vicerrectora Académica, Coordinadora de los Ciclos de Educación Inicial, e Inspectora General, quienes en forma muy colaboradora facilitaron la viabilidad de estos instrumentos para obtener la información requerida. Es conveniente indicar que en el organigrama de la institución consta una Directora Académica, siendo esta persona la autora del presente trabajo de investigación, motivo por el que no consta en esta investigación como parte de los directivos de la misma.

Tuvo como finalidad recabar opiniones sobre aspectos relacionados con condiciones relevantes a la comunicación, liderazgo, normas y valores que se practican en la labor educativa y otras situaciones que me permiten evidenciar la gestión y el liderazgo a nivel institucional.

La encuesta, se enfocó en obtener información general del establecimiento, liderazgo, del desempeño y progreso del mismo así como del equipo pedagógico encargado del proceso educativo. En definitiva estos instrumentos suministraron datos muy importantes para determinar la gestión, liderazgo y valores dentro de nuestro centro educativo SEI; los resultados se evidencian en los apartados que a continuación se detallan.

TABLA 7

ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
Coordinadores de áreas		
Por grupos de trabajo	4	100%
Trabajo individual		
No contesta		
Total	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V

Al



consultar al personal directivo sobre la forma de organizar los equipos de trabajo en la institución, se puede observar que el 100% de la población investigada, manifiesta que éste se organiza por grupos de trabajo, o responsables de ciclos, los que están conformados por los paralelos de un mismo año de E.B. La conveniencia de realizar las labores educativas por grupos facilita el desarrollo, seguimiento y evaluación del proceso educativo.

TABLA 8

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

ASPECTOS	F	%
El número de miembros de la institución		
Los resultados obtenidos en la institución	4	100%
El valor y el tiempo empleados en la institución		
Otros		
No contesta		
Total	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Los directivos

encuestados coinciden en que el tamaño de la organización se determina por los resultados obtenidos los que evidencian que la institución está cumpliendo con su oferta educativa de calidad que constituye un parámetro determinante para garantizar el crecimiento de la población estudiantil.

TABLA 9

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Si	4	100
No		
Total	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V



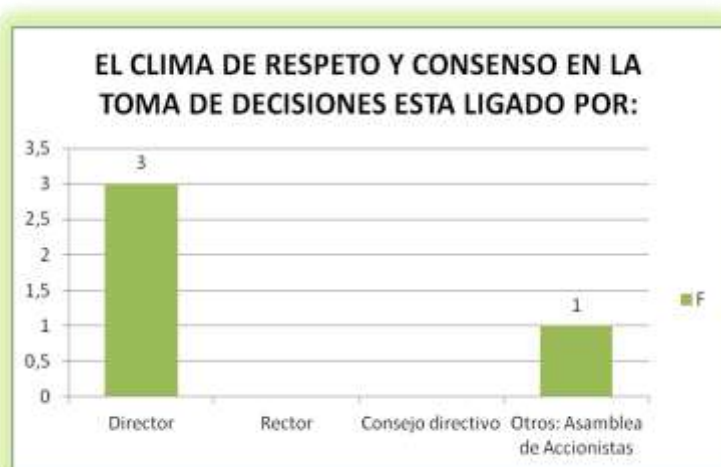
En este aspecto los gestores educativos de esta institución, sostienen que si bien es cierto que no existe un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar tareas de liderazgo, sí existe un Manual de Funciones, el mismo que está en proceso de actualización para normar el desempeño de cada uno de los miembros de esta organización. Es importante que el 100% de la población investigada esté de acuerdo en que nos apoyamos en ciertas normas y reglamentos lo que garantiza la distribución y ejecución de actividades.

TABLA 10

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIGADO POR:

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Director	3	75
Rector		
Consejo directivo		
Otros: Asamblea de Accionistas	1	25
Total	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Es importante indicar que en lo que se refiere al clima de respeto en la Institución, éste está liderado por la Directora, situación que la considera el 75% del total de la población investigada; el 25% opina que la Asamblea de Accionistas lo realiza, interpretando esta opinión, y en conocimiento de lo expuesto, se refiere a la toma de decisiones, concretamente. Por lo expuesto, es favorable para la institución que el clima de respeto esté liderado por esta autoridad de quién depende en gran parte la calidad del ambiente laboral.

TABLA 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ELEGACIÓN EN LA TOMA DE DESICIONES	F	%
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Al consultar a los directivos del establecimiento si para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, el 75% contesta que no lo hace, y el 25% considera conveniente delegar; en mi opinión concuerdo con la mayoría, pues no se debe delegar a otros la solución de conflictos, al menos que la situación lo exija. Es responsabilidad del o de la Directora asumir este tipo de situaciones.

TABLA 12

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	%	F	%	F	%	
A	Excelencia académica	4	100					100%
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	100					100%
C	La capacitación continua de los docentes	4	100					100%
D	Trabajo en equipo	3	67	1	33			100%
E	Vivencia en valore institucionales y personales	4	100					100%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50	2	50			100%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	75	1	25			100%

Fuente: María Augusta Reyes V



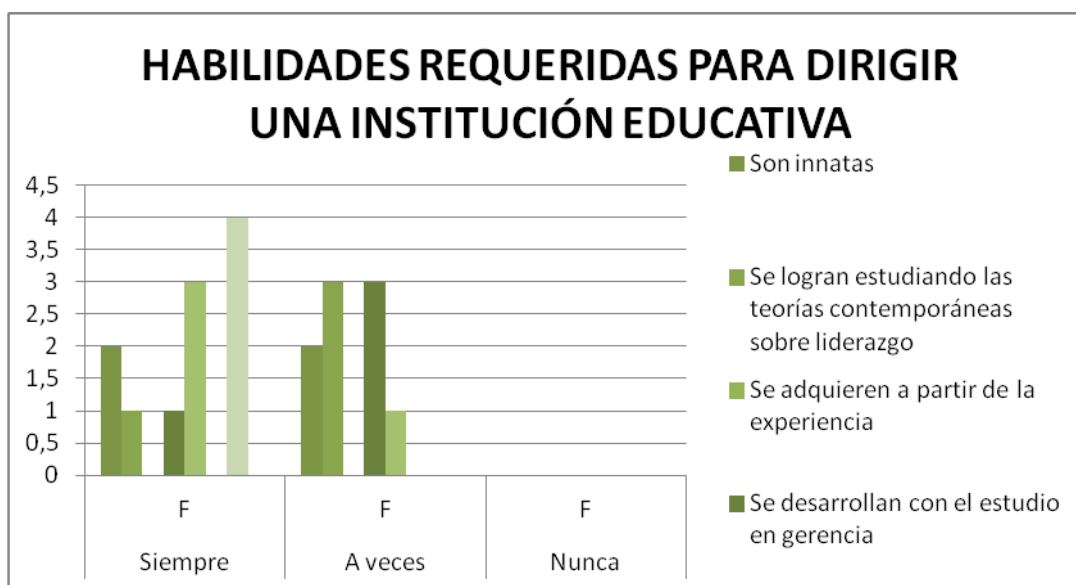
Al consultar a la población encuestada sobre los aspectos que se promueven en la administración y liderazgo del Centro Educativo en estudio, se puede observar que la excelencia académica, la vivencia en valores institucionales y personales, desarrollo personal de los docentes y la capacitación continua de los docentes, se halla presente con un 100%, el trabajo en equipo en un 67%, factores que según las aseveraciones de los encuestados se promueven siempre. La participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridades a los grupos de gestión se dan con menos frecuencia.

TABLA 13

LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SON:

Orden	Opción	Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	%	F	%	F	%	
A	Son innatas	2	50	2	50			100%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25	3	75			100%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	1	25	3	75			100%
D	Se desarrollan con el estudio en gerencia	3	75	1	25			100%
	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	100					100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Las habilidades requeridas para dirigir una institución educativa, según el 100% de los gestores educativos se centran en una capacitación continua que combine la práctica con la teoría y la reflexión, con lo que concuerdo en su totalidad, ya que si bien es cierto que la experiencia es beneficiosa pero no garantiza el 100% en que ella tiene la razón; de ahí que nos debemos preparar académicamente para estar al frente de la dirección

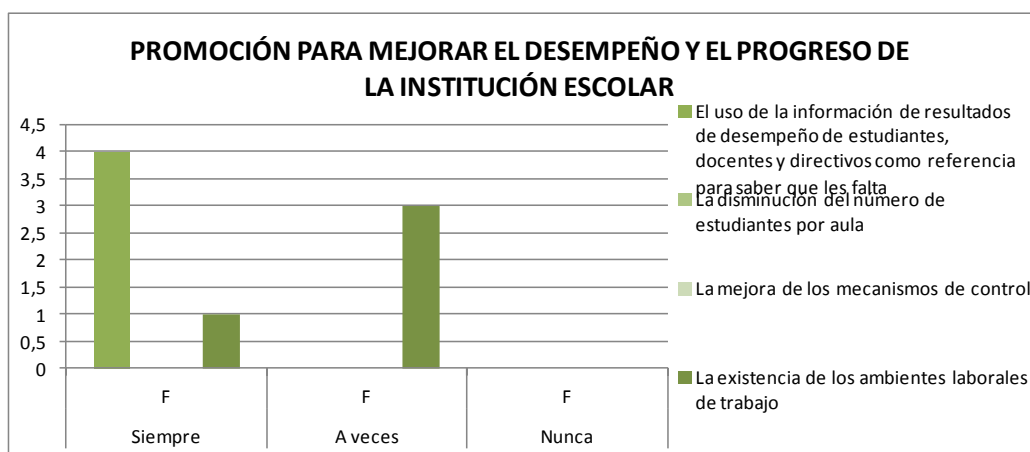
de un centro sea en el área administrativa financiera como académica. El 25% de la población sostiene que las aptitudes de dirección son innatas, en mi opinión, en parte, pero se deben consolidar con la capacitación; finalmente el 75% opina que estas habilidades se desarrollan con el estudio en Gerencia.

TABLA 14

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	%	F	%	F	%	
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta	4	100					100% 100%
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25	3	75			100%
C	La mejora de los mecanismos de control	4	100					100%
D	La existencia de los ambientes laborales de trabajo	4	100					100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar, el 100% de los directivos sostiene que utilizan la información de resultados de desempeño de los estudiantes y docentes como referente para replantear situaciones, y mecanismos de control y la existencia de los ambientes laborales de trabajo que necesiten mejorar o

implementar, opinión con la que estoy de acuerdo, siempre los resultados demuestran la eficiencia o ineficiencia de los procesos.

En lo que respecta a la disminución del número de estudiantes por aula, el 25% manifiesta que se debería recurrir a esta alternativa y el 75% opina que a veces puede influir; me permito indicar que como conocedora de la organización de este centro, el número de estudiantes con el que se trabaja es de 16 y hasta 20 como máximo, por ello, la población entrevistada considera que con el reducido número de estudiantes la calidad académica se promueve por la atención personalizada que se brinda a cada estudiante produciéndose así el aprehendizaje significativo resultado que promueve la permanencia de los estudiantes en la institución.

TABLA 15

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	%	F	%	F	%	
A	De dirección (director (a), consejo escolar, consejo académico etc.)	4	100					100%
B	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica)	3	75	1	25			100%
C	De coordinación (jefes de estudios, coordinadores)	4	100					100%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100					100%
E	Otros (cuáles): Departamento Administrativo-Financiero y de RR.HH.	1	25	3	75			100%

Fuente: María Augusta Reyes V



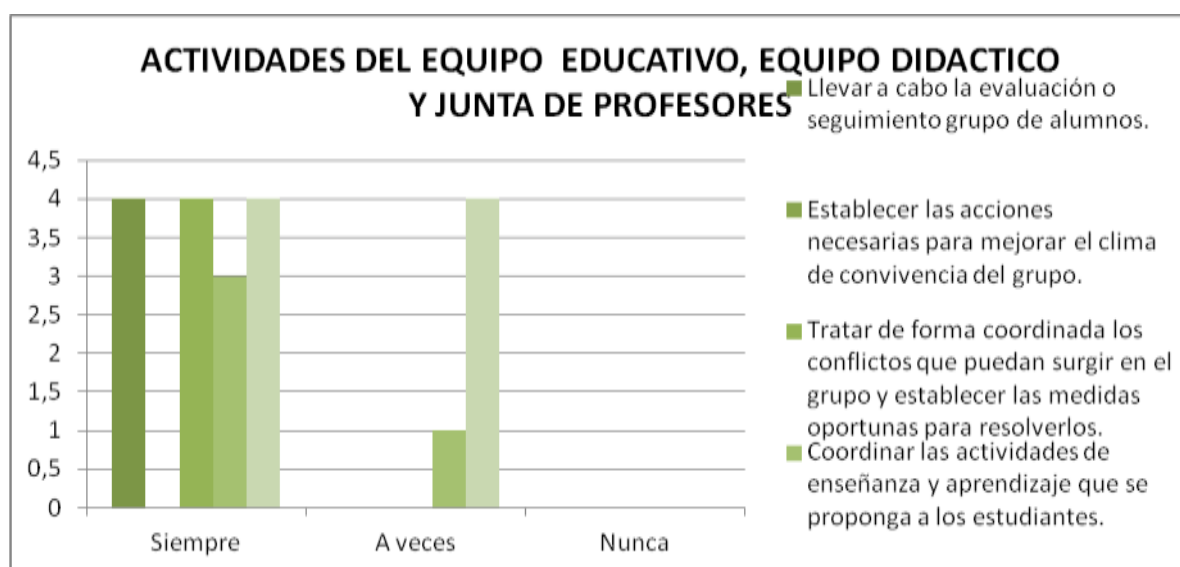
La institución educativa está integrada por organismos de dirección, gestión y coordinación, departamentos y equipo docente, cuenta además con una dirección administrativa Financiera y de Recursos Humanos, según lo indicado por el 100% de los directivos; estos departamentos se encuentran debidamente organizados y en funcionamiento. Para la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos, la institución cuenta con una dirección destinada para el efecto, la misma que funciona independientemente de la dirección académica; razón por la que el 75% de la población en estudio manifiesta que la gestión se basa en Dirección, Subdirección, Secretaría entendiéndose que la Comisión Económica está representada por el Departamento Financiero.

TABLA 16

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO Y JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se encarga de:	Siempre		A veces		Nunca		Total
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento grupo de alumnos.	4	100					100%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100					100%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	75	1	25			100%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	4	100	4	100			100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Los equipos educativo, didáctico y junta de docentes son los encargados de realizar la evaluación formativa de todos los estudiantes, estableciendo las acciones necesarias para mejorar la convivencia en el grupo, así como de coordinar las actividades de enseñanza y aprehendizaje que se proponga a los estudiantes, lo expuesto lo confirman los directivos de la institución en un 100%; situación que la comparto ampliamente; la resolución o manejo de conflictos que se puedan suscitar en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 75% de los encuestados opina que ante la presencia de conflictos los equipos indicados coordinan las medidas necesarias para llegar a una solución, mientras que el 25% sostiene que solamente, a veces, median en situaciones conflictivas. Lo ideal sería que la institución logre que estos equipos de apoyo se enfoquen en su totalidad en situaciones en las que los problemas puedan interferir en la normalidad del proceso.

TABLA 17

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO		Total
		F	%	F	%	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	75	1	25	100%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución	4	100			100%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área competente.	4	100			100%
d.	Mantener actualizada la metodología	4	100			100%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100			100%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100			100%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	100			100%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100			100%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura	3	75	1	25	100%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100			100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Se puede observar que el departamento didáctico de la institución se encarga de: organizar y desarrollar la enseñanza propia de cada materia, mantener actualizada la metodología y formular propuestas al equipo directivo, según lo determina el 100% de los directivos encuestados. En la institución se realiza un seguimiento en el área académica y afectiva de los estudiantes, lo que optimiza el desempeño académico, de ahí que la opinión de los directivos al referirse a la colaboración de los docentes con el Departamento de Orientación. En lo que a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los directivos manifiestan en su totalidad que esta valoración o control existe. En mi opinión, considero que esta institución debe mantener este constante interés por mejorar la calidad educativa a través de las gestiones expuestas.

TABLA 18

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICA Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	SI		NO		Total
		F	%	F	%	%
a.	La gestión Pedagógica, Diagnóstica y Soluciones, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico	4	100			100%

Fuente: María Augusta Reyes V



Al preguntar a la población encuestada sobre el fomento de la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico, el 100% coincide que esta acción sí se realiza.

TABLA 19

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Acciones	SI		NO		Total
		F	%	F	%	%
a.	Una reingeniería de procesos	4	100			100%
b.	Plan estratégico	4	100			100%
c.	Plan operativo anual	4	100			100%
d.	Proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes	4	100			100%

Fuente: María Augusta Reyes V



El 100% de los directivos encuestados manifiesta que en el establecimiento educativo se ha realizado una reingeniería de procesos y se ha realizado un proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes. Por otro lado el 100% de directivos indican que en la institución durante el transcurso del año escolar se realiza el Proyecto Operativo Anual POA, así como el Plan Estratégico Institucional, aunque comentan dos de ellos que éste debe actualizarse porque el planteado en el año 2005, con duración de 5 años, cumplió con su propósito.

4.2.2. DE LOS DOCENTES

Luego de aplicar este instrumento investigativo a los docentes de la institución, se desprende que el 100% de los mismos consideran que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el mismo porcentaje opina que los valores constituyen el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. En porcentajes alentadores, 81.25%, considera que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación educativa así como se promueve la investigación en el proceso enseñanza-aprendizaje; en el mismo porcentaje existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías; el 87.25% del personal se siente comprometido con las decisiones tomadas por la Directora de este centro; el mismo valor se demuestra en el liderazgo y gestión de los directivos en el área académica. Otra causa que se ha detectado es la limitada comunicación que actualmente existe entre los directivos, las razones que han ocasionado esta falencia es la separación de la Dirección y Subdirección Académicas del antiguo local en donde laboraban conjuntamente con la Dirección Administrativa-Financiera, encontrándose las primeras, actualmente en las instalaciones del Campus Punzara; otro factor que incide es la falta del servicio de internet en este nuevo local que por razones de ausencia de señal en esa área de la ciudad ha sido imposible instalarlo; la administración de esta organización educativa continua realizando las gestiones necesarias para conseguir esta asistencia. Finalmente, la ausencia de las reuniones semanales que el Consejo Directivo llevaba a cabo todas las semanas, ha generado esta circunstancia que está trascendiendo en la gestión de los directivos.

TABLA 20

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	25	11	68.75	1	6.25	16	100
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	13	81.25	3	18.75			16	100
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	16	100					16	100
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes-con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	13	82.25	2	12.5	1	6.25	16	100
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			14	87.5	2	12.50	16	100
Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de las metodología de enseñanza-aprendizaje	13	81.25	3	18.75			16	100
En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral de los alumnos	16	100					16	100
Resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza	1	6.25	6	43.75	8	50	16	100
Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros	1	6.25	3	18.75	12	75	16	100
Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del establecimiento educativo	2	12.25	2	12.75	12	75	16	100
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	11	68.75	5	31.25			16	100
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo	14	87.5	2	12.25			16	100
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	13	81.25	3	18.75			16	100
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	10	62.5	4	25	2	12.5	16	100

actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	14	87.50	2	12.25			16	100
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	14	87.50	2	12.25			16	100

Fuente: María Augusta Reyes V



Luego de aplicar este instrumento investigativo a los docentes de la institución, se desprende que el 100% de los mismos consideran que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el mismo porcentaje opina que los valores constituyen el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. Otros aspectos positivos, en menor porcentaje, demuestran que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, lo ratifica el 68.75% de los docentes encuestados. En porcentajes alentadores, 81.25, considera que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación educativa así como se promueve la investigación en el proceso enseñanza-aprendizaje; en el mismo

porcentaje existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías; el 87.25 del personal se siente comprometido con las decisiones tomadas por la Directora de este centro; el mismo valor se demuestra en el liderazgo y gestión de los directivos en el área académica no así el liderazgo que mantiene el área académica con la financiera, el porcentaje obtenido del 62.5% exige revisar cuidadosamente esta situación.

4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

TABLA 21

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		No contestan		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	10	92	1	4	1	4			25	100
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes			2	8	23	92			25	100
El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	11	64	3	12	6	24			25	100
Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en clase	2	8	1	4	11	84	11	4	25	100
En clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	1	4	1	4	23	92			25	100
Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	19	76	4	20	1	4			25	100
El profesor propone actividades innovadores para que los estudiantes desarrollen	22	88	3	12					25	100
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	19	76	2	8	4	16			25	100
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	12	4	16	18	72			25	100
En la clase se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión	20	88	3	12	2	8			25	100
Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	18	72	4	20	2	8			25	100
Se realiza trabajos en grupo con instrucciones claras y participación de los docentes	23	92	2	8					25	100
Los docentes se sienten	15	60	10	40					25	100

comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas										
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	20	80	4	16	1	4			25	100

Fuente: María Augusta Reyes V



El 92% de los estudiantes sostiene que los valores y la ética son enseñados con el ejemplo, un porcentaje igual, indica que se trabaja en equipo y que para esto las instrucciones y participación de docente es siempre muy clara. En igual porcentaje los estudiantes opinan que en las clases no se espera que todos los estudiantes realicen el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, lo que demuestra interés por que se produzca un aprehendizaje de calidad. En la misma escala afirmativa, el 88% de la población en estudio manifiesta que el docente expone siempre actividades innovadoras y brinda oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 80% de los estudiantes considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Se evidencia también, ciertos aspectos en porcentajes satisfactorios como del 76%, los encuestados expresan que los docentes inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, los métodos de enseñanza son innovadores. Por otro lado, aunque

no en porcentajes tan alentadores como lo demuestra el 64% de la población encuestada, considera que existe cierto liderazgo orientado a la realización de tareas dentro del ambiente escolar, al respecto pienso que este parámetro debe mejorar. Un porcentaje alarmante es el que se relaciona en la declaración de los estudiantes al asegurar que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, así opina el 72%. Finalmente, los estudiantes perciben que el 60% de los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, resultando esta opinión un tanto opuesta a los resultados obtenidos de las encuestas a los docentes en donde el porcentaje de comprometimiento es elevado.

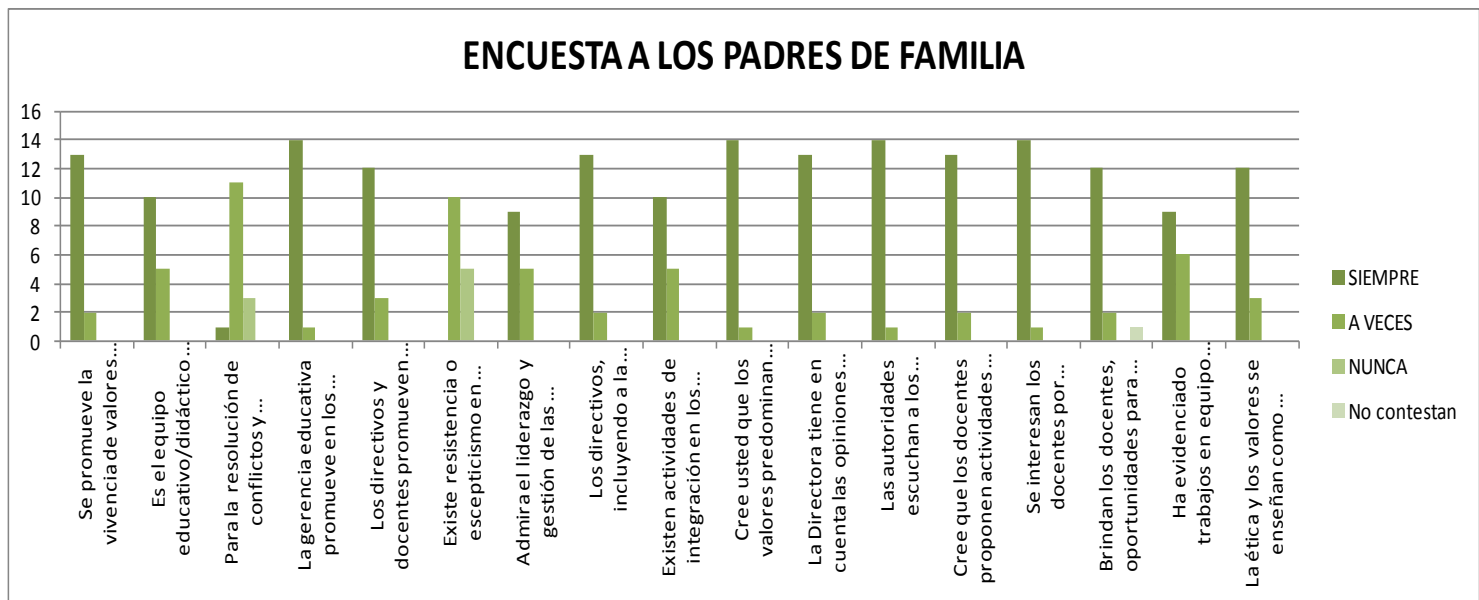
En conclusión es evidente que el proceso de enseñanza-aprehendizaje, los ejes transversales basados en los valores, el liderazgo percibido por los estudiantes en todos los estamentos de la entidad, guardan relación con la oferta educativa que se ofrece expuesta en el Proyecto Educativo Institucional PEI, así como la visión, misión, normativas de la institución se ratifican en las opiniones de los estudiantes. Se forman en un ambiente de bienestar, que les permite alcanzar un aprehendizaje significativo basado en valores.

4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA 22

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		No contestan		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Se promueve la vivencia de valores institucionales y personales?	13	86.67	2	13.33					15 10 0	
Es el equipo educativo/didáctico o Junta de Docentes de la institución, el encargado de mediar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos?	10	66.67	5	33.33					15 10 0	
Para la resolución de conflictos y generación de situaciones pertinentes y oportunas en el tiempo, ¿los docentes delegan la toma de decisiones al Dpto. de Psicología de la Institución?	1	6.67	11	73.33	3	20			15	100
La gerencia educativa promueve en los padres de familia, representantes y comunidad en general, acciones para brindar a los estudiantes un ambiente de aprehendizaje agradable, armónico, seguro y motivador?	14	93.33	1	6.67					15	100
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo en el que participan activamente los estudiantes junto con sus familias y la comunidad con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo?	12	80	3	20					15 10 0	
Existe resistencia o escepticismo en ustedes padres de familia y apoderados cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza?			10	66.67	5	33.33			15	100
Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	9	60	5	40					15	100
Los directivos, incluyendo a la Dirección Financiera, mantienen liderazgo en la gestión institucional?	13	86.67	2	33.33					15	100
Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes?	10	66.67	5	33.33					15	100
Cree usted que los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes?	14	93.33	1	6.67					15	100
La Directora tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y padres de familia?	13	86.67	2	13.33					15	100
Las autoridades escuchan a los estudiantes cuando presentan inquietudes?	14	93.33	1	6.67					15	100
Cree que los docentes proponen actividades motivadores para que los estudiantes las desarrollen?	13	86.86	2	13.33						
Se interesan los docentes por situaciones de dificultad de los estudiantes?	14	93.33	1	6.67					15	100
Brindan los docentes, oportunidades para que los	12	80	2	13.33			1	6.67		

estudiantes expresen su opinión?									15	100
Ha evidenciado trabajos en equipo con instrucciones claras y participación del docente?	9	60	6	40					15	100
La ética y los valores se enseñan como asignaturas del currículo además de ser tratados como ejes transversales?	12	80	3	20					15	100



Fuente: María Augusta Reyes V

El 93.33% de padres de familia sostiene que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general, acciones para brindar a los estudiantes un ambiente saludable tanto en el área afectiva como cognitiva, lo que considero un factor estimulante para la institución. En el mismo porcentaje expresan que las autoridades o directivos escuchan a sus representados cuando manifiestan sus inquietudes. El 86.67% opina que se promueve la vivencia de valores institucionales y personales así como evidencian que existe liderazgo tanto en el área académica como administrativa-financiera. Un porcentaje igual de padres de familia, sostiene que los docentes se interesan por los problemas de sus representados. Preocupa el hecho de

que los padres de familia sustentan que para la resolución de conflictos y generación de soluciones pertinentes y oportunas, los docentes no delegan la toma de decisiones al Departamento de Psicología de la Institución.

Al respecto, luego de la investigación realizada, se determina que cuando los conflictos son de carácter tenue son resueltos a nivel del docente tutor o de la dirección académica, resaltando que las situaciones de carácter severo como comportamientos inadecuados que afectan la conducta y/o dificultades de aprehendizaje o en general de tipo afectivo son reportados a la profesional del departamento de psicología. Además se ha determinado que para el periodo académico 2011-2012 los docentes dispondrán de “registros” diseñados para el efecto, en los que reportarán las diferentes situaciones vividas en el aula que merecen ser atendidas de inmediato. Sumándose a ello, el docente tutor dispone de un anecdotario en el que todos los docentes registran situaciones que afecten el desempeño académico de los estudiantes, o situaciones de carácter disciplinario.

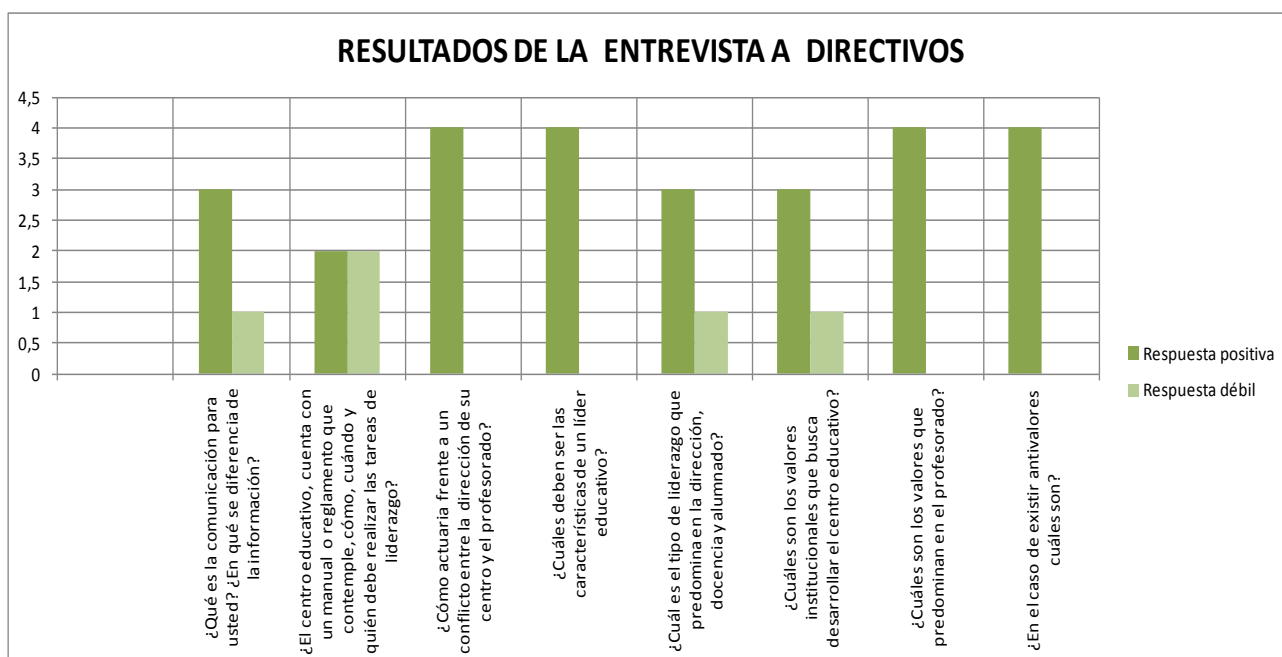
DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS – PADRES DE FAMILIA

MATRIZ 1

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No	Preguntas	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F	Total	
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	3	75	1	25	4	100%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple, cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	50	2	50	4	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100			4	100%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100			4	100%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	75	1	25	4	100%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	75	1	25	4	100%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en el profesorado?	4	100			4	100%
8	¿En el caso de existir antivalores cuáles son?	4	100			4	100%

Fuente: María Augusta Reyes V.

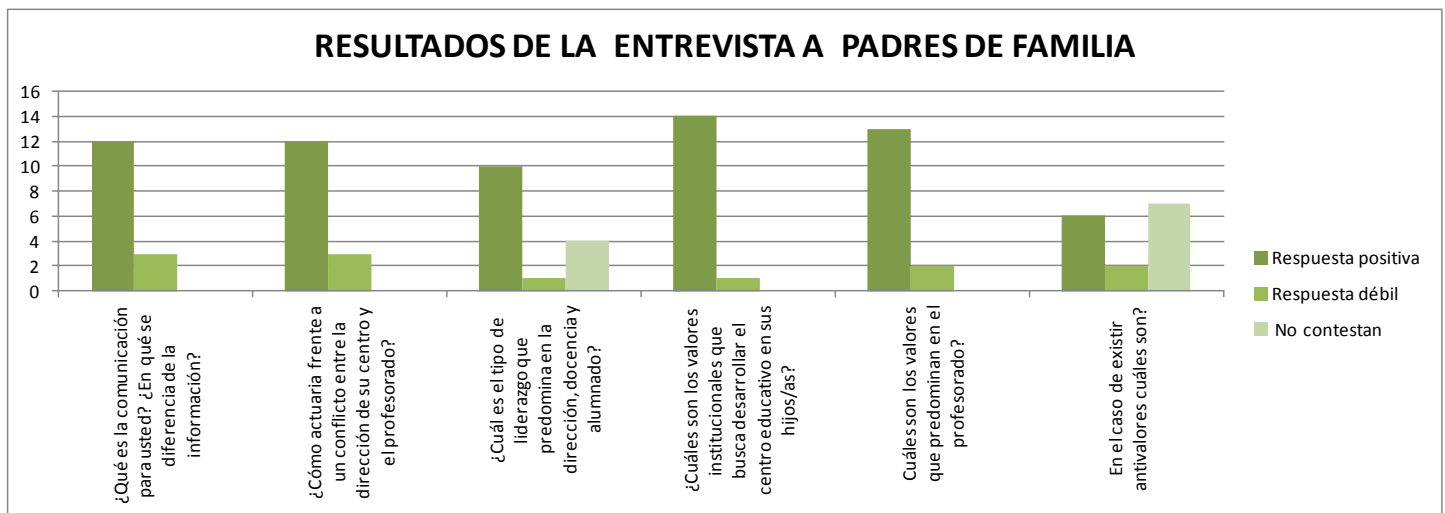


MATRIZ 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

No	Preguntas	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F	No contestan	%	Total
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	12	80	3	20			15 = 100%
2	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	12	80	3	20			15 = 100%
3	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	10	66.67	1	6.67	4	26.67	15 = 100%
4	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo en sus hijos/as?	14	93.33	1	6.67			15 = 100%
5	¿Cuáles son los valores que predominan en el profesorado?	13	86.67	2	13.33			15 = 100%
6	En el caso de existir antivalores cuáles son?	6	40	2	13.33	7	46.67	15 = 100%

Fuente: María Augusta Reyes V



En las encuestas aplicadas a los directivos y padres de familia respectivamente, se ha determinado lo siguiente:

- En un 75% los directivos sostienen que la comunicación es una manera de relacionarse a través del diálogo en la que intervienen algunas habilidades sociales como el escuchar, el argumentar, el aceptar o rechazar un mensaje; mientras que la información actúa en forma más “restringida o concreta, al participar una serie de mensajes, órdenes, disposiciones de un poder central a los subordinados”.
- El 80% de los padres de familia han emitido respuestas argumentadas en relación al tema comunicación, transcribo las más relevantes: comunicación es “saber escuchar y opinar, compartir opiniones, acuerdos y desacuerdos, mientras que la información es sólo recibir”; “comunicación es mantener un diálogo continuo y buscar de esta forma relacionarse también, intercambio de ideas, e inclusive las de crítica constructiva”. En cuanto al concepto de información, exponen: “mantenerse informado de algún acontecimiento y el receptor da apertura nada más, concluye que los términos comunicación e información son diferentes en la primera se puede hasta discutir y buscar soluciones y en la otra sólo se limita a conocer la información”. “Información: se la recibe únicamente de los diferentes medios”.
- Desde mi punto de vista, los encuestados tienen clara la definición de comunicación, y comparto con ellos y con la definición de Simón Rodríguez, “comunicación es la capacidad de expresarse y comprender el lenguaje”. En mi opinión, la comunicación implica: expresar nuestras ideas, opiniones, sugerencias, sentimientos, emociones, a través del diálogo y expresiones corporales y al mismo tiempo escuchar, entender, analizar y actuar.

- Con respecto al manejo de conflictos entre los padres de familia, estudiantes y docentes, expresa el 80% que acudirían al diálogo. El 100% de los directivos opinan igualmente que se investigarían las causas y a través del diálogo, se arribaría a las soluciones pertinentes, consideran que es la forma más prudente y viable.
- Al consultar a los padres de familia sobre el tipo de liderazgo en la institución, la mayoría sostiene que “se evidencia la ética, la moral, la honradez, la disciplina, tolerancia, integridad valores que en la actualidad se están perdiendo”; otros opinan que “en la institución perciben un liderazgo emprendedor y proactivo”; en porcentajes menores opinan que existe autoritarismo en algunos directivos y prepotencia en algunos docentes. Los directivos comentan que el “manejo de grupo” es una forma de liderazgo dentro de la institución; la predisposición al trabajo de todo el personal, comenta la Directora Administrativa; a través de los valores y la comunicación complementan los entrevistados.
- Los padres de familia opinan en un 86.67% que los valores que predominan en los docentes es la responsabilidad, puntualidad, equidad, respeto, colaboración, honestidad, sinceridad, afecto. Los directivos, en un 100% manifiesta que los valores que se manifiestan son: respeto, solidaridad, equidad, tolerancia, empatía, honestidad, puntualidad, honestidad, responsabilidad, lealtad, gratitud, humildad y aceptación.
- En porcentajes elevados, los padres de familia sostienen que no observan antivalores en la institución; algunos señalan que se ha observado prepotencia, autoritarismo, falta de paciencia, comprensión, humildad y

mayor preocupación en el seguimiento de los estudiantes en lo que a la práctica de valores se refiere. Otros no contestaron.

- Los directivos opinaron con respecto a este parámetro que en la planta docente no hay colaboración en ciertas actividades, falta de apoyo en situaciones difíciles que a veces se presentan a nivel institucional, existe incomprensión y tolerancia en determinados docentes, falta de empoderamiento por parte de la planta docente.
- Con respecto a los estudiantes se observa cierta intolerancia entre ellos, falta de cumplimiento en sus actividades académicas.
- Ausencia de comunicación de calidad entre directivos.

Matriz 3

Del Clima Laboral Institucional – Encuesta a docentes

TABULACIÓN RESULTADOS CLIMA LABORAL, PERSONAL DOCENTE SEI- 2010-2011 N0. Docentes: 19 = 100%

PRIMERA PARTE: Preguntas de respuesta abierta:

Docentes	Señales tres aspectos qué más le agradan del clima laboral institucional	Señales tres aspectos qué más le desagradan del clima laboral institucional	Proporcione tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.
1.	La libertad de conducir al grupo de trabajo. Respeto entre autoridades, compañeros de trabajo y estudiantes. La organización y apoyo en las actividades educativas.	Conversaciones en los pasillos de algunas maestras mientras están a cargo del grupo. Desperdicio de la comida. La indisciplina que no permite que las clases se desarrollen normalmente.	No expone.
2.	El actual lugar de trabajo: Campus Punzara. Personal joven que labora en la Institución. El aprehendizaje diario del contacto con compañeros de trabajo y estudiantes.	La primera y última hora se vuelven muy cortas para realizar una buena labor educativa. Falta complementar la Biblioteca y Laboratorio para apoyo proceso. Las remuneraciones no se cancelan oportunamente.	Disponer de un Dpto. Médico para atención tanto a estudiantes como a los que laboran. Comunicar los servicios que ofrece o dispone la Institución. Implementación de incentivos laborales.
3.	Compañerismo, respeto, valores	Desconsideración por parte de los docentes de asignaturas especiales cuando creen que las maestras titulares deben realizar labores que están bajo la responsabilidad de ellos. Irrespeto, a veces, entre colegas por comentarios inapropiados. Demora en el pago de sueldos.	Cancelar sueldos a tiempo. Ausencia, en algunas ocasiones, de los docentes especiales de Inglés, Math y Música.
4.	El trato amable, sincero y honesto que se da al personal por parte de la Administración. El espíritu fraterno que prima entre docentes y el respeto mutuo. El grado de libertad que se otorga al personal para realizar el trabajo.	Escasa orientación en cuanto al manejo de documentos, (llenado, plazos de entrega, etc.) La falta de provisión de materiales (didácticos y de oficina) y equipo para optimizar el trabajo y presentación de informes.	Re-socializar los objetivos institucionales a fin de que el personal se sienta identificado con ellos. (Inspirar al personal). Frenar los rumores, proveyendo al personal de información pertinente en contenido y en tiempo. Publicitar y difundir las normas de convivencia del personal de la escuela (reglamentos, organigrama,

		La impuntualidad en el pago de los haberes.	descripción de funciones, etc.)
5.	La relación entre compañeros de trabajo. El clima de apoyo que brindan todos los compañeros del área de servicio. Valora la asesoría académica brindada por la Vice-directora académica.	Falta de seriedad en el día de pago. Que las reuniones dispongan de punto de orden. Padres de familia que no miden sus actos y palabras.	Considerar aceptar el remplazo en caso de ausencia del docente. Brindar mayor oportunidad para brindar ideas innovadoras. Proveer de una computadora e impresora para la sala de maestros en el Campus Punzara.
6.	Las autoridades con sus orientaciones sobre el trabajo. Compañerismo. La calidez humana de los niños.	Los padres de familia que no colaboran. Los sueldos a destiempo. Comentarios mal intencionados.	Se debería mantener el número de niños por salón - 16 Copias del material de apoyo a tiempo. Materiales para el aula.
7.	El trato en general entre todos, se recibe ayuda cuando se la solicita. Se vive en un ambiente de tolerancia. De parte de las autoridades existe un trato equitativo para todos.	Poca colaboración de los integrantes de las diferentes comisiones. Especialmente en la campaña de reciclaje. Evitar planificar actividades los viernes o fines de semana. Multas por atrasos ocasionales.	Objetivos alcanzables en las planificaciones en actividades. Planificar actividades extracurriculares dentro de los días laborables. Los atrasos ocasionales no deberían tener la consecuencia de la multa.
8.	El nivel de inglés de la institución. El número de estudiantes con los que se trabaja. Ambiente de trabajo saludable, personal amable. Lunch nutritivo. La ayuda que presta el personal de servicio.	Padres de familia tienen demasiada apertura lo que provoca a veces, comentarios inapropiados. Las responsabilidades como docentes han aumentado, sin embargo el salario es el mismo.	Pago de salarios a tiempo. Charlas de compañerismo, recursos humanos, sentirse más integrados a la institución. Incremento de sueldo. Actividades con los estudiantes que permitan socializar con ellos.
9.	Compañeros de trabajo muy colaboradores. Espacio físico, amplio, tranquilo, acogedor. El trato entre docentes y directivos es cordial y respetuoso.	Existencia de un número de compañeros que jamás participan en actividades programadas. Ciertas actividades no disponen de la suficiente planificación y causas stress y angustia. El tiempo de cada unidad es muy corto, en ocasiones no se finalizan las enseñanzas y viene la evaluación	Pago puntual de sueldos. Se brinde mayor apertura el momento de poner remplazos por razones de fuerza mayor. Evitar prestar atención a ciertos comentarios que realizan los padres de familia, pues critican la labor de los docentes, continuamente.
10	El ambiente del nuevo local Campus Punzara. Aulas espaciosas. Relación con compañeros cordiales, amistosas y de confianza.	Desagrada no recibir los sueldos a tiempo, lo que afecta el clima laboral. Ocasionalmente, la información es escasa lo que impide que se tomen acciones en lo que al trabajo de las comisiones se refiere.	Conseguir el pago puntual de los sueldos. Proveer una computadora e impresora para los docentes.

11	Buena relación con los compañeros de trabajo de Ciclo. Relación cordial con los estudiantes. Buena relación y orientación por parte de la Sub-directora académica.	Pago de sueldos impuntual. En ocasiones, se dificulta el obtener permiso por asuntos personales. Evitar inmiscuir los problemas personales en el ambiente de trabajo.	Los docentes deberían propiciar su propia capacitación o mejoramiento personal para que ello repercuta en incentivo económico. Pagos de sueldos a tiempo. La institución debería contar con remplazos para los docentes. Evitar involucrar a los padres de familia en asuntos que son de competencia del establecimiento.
12	La amabilidad, dedicación y sutileza de las autoridades, especialmente cuando se actúa indebidamente. Compañerismo entre colegas. Relación excelente con los estudiantes.	Impuntualidad en el pago de sueldos. Reuniones de docentes deben realizárselas una vez al mes. El abuso de algunos padres de familia ante la apertura que la institución les brinda.	Considerar la posibilidad de contar con remplazos en caso de calamidad doméstica. Incrementar actos de diversión con apoyo al eje cognitivo que es fundamental para el desarrollo integral. Implementación de una copiadora para la institución.
13	La calidez humana, solidaridad y compañerismo. Calidad educativa. Directivos que son líderes en cada una de las áreas.	Rumores inapropiados afectan al clima laboral. El pago impuntual de sueldos, intranquiliza a todos.	Prioridad al pago de sueldos. Implementación sala de cómputo Talleres de superación personal y formación humana. Dar incentivo económico al personal que labora desde hace algunos años en su remuneración mensual, que compense en alguna forma el gasto de transporte.
14	Existe compañerismo y solidaridad cuando alguien está viviendo una situación difícil. El compartir entre todo el personal en actividades.	Los chismes distorsionan la verdad. Desvalorización por parte de algunos docentes, la asignatura de Expresión Corporal. Incumplimiento en el pago de sueldos.	Cancelar sueldos oportunamente. Mejorar la comunicación de los directivos hacia el personal.
15	Trato cordial, amable y comprensivo de las autoridades. La cordialidad entre pares. La comunicación y buena relación en el grupo de trabajo de ciclo.	El hecho de que en ocasiones de calamidad doméstica, imprevista, se exija un remplazo. Pago impuntual de sueldos.	Cancelar sueldos a tiempo. Disponer de remplazo para situaciones inesperadas
16	El nuevo local ofrece mucho espacio, tranquilidad y está muy ordenado. Compañerismo entre docentes, aunque hay situaciones inapropiadas. El desempeño del nuevo secretario, es una persona ágil y colaboradora.	Falta de respeto de determinadas personas, para con otros compañeros. En ocasiones, la Inspectora se exalta y grita a los niños, su actuar no es el apropiado en situaciones de presión laboral. La institución debe disponer de una	El pago puntual, reduciría el malestar laboral.

		reemplazo para apoyar a los docentes en sus ausencias.	
17	Organización en la planificación del trabajo académico. Las enseñanzas que se imparten tanto a nivel cognitivo como afectivo. Respeto de las autoridades hacia todo el personal, y la preocupación constante de mejorar los conocimientos de los docentes.	La poca sinceridad que existe en el equipo de trabajo de ciclo. Las opiniones personales de cada docente no son comunicadas directamente a las autoridades si no a sus compañeros de trabajo, lo que crea un ambiente muy pesado. Falta de seriedad en cada uno de los actos a nivel académicos y sociales por parte de algunos docentes.	Evitar en reuniones del personal docente, la confrontación entre docentes en lo que a su desempeño académico se refiere, son instancias que deben ser tratadas a nivel de directivos, únicamente. Rotar el personal y no mantener el mismo equipo de trabajo, con el fin de adquirir diferentes experiencias. Pago oportuno de sueldos, para evitar comentarios malsanos.
18	Sentido de colaboración, respeto y cariño entre docentes y autoridades. La sinceridad que existe con el personal que labora por algún tiempo en la institución. Apertura por parte de las autoridades hacia el personal.	En ocasiones, algunos docentes asumen palabras o acciones emitidas por otros, lo que crea un ambiente insoportable. Los rumores causan problemas por desinformación.	En caso de situaciones que originan malestares, se debe dirigir primeramente hacia la persona que lo originó. Evitar la apertura ofrecida a los padres de familia ya que muchas veces, son más niños que sus propios hijos.
19	Colaboración de colegas. El compañerismo produce un ambiente de trabajo muy bueno. El trato por parte de las autoridades hacia el personal, es equitativo con todos.	Desconsideración de algunos padres de familia hacia los docentes. El costo del transporte afecta la economía, debería pensarse en un aumento.	Continuar con la oferta de 16 estudiantes por aula, garantiza la atención personalizada. Sueldos deben cancelarse a tiempo. Proveer del suficiente material para el aula.

SEGUNDA PARTE: Preguntas de respuesta cerrada:

Escala					
Trabajo personal	Característica + F	%	Característica -	%	TOTAL
El 94.74% de los docentes opinan que los objetivos de su trabajo están claramente definidos	18	94.74	1	5.26	100%
El mismo porcentaje considera que su trabajo es interesante	18	94.74	1	5.26	100%
Se sienten a gusto y tranquilos con las responsabilidades asignadas.	17	89.47	2	10.53	99.99%
Poseen la libertad para realizar su labor docente lo consideran trascendental, y son capaces de realizar las funciones encomendadas.	17	89.47	2	10.53	99.99%
Sienten que su aporte docente es muy productivo para la institución.	18	94.74	1	5.26	100%
Supervisión					
El 84.21 del personal encuestado confirma que los directivos de la institución les brindan la confianza necesaria para delegarles responsabilidades.	16	84.21	2	10.53	1 no contesta = 5.26= 100%
Reciben una orientación correcta, y los directivos valoran el trabajo realizado.	18	94.74	1	5.26	100%
Reciben críticas positivas encaminadas a mejorar su desempeño o actitudes personales, les felicitan cuando realizan su trabajo en forma eficiente, les tratan con respeto absoluto, le asignan tareas inherentes a sus funciones.	16	84.21	3	15.79	99.99%
En general opinan que los directivos son capaces y disponen de la voluntad necesaria para realizar correctamente las funciones que a cada quién le corresponde.	17	89.47	2	10.53	99.99%
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo					
Existe comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece el trabajo cooperativo. Sin embargo el 36.86% opina que no hay comunicación lo que tienden a funcionar aisladamente. Situación que debe ser considerada por los directivos	12	63.16		7- 36.84	100%

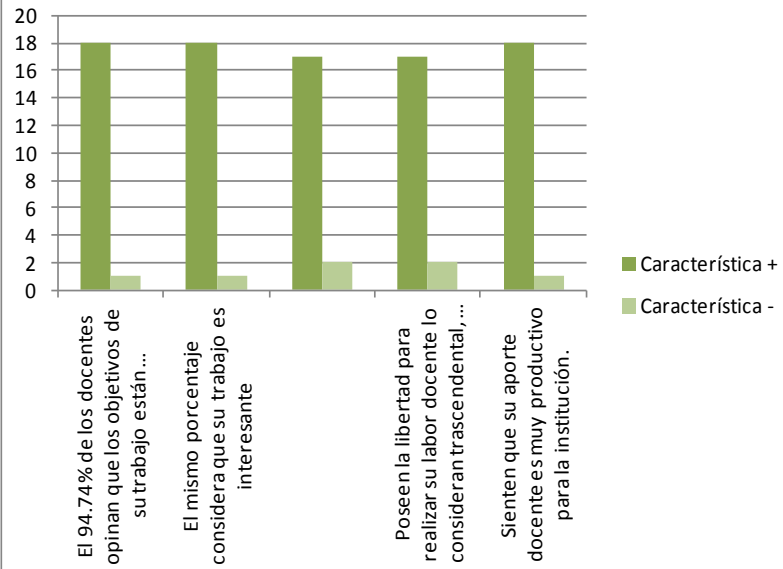
académicos y administrativo, con el fin de mejorar.					
Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los colaboradores de la institución.	16	84.21		3-15.79	99.99%✓
Conoce cómo trabajar en equipo y aplican estrategias para lograr sus metas en forma conjunta.	18	94.74	1	5.26	100%
El mismo porcentaje manifiesta que tienen varias amistades entre sus compañeros de trabajo que trasciende el ámbito laboral. Situación que demuestra la calidad de relación y amistad entre colaboradores.	18	94.74	1	5.26	100%
	15	78.95	4	21.05	100%
Administración					
Existe una planificación estratégica y eficiente en la institución y esta planeación es compartida con el personal.	13	68.42	3	15.79	3 no contestan 15.79 100%
El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificados.	17	17-89.47		2 -10.53	99.99%
Los procedimientos a seguir están claramente especificados y las normas por seguir son, en cantidad, las apropiadas, para ayudar al buen funcionamiento de la institución.	16	16-84.21		3 – 15.79	99.99%
Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los docentes.	15	78.95	4	21.05	100%
Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados y la forma de evaluarlos es precisa, continua y justa.	14	73.69	5	26.32	100%
El sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de todos los trabajadores. Mientras que el porcentaje restante cree que el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto en el personal.	13	68.42	5	26.32	1 no contesta=5.26 100%
Comunicación					
La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de su área, es clara y precisa.	17	89.47	2	10.53	99.99%

Los directivos favorecen que los empleados expresen sus ideas en forma abierta, franca y honesta.	18	94.74	1	5.26	100%
En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución,	17	89.47	2	10.52	100%
La comunicación que se maneja en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.	16	84.21	3	15.79	99.99%
Ambiente físico y cultural		78.95	4	21.05	100%
El espacio físico en el que laboran siempre está limpio.	15	63.16	5	26.32	2 no contestan -10.53 100%
Los equipos y material didáctico son modernos y están en buen estado.	12	89.47	2	10.52	100%
Existen condiciones de seguridad en la institución (contra fuego, sismo y otros accidentes).	17	73.69	3	15.79	100%
Existen quejas de abuso de poder por parte de algunos directivos de la institución. Todo el personal encuestado comenta que jamás se han dado estas situaciones.	14	89.47	2	10.52	100%
Ha escuchado quejas de acoso sexual. Opinan que en ninguna situación se a dado lo expuesto.	19	100			100%
El ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.	18	89.47	2	10.52	100%
Capacitación y desarrollo					
La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos.	14	73.69	4	21.05	1 no contesta =5.26 100%
La institución siempre toma en cuenta los intereses y necesidades de capacitación de los docentes.	11	57.89	6	31.58	2 no contestan = 10.53 100%
Asiste a los cursos de capacitación ofertados por la institución como parte de su trabajo y que requiere para su mejoramiento profesional.	11	57.89	8	42.11	100%
La institución se preocupa por ofrecer, además de los cursos de adiestramiento básico, otros orientados al desarrollo integral de las personas.	11	57.89	6	31.58	2 no contestan =10.53 100%

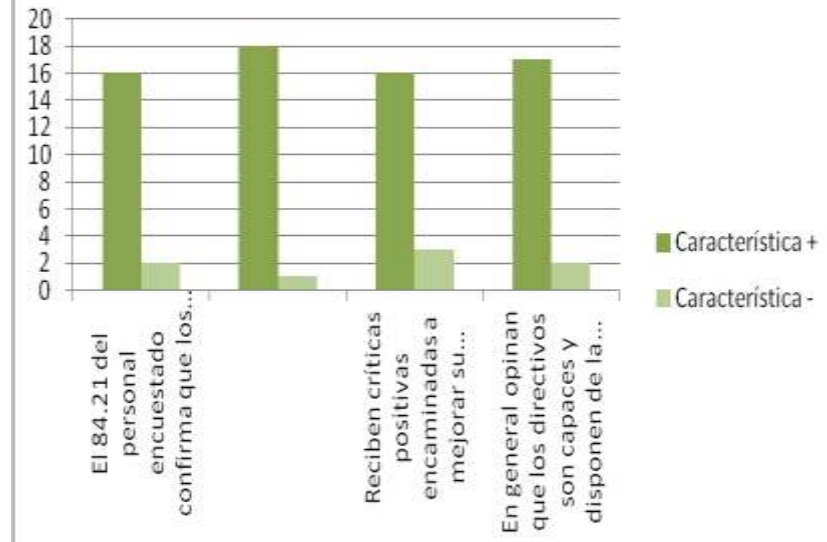
La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	13	68.42	4	21.05	2 no contestan =5.26 100%
La capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de la labor docente.	13	68.42	5	26.32	1 no contesta =5.26 100%
Promoción y carrera					
El 57.89% de los docentes considera que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr promoción en la institución son claras y precisas. El 21.05% opina que las políticas son ambiguas.	11	57.89	7	36.84	1 no contesta= 5.26 100%
El 57.89% de los docentes considera que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr promoción en la institución son claras y precisas. El 21.05% opina que las políticas son ambiguas.	8	42.11	5	26.32	6 no contestan =31.58 100%
El 68.42% sostiene que existe una preparación adecuada para que el docente logre una promoción	10	52.63	8	42.11	1 No contesta=5.26 100%
El 68.42% confirma que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.	13	68.42	5	26.32	1 No contesta=5.26 100%
Sueldos y prestaciones					
El 15.79% de los encuestados manifiesta que su sueldo es suficiente para cubrir sus necesidades. Mientras que el 84.21% expresa que no está de acuerdo con el monto que percibe.	3	15-79	16	84.21	1 no contesta= 5.26= 99.99%
El 26.32% opina que su sueldo es superior al que pagan en otras instituciones de la localidad a personas que ocupan sueldos similares, el porcentaje restante, sostiene que es igual.	5	26.32	13	68.42	1 no contesta =5.26 100%
El 57.89% de la población sostiene que las prestaciones que la institución ofrece superan las que la ley obliga y tiene alto significado	10	52.63	7	36.84	2 no contestan= 10.53

(utilidad) para quienes acceden a ellas.					=100%
El 68.42% ratifica que en general, la institución cuenta con un sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	11	57.89	6	31.58	2 no contestan= 10.53 =100%
3					
Orgullo de pertenencia					
El 100% de encuestados se sienten orgullosos de laborar en esta institución por la imagen positiva y de prestigio que tiene en la sociedad.	19	100%			100%
El mismo porcentaje expresan satisfacción al trabajar en este establecimiento que ofrece a la comunidad servicios educativos de excelente calidad.	19	100%			100%
El 94.74% de los docentes expresan que la Misión institucional es muy trascendente para la sociedad.	18	94.74%	1	5.26	100%
El 84.21% hace conocer que sus familias se encuentran a gusto de que colaboren en este centro educativo.	13	68.42	6	31.58	100%
El mismo porcentaje evidencia que se encuentra altamente identificado con los valores de la institución.	16	84.21	3	15.79	99.99%
El 89.47% ratifican su compromiso en la tarea de lograr los objetivos propuestos por el SEI tanto en el área afectiva, como cognitiva y praxitiva.	17	89.47	2	10.53	100%

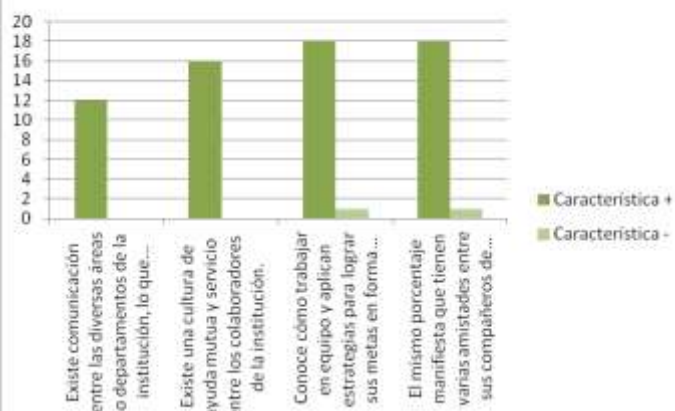
TRABAJO PERSONAL



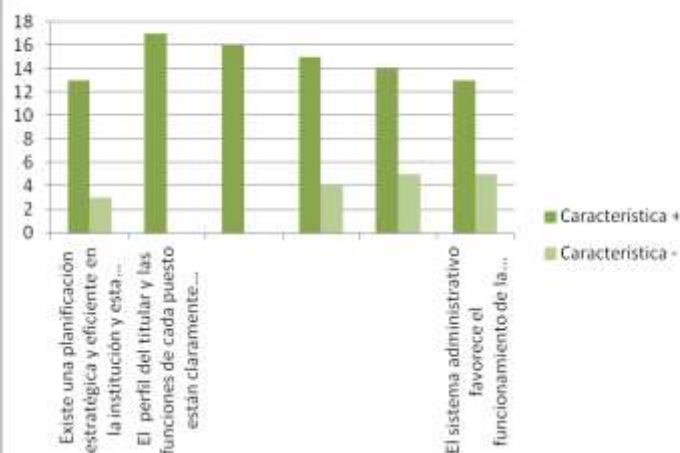
SUPERVISIÓN



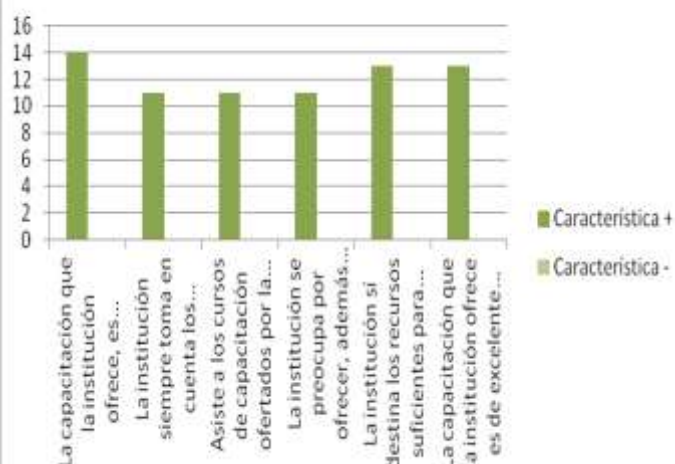
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS



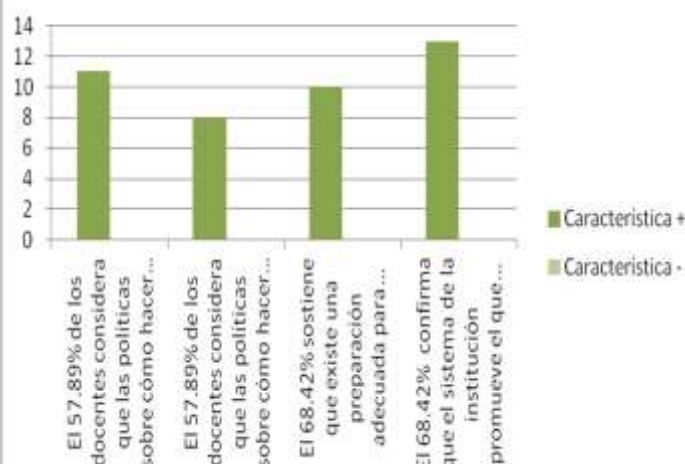
ADMINISTRACIÓN



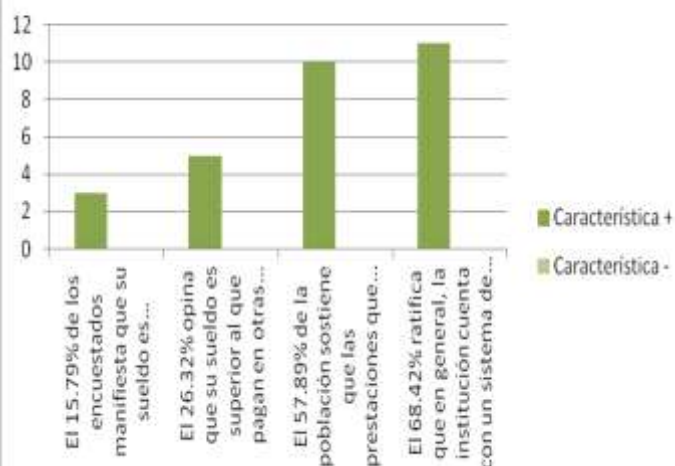
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



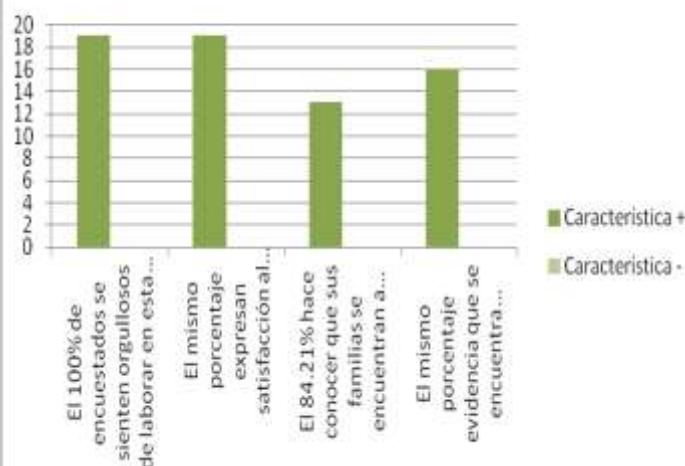
PROMOCIÓN Y CARRERA



SUELDOS Y PRESTACIONES



ORGULLO DE PERTENENCIA



De entre los aspectos que más les desagrada en el clima laboral se concluye que:

- Los docentes disponen la libertad necesaria para conducir su grupo de trabajo. Existe respeto entre autoridades, compañeros de trabajo. Valoran la organización y apoyo en las actividades educativas. Presencia y práctica de valores: respeto, compañerismo, solidaridad, calidez humana, tolerancia, equidad, colaboración, confianza, colaboración, sinceridad.
- Están a gusto con las orientaciones bien encausadas por parte de la Dirección Académica y asesoría pedagógica brindada por la Subdirección Académica; trato cordial y respetuoso de directivos hacia el personal en general. Sutileza de los directivos al dirigirse al personal o en forma individual cuando existen actitudes o desempeño que ameritan analizarlo para mejorarlo. Directivos líderes en cada una de sus áreas. Apertura por parte de los directivos hacia el personal.
- Les agrada la comunicación y buena relación en el grupo de trabajo de ciclo.
- Se evidencia la calidad académica. Nivel de Inglés excelente y dirigido a la capacitación de los docentes en las áreas de español con el fin de conseguir la educación bilingüe, de acuerdo a la oferta educativa institucional.
- Ambiente de trabajo saludable.
- Las nuevas instalaciones proporcionan espacio, áreas verdes, ambiente natural, acogedor y tranquilo.

De entre los aspectos que más les desagrada en el clima laboral se concluye que:

- Falta complementar la biblioteca y laboratorios del Campus Punzara.
- Sueldos a destiempo.
- Comentarios inapropiados originados por la impuntualidad en el pago de sueldos.
- Escasa orientación en lo que a documentos (formularios evaluación formativa se refiere).
- No colaboración de padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus representados y en las actividades programadas por el establecimiento.

De las sugerencias propuestas para mejorar el clima laboral, se concluye que se debe:

- Implementar los incentivos laborales.
- Cancelación de sueldos a tiempo.

- Re-socializar los objetivos institucionales con el fin de que algunos docentes desarrollen sentido de pertenencia hacia el establecimiento.
- Proveer la información correcta y oportuna con el fin de evitar rumores inapropiados.
- Proveer la información correcta y oportuna con el fin de evitar rumores inapropiados.
- Publicitar y difundir las normas de convivencia del personal de la entidad, reglamento, organigrama, descripción de funciones, etc.
- Considerar y aceptar los remplazos respectivos en ausencia de los docentes.
- Brindar mayor oportunidad para brindar ideas innovadoras.
- Implementar una computadora e impresora en la sala de los docentes y de una copiadora para el Campus Punzara.
- Los atrasos ocasionales no deben ser penalizados con multas.
- Mantener el número de 16 estudiantes por aula.
- Planificación de actividades extracurriculares durante los días laborables.
- Limitar la apertura a los padres de familia en lo que a comentarios se refiere.
- Incremento de talleres de superación personal y formación humana.
- Mejorar la comunicación de los directivos hacia el personal docente.
- Rotar el personal docente con el fin de adquirir diferentes experiencias.
- Propiciar mayor cantidad de actividades que permitan interactuar con los estudiantes.
- Planificación de objetivos alcanzables a nivel de cada comisión.

Trabajo personal:

- El 94.74% de los docentes opinan que los objetivos de su trabajo están claramente definidos.
- El mismo porcentaje considera que su trabajo es interesante
- Se sienten a gusto y tranquilos con las responsabilidades asignadas.
- Poseen la libertad para realizar su labor docente lo consideran trascendental, y son capaces de realizar las funciones encomendadas.

Sienten que su aporte docente es muy productivo para la institución

Supervisión:

- El 84.21 del personal encuestado confirma que los directivos de la institución les brindan la confianza necesaria para delegarles responsabilidades.
- Reciben una orientación correcta, y los directivos valoran el trabajo realizado.
- Reciben críticas positivas encaminadas a mejorar su desempeño o actitudes personales, les felicitan cuando realizan su trabajo en forma eficiente, les tratan con respeto absoluto, le asignan tareas inherentes a sus funciones.

En general opinan que los directivos son capaces y disponen de la voluntad necesaria para realizar correctamente las funciones que a cada quién le corresponde

Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo

- El 63.16% confirma que existe comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece el trabajo cooperativo. Sin embargo el 36.86% opina que no hay comunicación lo que tienden a funcionar aisladamente. Situación que debe ser considerada por los directivos académicos y administrativo, con el fin de mejorar.
- El 84.21%, opina que existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los colaboradores de la institución.
- El 89.47% conoce cómo trabajar en equipo y aplican estrategias para lograr sus metas en forma conjunta.

El mismo porcentaje manifiesta que tienen varias amistades entre sus compañeros de trabajo que trasciende el ámbito laboral. Situación que demuestra la calidad de relación y amistad entre colaboradores.

Administración

- El 68.42% opina que existe una planificación estratégica y eficiente en la institución y esta planeación es compartida con el personal. En tanto que el 15.79% sostiene que esta planificación es desconocida por la mayoría de colaboradores. En mi opinión considero que los mecanismos de comunicación deben mejorar.
- El 89.47% confirma que el perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas, mientras que el 15.79 % expone que las funciones son ambiguas o no están detalladas. Al respecto, la necesidad de actualizar o ejecutar el Manual de Funciones es emergente.
- El 84.21 de la población encuestada manifiesta que los procedimientos a seguir están claramente especificados y las normas por seguir son, en cantidad, las apropiadas, para ayudar al buen funcionamiento de la institución.
- El 78.95% evidencia que existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los docentes. No así el 21.05% que considera que existe mediocridad y conformismo en ciertos colaboradores.
- El 73.69% manifiesta que los criterios de evaluación del personal están claramente especificados y la forma de evaluarlos es precisa, continua y justa. Inquieta el 26.32% del personal docente que sostiene que los criterios de evaluación es imprecisa y ambigua, situación preocupante para el establecimiento.

El 68.42% de los encuestados consideran que el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de todos los trabajadores. Mientras que el porcentaje restante cree que el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto en el personal.

Comunicación

- El 89.47% del personal docente opina que la comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de su área, es clara y precisa, de igual forma la comunicación por parte de los directivos y la información que solicitan es oportuna y eficaz.
- Para el 73.69% los directivos favorecen que los empleados expresen sus ideas en forma abierta, franca y honesta.
- En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución, es la opinión del 63.16%, el resto opina que existen la cultura del rumor y el embuste dentro de la institución.

El 73.69% de la población encuestada opina que en general, la comunicación que se maneja en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad. Es preocupante el criterio del resto del personal, pues sostienen que la comunicación es deficiente.

Ambiente físico y cultural

- El 89.47 ratifica que el espacio físico en el que laboran siempre está limpio.
- El mismo porcentaje opina que los equipos y material didáctico son modernos y están en buen estado.
- El 94.74% evidencia que en la institución existen condiciones de seguridad en la institución (contra fuego, sismo y otros accidentes).
- El 89.47% de los docentes confirman que nunca han escuchado quejas de abuso de poder por parte de algunos directivos de la institución.
- El 100% manifiesta que nunca han escuchado quejas de acoso sexual.

El 89.47, sostiene que el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.

Capacitación y desarrollo

- El 73.69% de los docentes confirman que la capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos.
- El 57.89% de la población encuestada manifiesta que la institución siempre toma en cuenta los intereses y necesidades de capacitación de los docentes. Preocupa que el 31.58% sostenga que la institución no ha preguntado sobre los intereses y necesidades de capacitación a este porcentaje de docentes.
- El 68.42% evidencia que asiste a los cursos de capacitación ofertados por la institución como parte de su trabajo y que requiere para su mejoramiento profesional. El resto manifiesta que otras responsabilidades laborales le impiden recibirla.
- El 68.42% de la población sostiene que la institución se preocupa por ofrecer, además de los cursos de adiestramiento básico, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
- El 63.16% opina que la institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.

Finalmente, el 78.95% confirma que en general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de la labor docente.

Promoción y carrera

- El 57.89% de los docentes considera que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr promoción en la institución son claras y precisas. El 21.05% opina que las políticas son ambiguas.
- El 42.11% de los encuestados opinan que por el tamaño de la institución existen oportunidades de ser promovidos, el 36.84% considera que hay muy pocas oportunidades de ser promovidos, el 5.26% no contesta.
- El 68.42% sostiene que existe una preparación adecuada para que el docente logre una promoción.

El 68.42% confirma que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.

Sueldos y prestaciones

- El 15.79% de los encuestados manifiesta que su sueldo es suficiente para cubrir sus necesidades. Mientras que el 84.21% expresa que no está de acuerdo con el monto que percibe.
- El 26.32% opina que su sueldo es superior al que pagan en otras instituciones de la localidad a personas que ocupan sueldos similares, el porcentaje restante, sostiene que es igual.
- El 57.89% de la población sostiene que las prestaciones que la institución ofrece superan las que la ley obliga y tiene alto significado (utilidad) para quienes acceden a ellas.

El 68.42% ratifica que en general, la institución cuenta con un sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.

Orgullo de pertenencia

- El 100% de encuestados se sienten orgullosos de laborar en esta institución por la imagen positiva y de prestigio que tiene en la sociedad.
- El mismo porcentaje expresan satisfacción al trabajar en este establecimiento que ofrece a la comunidad servicios educativos de excelente calidad.
- El 94.74% de los docentes expresan que la Misión institucional es muy trascendente para la sociedad.
- El 84.21% hace conocer que sus familias se encuentran a gusto de que colaboren en este centro educativo.

El mismo porcentaje evidencia que se encuentra altamente identificado con los valores de la

Institución y ratifican su compromiso en la tarea de lograr los objetivos propuestos por el SEI tanto en el área afectiva, como cognitiva y praxitiva.

5. DISCUSIÓN

DE LOS DIRECTIVOS:

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Los equipos de trabajo en esta institución educativa se encuentran organizados por grupos, de acuerdo a lo que el 100% de la población investigada manifiesta. La Sección de Educación Inicial comprende el ciclo de Estimulación Temprana que acoge a niños de 3 años de edad, el nivel de Pre-básica integrado por estudiantes de 4 años de edad y el 1er año de E.B., por estudiantes de 5 años de edad. Este conjunto se denomina Ciclo Nocional 1,2 y 3 respectivamente, de acuerdo a la nominación proveniente del Modelo Pedagógico –Pedagogía Conceptual- adoptado por este centro educativo; a partir del 2do al 7mo año de E.B., se denomina Ciclo Proposicional y el 8avo y 9no año se denomina Ciclo Formal. Es importante esta especificación para comentar que la Educación Inicial se encuentra a cargo de la Directora Académica quién apoya a la Coordinadora de este nivel y supervisa el proceso. Existe una responsable de ciclo para cada nivel quienes a su vez coordinan a los demás docentes de ciclo o tutoras de grado. La asesoría pedagógica está bajo la responsabilidad de la Dirección Académica, entendemos por ello: planificación, ejecución de planes de aula, revisión y aprobación de evaluaciones y seguimiento del desempeño académico de los estudiantes. A partir del 2do año de E.B. hasta el 9no, la Directora Académica tiene a cargo las mismas funciones, apoyada por la invalorable gestión de la Subdirectora Académica. Cada ciclo está conformado por los diferentes paralelos de cada grado, una de las tutoras es la responsable de ciclo quién se encarga de recibir planificaciones, reunirse con la directora y/o subdirectora académica y apoya en la gestión de estas dos direcciones. En otra instancia está el departamento de inglés, dirigido por una docente responsable igualmente del proceso enseñanza-aprehendizaje, ésta coordinadora mantiene una reunión semanal con la dirección y subdirección académica. Con todos los grupos se mantiene reuniones semanales tanto para la socialización de planes de aula, como para

atender las novedades semanales tanto al nivel de estudiantes como de docentes. Los docentes de asignaturas especiales se integran a los grupos correspondientes. Cada 15 días la Dirección Académica mantiene una reunión con toda la planta docente para información/seguimiento de actividades planificadas en el cronograma anual curricular o para charlas de motivación o capacitación en temas inherentes al proceso educativo.

La conveniencia de realizar las labores educativas por grupos facilita el desarrollo, seguimiento y evaluación del proceso educativo, se concluye entonces que esta modalidad es ampliamente asumida por los directivos de esta organización. Las funciones, responsabilidades y actividades de la Directora Académica se encuentran recargadas, es posible que falte delegar a otros colaboradores para disminuir en parte el trabajo que se encuentra realizando. Es oportuno manifestar que además las reuniones de padres de familia en general, sean éstas del Programa de Apoyo Familia Escuela PAFE, (escuela para padres); de los comités de grado y del comité central de padres de familia; planificación y organización del curso de Catequesis, organización de todo tipo de eventos institucionales, etc. Están bajo la responsabilidad de esta misma persona, con el apoyo en la mayoría de las ocasiones por la Directora Administrativa Financiera y de Recursos Humanos, quién igualmente, desempeña innumerables funciones a tiempo exclusivo. Se ha observado que a más de las funciones determinadas en el reglamento interno utilizado como manual de funciones hasta la fecha, (existe ya un manual de elaborado por la Directora Administrativo que será puesto a consideración en los próximos días), las directoras de esta institución tienen a su cargo otras responsabilidades que demandan planificación, tiempo, dedicación y mucho esfuerzo.

APECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Los directivos encuestados, el 100%, coinciden en que el tamaño de la organización se determina por los resultados obtenidos los que evidencian que la institución está

cumpliendo con su oferta educativa de calidad que constituye un parámetro determinante para garantizar el crecimiento de la población estudiantil.

Se ha determinado que la estructura organizativa obedece al crecimiento de la organización, observándose en el organigrama institucional los diferentes departamentos creados para atender las diferentes instancias del establecimiento como son: estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo y de servicio, conjunto que compone la comunidad educativa del SEI.

LA TAREA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

En este aspecto los gestores educativos de esta institución, sostienen que si bien es cierto que no existe un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar tareas de liderazgo, sí existe un Manual de Funciones, el mismo que está en proceso de actualización para normar el desempeño de cada uno de los miembros de esta organización. Es importante que el 100% de la población investigada esté de acuerdo en que nos apoyamos en ciertas normas y reglamentos lo que garantiza la distribución y ejecución de actividades.

La institución cuenta con un Reglamento Interno, elaborado por el representante legal quién luego de someterlo al estudio y análisis por los miembros del Directorio de la Corporación Educativa SEI, fue aprobado en reunión del 10 de octubre del 2008 y entró en vigencia luego de su aceptación. Este documento ha servido como un Manual de Funciones, el mismo que ha sido elaborado por la Directora Administrativa-Financiera y de RR.HH. de la institución y será puesto a consideración de los directivos en los próximos días. Creo muy conveniente esta ejecución ya que fue una propuesta de una maestrante que realizó un estudio en esta misma organización en el año 2009-2010, enfocaba la concepción de este documento de suma importancia para tener en claro las responsabilidades que cada uno de sus miembros debe efectuar.

SOBRE EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

En lo que se refiere al clima de respeto en la Institución, éste está liderado por la Directora, situación que la considera el 75% del total de la población investigada; el 25% opina que la Asamblea de Accionistas lo realiza, interpretando esta opinión, y en conocimiento de lo expuesto, se refiere a la toma de decisiones, concretamente. Por lo expuesto, es favorable para la institución que el clima de respeto esté liderado por esta autoridad de quién depende en gran parte la calidad del ambiente laboral. A pesar de lo expuesto, en la institución en estudio, la situación real demuestra que el clima de respeto, principalmente, está determinado por el liderazgo que despliegan los directivos de la organización.

De lo observado e investigado se evidencia que el consenso en la toma de decisiones en asuntos académicos son definidas por los directivos académicos con conocimiento de la Directora Administrativa Financiera; lo mismo ocurre en la toma de decisiones inherentes a asuntos de este perfil son definidos por esta autoridad, igualmente con conocimiento de los académicos. Este procedimiento se vino realizando hasta que los establecimientos indicados y estamentos de la institución se separaron por cuestiones de local, información que fue expuesta ya en párrafos anteriores.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Al consultar a los directivos del establecimiento si para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, el 75% contesta que no lo hace, y el 25% considera conveniente delegar; en mi opinión concuerdo con la mayoría, pues no se debe delegar a otros la solución de conflictos, al menos que la situación lo exija. En la mayoría de los casos, es responsabilidad del o de la Directora asumir este tipo de situaciones. Si la situación en discusión es de índole alejada a las posibilidades o capacidad del directivo, éste deberá recurrir a un profesional o experto en determinado motivo que demanda atención. Por

otra parte, depende del grado de complejidad de la toma de decisiones, porque habrá ocasiones en que son tan simples que la delegación es oportuna.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Sobre los aspectos que se promueven en la administración y liderazgo del Centro Educativo en estudio, se puede observar que la excelencia académica, la vivencia en valores institucionales y personales, desarrollo personal de los docentes y la capacitación continúa de los docentes, se halla presente con un 100%, el trabajo en equipo en un 67%, factores que según las aseveraciones de los encuestados se promueven siempre. La participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridades a los grupos de gestión se dan con menos frecuencia.

Se conoce que la institución educativa incentiva el trabajo en equipo, éste permite a los docentes y a todos los empleados sentirse parte del centro y por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados así como en la jornada cotidiana en beneficio de toda la comunidad: estudiantes, docentes, directivos.

Se ha determinado que los equipos de trabajo disponen de estrategias, procedimientos, metodologías que facilitan lograr los objetivos propuestos.

Es oportuno comentar lo que Ruth Bayas Cevallos, cita en “Estrategias para trabajar en Equipo” que es relevante darse cuenta de que “quién va solo va más rápido, pero quién va en equipo llega mucho más lejos”.

Así todo el personal interiorizará que no se trata de correr sólo o sobresalir, sino de alcanzar metas.

La participación de los padres de familia es escasa, los directivos manifiestan que desearían que la presencia y apersonamiento sea abierto y voluntario.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Las habilidades requeridas para dirigir una institución educativa, según el 100% de los gestores educativos se centran en una capacitación continua que combine la práctica con la teoría y la reflexión, con lo que concuerdo en su totalidad, ya que si bien es cierto que la experiencia es beneficiosa pero no garantiza el 100% en que ella tiene la razón; de ahí que nos debemos preparar académicamente para estar al frente de la dirección de un centro sea en el área administrativa financiera como académica. El 25% de la población sostiene que las aptitudes de dirección son innatas, en mi opinión, son en parte, pero se deben consolidar con la capacitación; finalmente el 75% opina que estas habilidades se desarrollan con el estudio en Gerencia.

Los directivos poseen aptitudes emprendedoras que influyen en la dirección del centro, pero se necesita también una preparación académica; ante ello se observa que existe un marcado interés por el mejoramiento y actualización profesional.

Entre las habilidades para dirigir una organización juega un papel muy importante la inteligencia emocional que para entenderla transcribo la definición de Dozier quién proporcionó un claro ejemplo de lo que es: “la inteligencia emocional es la capacidad para percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás”. De lo expuesto entiendo que esta inteligencia emocional ayuda a las personas a ser más eficaces en su trabajo, entonces las aptitudes que emergen de los directivos cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados e insatisfechos.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar, el 100% de los directivos sostiene que utilizan la información de resultados de desempeño de los estudiantes y docentes como referente para replantear situaciones, y mecanismos de

control y la existencia de los ambientes laborales de trabajo que necesiten mejorar o implementar, opinión con la que estoy de acuerdo, siempre los resultados demuestran la eficiencia o ineficiencia de los procesos.

En lo que respecta a la disminución del número de estudiantes por aula, el 25% manifiesta que se debería recurrir a esta alternativa y el 75% opina que a veces puede influir; me permito ratificar que como conocedora de la organización de este centro, el número de estudiantes con el que se trabaja es de 16 y hasta 20 como máximo, por ello, la población entrevistada considera que con el reducido número de estudiantes la calidad académica se promueve por la atención personalizada que se brinda a cada estudiante produciéndose así el aprehendizaje significativo resultado que promueve la permanencia de los estudiantes en la institución.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

La institución educativa está integrada por organismos de dirección, gestión y coordinación, departamentos y equipo docente, cuenta además con una dirección administrativa Financiera y de Recursos Humanos, según lo indicado por el 100% de los directivos; estos departamentos se encuentran debidamente organizados y en funcionamiento. Para la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos, la institución cuenta con una dirección destinada para el efecto, la misma que funciona independientemente de la dirección académica; razón por la que el 75% de la población en estudio manifiesta que la gestión se basa en Dirección, Subdirección, Secretaría entendiéndose que la Comisión Económica está representada por el Departamento Financiero. Integran cada organismo un equipo de colaboradores quienes se desempeñan de acuerdo a las actividades que cada uno tiene a su cargo.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO Y JUNTA DE PROFESORES

Los equipos educativo, didáctico y junta de docentes son los encargados de realizar la evaluación formativa de todos los estudiantes, estableciendo las acciones necesarias para mejorar la convivencia en el grupo, así como de coordinar las actividades de

enseñanza y aprehendizaje que se proponga a los estudiantes, lo expuesto lo confirman los directivos de la institución en un 100%; situación que la comparto ampliamente; la resolución o manejo de conflictos que se puedan suscitar en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 75% de los encuestados opina que ante la presencia de conflictos los equipos indicados coordinan las medidas necesarias para llegar a una solución, mientras que el 25% sostiene que solamente, a veces, median en situaciones conflictivas. Lo ideal sería que la institución logre que estos equipos de apoyo se enfoquen en su totalidad en situaciones en las que los problemas puedan interferir en la normalidad del proceso.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Se pudo observar que el departamento didáctico de la institución se encarga de: organizar y desarrollar la enseñanza propia de cada materia, mantener actualizada la metodología y formular propuestas al equipo directivo, según lo determina el 100% de los directivos encuestados. En la institución se realiza un seguimiento en el área académica y afectiva de los estudiantes, lo que optimiza el desempeño académico, de ahí que la opinión de los directivos al referirse a la colaboración de los docentes con el Departamento de Orientación, conocido en nuestra institución como el Departamento de Apoyo Integral, cuando la situación requiere, se reporta el caso a la Psicóloga Educativa, quién inicia un proceso de seguimiento hasta llegar a la solución y en casos graves, se reporta a los padres de familia y ellos a su vez se encaminan a solicitar apoyo profesional de un especialista en el área sugerida por la Psicóloga, confirmando este accionar con el 100% del personal encuestado. En lo que a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los directivos manifiestan en su totalidad que esta valoración o control existe, se la registra en informes que la Dirección Académica solicita a los docentes para determinar el avance de las enseñanzas, las valoraciones de las evaluaciones sumativa y formativa, y las novedades académicas existentes. Estos informes son presentados al final de cada unidad y al finalizar el

trimestre en la Junta General de Docentes, se retoman estos informes para evaluar el proceso en general. Finalmente, los directivos manifiestan que los docentes están constantemente actualizándose en la metodología a través de talleres planificados a lo largo del año escolar. En mi opinión, considero que esta institución debe mantener este constante interés por mejorar la calidad educativa a través de las gestiones expuestas.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Al preguntar a la población encuestada sobre el fomento de la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico, el 100% coincide que esta acción sí se realiza.

La institución cuenta con un Departamento de Asesoría Pedagógica integrado por la Directora y Sub-directora Académicas, quienes lideran el proceso de enseñanza-aprehendizaje a través de la planificación de talleres y jornadas pedagógicas las mismas que son realizadas en el mes de julio y a inicios del mes de septiembre (finalización del periodo escolar, cuando se planifica el siguiente año e inicios del mismo). La gestión pedagógica integra la revisión del currículo para educación inicial y para los diferentes años de educación básica. Se acoge a lo dispuesto por el Ministerio de Educación, modificándolo con las asignaturas especiales por su naturaleza bilingüe; así este currículo integra el inglés como idioma extranjero, la enseñanza de matemáticas, ciencias naturales y estudios sociales, dependiendo del nivel al que los estudiantes pertenecen; igualmente se preocupa por desarrollar las destrezas deportivas a través de las disciplinas de football, basketball, natación y baseball, disciplinas que son practicadas de acuerdo a los grados de E.B.; la enseñanza de valores a través de una asignatura con su respectiva carga horaria, desarrollo del pensamiento que conlleva a conseguir destrezas que apoyan el perfeccionamiento de otras destrezas mentales como: análisis, inferencia, y denominación de enseñanzas con el ánimo de que éstas se reflejen en un aprehendizaje significativo. La planificación es otra tarea que se le ofrece señalada dedicación, y hoy más que nunca cuando estamos empeñados en la capacitación inherente a la Reforma Curricular; la evaluación es otro interés muy marcado dentro de la gestión pedagógica y diagnóstica, a través de

ella se determina el nivel de conocimientos que los estudiantes poseen, así la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa son ejecutadas dentro del proceso educativo; dentro de la gestión pedagógica, finalmente, se establecen las soluciones inherentes a las situaciones o dificultades de aprehendizaje que se presenten; y naturalmente se brinda soluciones a realidades que se originan en cualquier ámbito pedagógico que exigen atención inmediata.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

El 100% de los directivos encuestados manifiesta que en el establecimiento educativo se ha realizado una reingeniería de procesos y se ha realizado un proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes. Por otro lado el 100% de directivos indica que en la institución durante el transcurso del año escolar se realiza el Proyecto Operativo Anual POA, así como el Plan Estratégico Institucional, aunque comentan dos de ellos que éste debe actualizarse porque el planteado en el año 2005, con duración de 5 años, cumplió con su propósito.

De lo observado, es verdad que existe un proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes, pero lamentablemente éste se realizó únicamente con el personal docente, quedando pendiente los talleres para los dirigentes de la organización, situación que me ha confirmado la necesidad de proponer un plan de mejoras para ese estamento institucional.

DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS A DOCENTES:

Luego de aplicar este instrumento investigativo a los docentes de la institución, se desprende que el 100% de los mismos consideran que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el mismo porcentaje opina que los valores constituyen el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. Otros aspectos positivos, en menor porcentaje, demuestran que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, lo ratifica el 68.75% de

los docentes encuestados. En porcentajes alentadores, 81.25%, considera que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación educativa así como se promueve la investigación en el proceso enseñanza-aprendizaje; en el mismo porcentaje existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías; el 87.25% del personal se siente comprometido con las decisiones tomadas por la Directora de este centro; el mismo valor se demuestra en el liderazgo y gestión de los directivos en el área académica; no así el liderazgo y gestión que mantiene el área académica con la financiera, el porcentaje obtenido del 62.5% exige revisar cuidadosamente esta situación. De la información obtenida parece que esta situación se deriva por una única determinante que altera la óptima organización y estructura de la organización educativa, y es que se conoce que existe una elevada cartera vencida ocasionada por el retraso de los padres de familia en cubrir sus obligaciones pendientes; siendo una institución que se autofinancia con estas aportaciones, indudablemente que se genera este desfase, ante ello, los docentes apelan a los directivos académicos para que intervengan de alguna forma ante el departamento financiero, ocasionándose a veces que la intervención resulte inefectiva por el hecho de que no se encuentra aún la estrategia o método para superar esta dificultad. Otra causa que se ha detectado es la limitada comunicación que actualmente existe entre los directivos, las razones que han ocasionado esta falencia es la separación de la Dirección y Subdirección Académicas del antiguo local en donde laboraban conjuntamente con la Dirección Administrativa-Financiera, encontrándose las primeras, actualmente en las instalaciones del Campus Punzara; otro factor que incide es la falta del servicio de internet en este nuevo local que por razones de ausencia de señal en esa área de la ciudad ha sido imposible instalarlo; la administración de esta organización educativa continua realizando las gestiones necesarias para conseguir esta asistencia. Finalmente, la ausencia de las reuniones semanales que el Consejo Directivo llevaba a cabo todas las semanas, ha generado esta circunstancia que está trascendiendo en la gestión de los directivos.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

Una vez realizado el proceso de aplicación de encuestas a los estudiantes de la institución objeto del presente estudio, se pudo observar ciertos aspectos positivos, como aquellos en los que el 92% de los estudiantes sostiene que los valores y la ética son enseñados con el ejemplo, un porcentaje igual, indica que se trabaja en equipo y que para esto las instrucciones y participación de docente es siempre muy clara. En igual porcentaje los estudiantes opinan que en las clases no se espera que todos los estudiantes realicen el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, lo que demuestra interés por que se produzca un aprehendizaje de calidad. En la misma escala afirmativa, el 88% de la población en estudio manifiesta que el docente expone siempre actividades innovadoras y brinda oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 80% de los estudiantes considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Se evidencia también, ciertos aspectos en porcentajes satisfactorios como del 76%, los encuestados expresan que los docentes inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, los métodos de enseñanza son innovadores. Por otro lado, aunque no en porcentajes tan alentadores como lo demuestra el 64% de la población encuestada, considera que existe cierto liderazgo orientado a la realización de tareas dentro del ambiente escolar, al respecto pienso que este parámetro debe mejorar. Un porcentaje alarmante es el que se relaciona en la declaración de los estudiantes al asegurar que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, así opina el 72%. Finalmente, los estudiantes perciben que el 60% de los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, resultando esta opinión un tanto opuesta a los resultados obtenidos de las encuestas a los docentes en donde el porcentaje de comprometimiento es elevado.

En conclusión es evidente que el proceso de enseñanza-aprehendizaje, los ejes transversales basados en los valores, el liderazgo percibido por los estudiantes en todos los estamentos de la entidad, guardan relación con la oferta educativa que se ofrece expuesta en el Proyecto Educativo Institucional PEI, así como la visión, misión,

normativas de la institución se ratifican en las opiniones de los estudiantes. Se forman en un ambiente de bienestar, que les permite alcanzar un aprehendizaje significativo basado en valores.

DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

El 93.33% de padres de familia sostiene que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general, acciones para brindar a los estudiantes un ambiente saludable tanto en el área afectiva como cognitiva, lo que considero un factor estimulante para la institución. En el mismo porcentaje expresan que las autoridades o directivos escuchan a sus representados cuando manifiestan sus inquietudes. El 86.67% opina que se promueve la vivencia de valores institucionales y personales así como evidencian que existe liderazgo tanto en el área académica como administrativa-financiera. Un porcentaje igual de padres de familia, sostiene que los docentes se interesan por los problemas de sus representados. Preocupa el hecho de que los padres de familia sustentan que para la resolución de conflictos y generación de soluciones pertinentes y oportunas, los docentes no delegan la toma de decisiones al Departamento de Psicología de la Institución.

Al respecto, luego de la investigación realizada, se determina que cuando los conflictos son de carácter tenue son resueltos a nivel del docente tutor o de la dirección académica, resaltando que las situaciones de carácter severo como comportamientos inadecuados que afectan la conducta y/o dificultades de aprehendizaje o en general de tipo afectivo son reportados a la profesional del departamento de psicología. Además se ha determinado que para el periodo académico 2011-2012 los docentes dispondrán de “registros” diseñados para el efecto, en los que reportarán las diferentes situaciones vividas en el aula que merecen ser atendidas de inmediato. Sumándose a ello, el docente tutor dispone de un anecdotario en el que todos los docentes registran situaciones que afecten el desempeño académico de los estudiantes, o situaciones de carácter disciplinario.

DEL CLIMA LABORAL

Constituyendo una expectativa de la autora de conocer los resultados del clima laboral en la planta docente, sus resultados son satisfactorios la mayoría expresa que existe libertad al conducir al grupo de trabajo, valoran la organización y apoyo en las actividades educativas. Han evidenciado organización en la planificación de las labores académicas. Los procedimientos a seguir están claramente especificados y las normas son las apropiadas, para ayudar al buen funcionamiento de la institución.

La comunicación que se maneja en el establecimiento es eficiente, lo que genera un buen clima laboral y un aumento en la productividad. Opinan igualmente que la capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos.

Existe gran apertura de parte de los directivos hacia el personal en general, siempre el respeto y la equidad priman como valores fundamentales.

Se sienten orgullosos de laborar en esta institución por la imagen positiva y de prestigio que tiene en la sociedad y finalmente expresan que la Misión institucional es muy trascendente para la sociedad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente proyecto investigativo, me permito formular las siguientes conclusiones:

1. La gestión y liderazgo de esta institución educativa, corresponde a lo calificado como participativo que se evidencia a través de la eficiencia en el desarrollo y consecución de sus objetivos. La calidad académica es reconocida a nivel de padres de familia, estudiantes y planta docente dentro de cuantificadores de excelencia.

2. Se evidenció que a pesar de que las funciones, responsabilidades y gestiones de los directivos, se desenvuelven con alta responsabilidad, existe una latente falta de comunicación en lo que a la socialización de las actividades académicas y administrativas se refiere, lo que produce malestares preocupantes. La ausencia de las reuniones semanales que el Consejo Directivo, llevaba a cabo todas las semanas, ha incurrido para que de algún modo la gestión de los directivos no se la socialice, incidiendo en la correcta toma de decisiones.
3. Los aspectos que se promueven en la gestión y liderazgo de este centro educativo son la excelencia académica, la vivencia en valores institucionales y personales, desarrollo personal de los docentes y la capacitación continúa de los mismos, como lo ha confirmado el 100% de los encuestados.
4. Es evidente, también el liderazgo y gestión de la Dirección Administrativa-Financiera y de Recursos Humanos, en relación con los docentes y padres de familia.
5. La institución educativa incentiva el trabajo en equipo, lo que permite a docentes y empleados sentirse parte del centro y por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en la jornada cotidiana en beneficio de toda la comunidad: estudiantes, docentes. Los equipos de trabajo disponen de estrategias, procedimientos, metodologías que facilitan lograr los objetivos propuestos.
6. Existen los documentos oficiales que respaldan la gestión académica: Proyecto Educativo Institucional PEI, Proyecto Curricular Institucional PCI, Manual del Docente, Reglamento Interno que ha sido acogido

hasta la fecha como un Manual de Funciones. Todos los directivos conocen del contenido y el beneficio de estas herramientas que apoyan el desempeño de todo el personal.

7. Falta aún por legalizar el Código de Convivencia el mismo que fuera ya socializado con la planta docente, y padres de familia.
8. Falta la socialización del Manual de Funciones, documento elaborado recientemente la Directora Administrativa-Financiera de la Institución.
9. El 100% de los docentes considera que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el mismo porcentaje opina que los valores constituyen el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. El liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación educativa así como se promueve la **investigación** en el proceso enseñanza-aprendizaje.
10. Falta la colaboración de padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus representados y en las actividades programadas por el establecimiento.

6.2. . RECOMENDACIONES:

1. Socializar con todos los estamentos de la Institución que el Liderazgo Participativo está logrando excelentes resultados en la gestión administrativa y académica de esta organización educativa.
2. Dar a conocer y ejecutar la propuesta o Plan de Mejoras para que los Directivos de la Institución optimicen la calidad de comunicación, se

definan las funciones tanto de los directivos académicos como administrativos, en lo que corresponde a la organización educativa Servicios Educativos Integrados SEI; así como las funciones de Gerencia y Presidencia de Servicios Pedagógicos integrados SPI, Cía. Ltda.

3. Continuar con los talleres de capacitación dirigidos al personal docente – especialmente en el aprehendizaje del idioma extranjero Inglés- con el fin de alcanzar la excelencia académica.
4. Mantener y mejorar la gestión de liderazgo de la Dirección Administrativa-Financiera y de RR.HH., con los padres de familia y docentes.
5. Implementar talleres enfocados a mejorar los resultados del trabajo en equipo tanto de la planta docente como administrativa y de servicio.
6. Dar a conocer el contenido actualizado del Proyecto Educativo Institucional con el personal docente antiguo y que recién ha accedido a laborar en el establecimiento.
7. Proceder a la legalización del Código de Convivencia Institucional a un futuro inmediato con el fin de proceder a su aplicación.
8. Socializar el actual Manual de Funciones con el que cuenta la Institución para su inmediata aplicación.
9. Promover en el proceso de enseñanza- aprehendizaje las técnicas de investigación como herramienta en el desempeño docente y académico de los estudiantes.

10. Motivar a los padres de familia a involucrarse en el proceso de enseñanza - aprendizaje de sus representados a través de talleres trimestrales a ser realizados en cada aula. Se procederá a obtener la información de los padres de familia relacionada con los temas de interés a ser tratados en el Programa de Apoyo Familia Escuela (Escuela para padres) que la institución promueve. Esta interrelación incitará también la participación activa en las diferentes actividades que durante el periodo académico, se organizan.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:

“Un líder es un sujeto que, bien situado en la realidad de su entorno, puede enseñar a otros el camino que dirige al horizonte.”

UNA COMUNICACIÓN TRANSFORMADORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS SEI

ANTECEDENTES

Servicios Educativos Integrados SEI, es un centro educativo que se encuentra en el 8vo año de servicio a la comunidad local, ha logrado un prestigio muy aceptable, su oferta educativa está alcanzando los parámetros de una educación que se enmarca dentro de las necesidades de los estudiantes preparándolos así para la demandante Sociedad del Conocimiento.

Lo integran los establecimientos denominados Tiny Footprints Nursery School que se compone de las secciones de Estimulación Temprana, Prebásica y Primer año

de E.B.; Footprints Elementary School que abarca desde el 8vo hasta el 10 año de E.B., habiendo obtenido la autorización de funcionamiento de estos tres últimos paralelos para el presente periodo académico. Por otra parte, SEI, cuenta con un centro vespertino de enseñanza del idioma Inglés en el que acoge estudiantes de todas las edades.

Entrega una oferta académica innovadora, basada en el Modelo de la Pedagogía Conceptual, en la que de manera ecléctica-holística conjugamos lo más relevante de otras teorías, métodos y técnicas que abalizan nuestro accionar en el proceso de enseñanza-aprehendizaje.

La capacitación docente es tarea de la Dirección y Subdirección Académicas, quienes, en forma periódica, proceden a la actualización profesional garantizando de esta forma, la calidad educativa enmarcándose ésta en el aprehendizaje significativo, a través del desarrollo de destrezas y competencias, así como del desarrollo del pensamiento, sin descuidar la parte afectiva que se basa en la formación y práctica de valores.

Es importante comentar que su propósito, a corto plazo, es ser una institución de enseñanza bilingüe en la que el medio de instrucción sea el idioma Inglés, y que también las materias en ese idioma, ocupen una carga horaria relevante con la participación del personal docente nacional y extranjero sin descuidar el uso y perfeccionamiento de nuestra primera lengua.

La responsabilidad desde la Dirección Académica y Administrativa de este Centro, la planta docente, administrativa y de servicio por un lado, y por otro, la demandante población estudiantil y padres de familia, está dirigida a ofrecer/ recibir una educación de calidad, apuntando siempre hacia la excelencia integral en los aspectos: académico, administrativo y afectivo. Siendo este último el que quizá mayor atención requiere porque de él depende el bienestar del estudiante y de su familia y el logro de los objetivos propuestos.

7.2 JUSTIFICACIÓN

Señalando a la Gestión Administrativa-Financiera y Académica como ejes fundamentales para la marcha de esta organización educativa que se traduce en las expectativas propuestas en la oferta académica que debe ser lograda con calidad por todos los agentes que en ella intervienen, es necesario evaluarla con el fin de confirmar, modificar o mejorar las instancias que han venido influyendo en el accionar administrativo y académico.

Dentro de las propuestas institucionales que involucra: directivos, personal docente, administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia, los procesos de gestión deben estar delimitados dentro de parámetros de excelencia que permitan aprovechar los recursos disponibles y alcanzar la optimización de los mismos, a través de una comunicación transformadora, funciones bien definidas y como “currículo oculto”, una evidente inteligencia emocional que permita que sus gestores gerentes, gobiernen con equilibrada sapiencia su accionar de modo que la toma de decisiones sean las acertadas y beneficien la marcha institucional.

“La evaluación debe ser parte de un todo, es decir de un sistema (Sistema de evaluación)”. Por lo tanto debe concebirse primero, el sistema con sus distintas secciones y a continuación, evaluar los elementos. Con esta propuesta pretendo no evaluar, sino considerar las situaciones, analizarlas y desplegar soluciones que beneficien la gerencia de los directivos concretamente.

La intención se encamina a ofrecer una herramienta para comprender la realidad del manejo directivo que traiga consigo estrategias de solución para acoplarse y permitir la evolución de las funciones de cada estamento.

El presente proyecto procurará la determinación de instancias que necesiten optimizarse dentro de la práctica directiva, en un proceso cíclico y continuo. Por

lo tanto, sugeriré algunas alternativas para lograr la optimización de la comunicación y gestión de los directivos a través de la elaboración de un **MANUAL DE POLÍTICAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA DIRECTIVOS** el mismo que entrará en vigencia una vez que se realice el consenso, enmarcándose en el fortalecimiento de la COMUNICACIÓN.

En esta propuesta se plantea como principal interés, indagar sobre las estrategias y enfoques de comunicación existentes e implementadas en las áreas Administrativa, Académica de Servicios Educativos Integrados SEI, y; de Gerencia y Presidencia de Servicios Pedagógicos Integrados SPI Cía. Ltda., que permitan determinar propuestas de intervención hacia el fortalecimiento de esta organización educativa. *“La organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.”*

Análogo al desarrollo de las organizaciones se han definido y establecido enfoques y formas de administrar, en este sentido la Administración y la Gerencia son consideradas dos conductas que orientan el proceso al interior de las organizaciones con formas particulares de actuación y de generación de diversos niveles de relacionamiento entre los integrantes que participan de ellas. La Administración ha revaluado su visión de la comunicación al interior de las organizaciones, dando lugar a visiones estratégicas que permiten interrelacionar aspectos como la planeación, la elaboración de proyectos, principios, participación, inclusión, una mirada diferente del liderazgo y la comunicación, principalmente. El propósito de la Dirección y Gerencia involucra propuestas que van más allá de “conceptos administrativos y trasciende a ser potenciadora de

recursos y creadora de nuevas alternativas y posibilidades en el ámbito social, todo ello bajo principios de equidad, transparencia, pertinencia, consistencia, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.” Teniendo en cuenta las dimensiones de estas disciplinas se plantean reflexiones frente a la comunicación en torno a: La integralidad de la comunicación. La comunicación como elemento para cumplir objetivos. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional.(1) El trabajo por objetivos. El trabajo en equipo y un Liderazgo comunicativo que se refuerza a través de un proceso “educativo” de toda la cadena de mando. (Pag.45 Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación)

“El propósito de la apreciación no es demostrar, sino perfeccionar...”
(Stufflebeam)

7.3 OBJETIVO GENERAL:

Optimizar la gestión de los directivos en el área académica y administrativa de Servicios Educativos Integrados SEI a través de la consecución de un **Manual de Políticas, Funciones y Responsabilidades de los Directivos.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer la situación de partida de la actual gestión de los directivos, en el momento en que se propone este plan de mejora.
- Facilitar la formulación de un proceso de actuación adecuado a estos estamentos, en función de los datos anteriores.
- Determinar las actividades a realizarse con el fin de facilitar la consecución de las mejoras propuestas.

- Conocer los resultados obtenidos al final del período fijado para la implantación de este plan.
- Valorar los resultados obtenidos.
- Replantear el modelo de actuación entre directivos, de acuerdo con la información recogida y con su valoración y, consecuentemente, potenciar los aspectos positivos y corregir los negativos en la organización y funcionamiento del mismo.
- Ejecutar la propuesta planteada a través de la producción del Manual de Políticas, Funciones y Responsabilidades de Directivos de Servicios Educativos Integrados SEI.

7.4 ACTIVIDADES:

Fecha:	Objetivos y actividades:
5-9 marzo 2012	Objetivo: Conocer el actual Manual de Funciones de la Institución ▪ Lectura y análisis del contenido del presente Manual de Funciones. ▪ A través del diálogo se confirmará o se modificará las instancias correspondientes. ▪ Aprobación para su ejecución. ▪
12-16 marzo 2012	Objetivo: Revisar los Estatutos y Reglamentos de la actual Compañía SPI ▪ Cada directivo dispondrá de estos documentos con el fin de facilitar su revisión e inferencia de los mismos. ▪ Posterior a la lectura se realizará un comentario de los Estatutos y Reglamentos para verificar su comprensión. ▪ Luego se determinará qué actividades y funciones de los directivos están relacionadas o dependientes de estas políticas y leyes. ▪
19-23 marzo 2012	Objetivo: Revisar el Proyecto Educativo Institucional actualizado ▪ Exposición del mismo a través de la pantalla digital con el objeto de dar lectura e ir analizando las actualizaciones realizadas hasta el presente periodo académico. ▪ Comentarios y sugerencias para su aplicabilidad como herramienta de trabajo tanto para el accionar de los directivos como de la planta docente y estudiantado. ▪ Relación de los diferentes componentes del PEI con las funciones de los directivos y revisión de la ejecución de las responsabilidades encargadas a cada miembro de la organización educativa
26-30 marzo 2012	Objetivo: Valorar la gestión académica y administrativa de la institución a través de la evaluación del desempeño de cada directivo.

	▪ Se aplicará un Inventario de Autoevaluación del desempeño de los directivos. IADD (Instrumento que se lo tomará del texto de estudio de la presente maestría Evaluación de Instituciones Educativas), el mismo que ha sido diseñado para que los directivos evalúen su propio desempeño como directores. ▪ Este instrumento constituirá un inventario de autoinforme. ▪ Análisis de las funciones de cada estamento.
9- 13 abril 2012	Objetivo: Determinar las funciones, actividades y responsabilidades de cada directivo. ▪ Será necesario revisar las autoevaluaciones o informes y será el profesional contratado quién exponga los resultados. ▪ A continuación se determinarán/confirmarán/ las funciones de cada directivo.
16-20 abril 2012	Objetivo: Capacitar a los directivos a través de talleres de desempeño gerencial. ▪ Considero muy importante esta capacitación ya que en ellas se tendrá la oportunidad de que cada directivo, conozca a plenitud las actividades, responsabilidades y limitaciones en el desempeño de sus funciones. ▪ Puede ser necesaria la replanificación de las mismas pero ya con conocimiento amplio de sus responsabilidades y funciones.
23-27 de abril 2012	Objetivo: Conocer las diferentes estrategias, clases de comunicación y beneficios de la misma con el fin de garantizar la calidad en la gestión. ▪ El mediador a través de una dinámica de grupo verificará la calidad de la comunicación entre directivos. ▪ Exposición de las situaciones que posiblemente hayan alterado esta habilidad social y determinar las soluciones.
30 abril-4 mayo 2012	Objetivo: Seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional IE en las personas, grupos y organizaciones. ▪ Entender qué es la inteligencia emocional y cómo influyen las emociones en el desempeño laboral. ▪ Se abordarán diferentes experiencias en las que la IE, ha influido en la eficacia organizativa. ▪ Se conocerá los procesos para desarrollar la inteligencia emocional.
7-11 mayo 2012	Objetivo: Determinar las alternativas enfocadas a la re-estructuración de las gestiones del Consejo Directivo. ▪ Considero interesante y necesario que los directivos revisen los Estatutos y Reglamento Interno de la Institución, para luego determinar las políticas, que dirijan la gestión del Consejo Directivo. ▪ Se elaborará un calendario de actividades en las que se incluirán fechas y responsables. ▪ Para garantizar la ejecución de las mismas se propondrá la elaboración de informes para autoevaluar la gestión.
14-25 mayo 2012	Objetivo: Consensuar las reformas y el manual de políticas, funciones y responsabilidades para directivos. ▪ Previo a la aprobación de estos documentos que facilitarán el desempeño de los directivos se socializará, y se confirmará o modificará las reformas y documentos expuestos.
28 mayo-1ro junio 2010	Objetivo: Aprobar las reformas y manual de políticas, funciones y responsabilidades de los directivos. ▪ En estas jornadas se procederá a la última revisión de estos

	documentos y se aprobarán con el consenso de todos los directivos para determinar su inmediata ejecución.
4-8 junio - 2012	Objetivo: Aprobar las reformas y manual de políticas, funciones y responsabilidades de los directivos. Revisión, aprobación para la ejecución En estas jornadas se procederá a la última revisión de estos documentos y se aprobarán con el consenso de todos los directivos para determinar su inmediata ejecución.
11-15 junio	Revisión, aprobación para la ejecución

7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL:

Se enfoca concretamente a los tres directivos de la Institución: Directora Académica, Subdirectora Académica y Directora Administrativa-Financiera y RR.HH. de Servicios Educativos Integrados SEI.

La elaboración de esta propuesta, tendrá una duración de 3 meses, a partir de su aprobación.

POBLACIÓN OBJETIVO:

Directivos de la Institución: Directoras Académica, Administrativa-Financiera-RR.HH. y Subdirectora académica.

SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA:

- **Humanos:** Se contará con la participación de los directivos académicos y administrativo, apoyados en la conducción de un profesional administrativo y la mediadora para los talleres expuestos, será la autora de la presente propuesta.
- **Tecnológicos:** Computadoras, servicio de internet.
- **Materiales:** Manual de Funcionamiento, Estatutos y Reglamento Interno de la Institución Servicios Educativos Integrados SEI. Estatutos de la actual

Compañía Servicios Pedagógicos Integrados SPI. Material complementario:
Manual de Evaluación de Instituciones Educativas.

- **Físicos:** Infraestructura de la institución.
- **Económicos:**

RECURSOS ECONOMICOS	
Honorarios profesionales de los mediadores:	\$ 3,000,00 cada uno.
Reproducción de documentos escritos:	\$ 100,00
Edición del Manual de Políticas, Funciones y Responsabilidades de los Directivos de SEI	\$ 1.000,00
Varios:	\$ 300,00
Total:	\$ 4.400,00

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
Fechas	Actividad	Responsables
Primera semana 5 al 9 Marzo 2012:	Socialización del actual Manual de Funciones.	Profesional contratado Directora Administrativa-Financiera. Responsable de la ejecución. Directora Académica y Subdirectora Académica
Segunda semana	Revisión de los Estatutos y Reglamento de la actual	

12 al 16 de Marzo 2012	Compañía Servicios Pedagógicos Integrados SPEI	Profesional contratado Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Tercera semana 19 al 23 Marzo 2012	Revisión del Proyecto Educativo Institucional	Profesional contratado Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Cuarta semana 26 al 30 Marzo 2012	Evaluación de la gestión académica y administrativa de la institución. Análisis de las funciones de cada estamento.	Profesional contratado y María Augusta Reyes V. Autora de la propuesta Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Quinta semana: 2 al 4 abril 2012	Análisis de las situaciones que merecen modificarse y/o rectificarse	Profesional contratado Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Sexta semana: 14 al 13 abril 2012	Determinación de las funciones específicas de cada directivo. Actividades y responsabilidades que conllevan.	Profesional contratado y María Augusta Reyes V. Autora de la propuesta. Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Séptima semana: 16 al 20 abril 2012	Taller de capacitación directivos en las áreas de su responsabilidad	Mediadora: María Augusta Reyes V. Autora de la propuesta Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica

Octava semana: 23 al 27 abril 2012	Taller: Estrategias para una comunicación de calidad	Mediadora: María Augusta Reyes V. Autora de la propuesta Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Novena semana: 30 de Abril al 4 de mayo 2012	Talleres sobre “Inteligencia Emocional en el Trabajo”. La comunicación efectiva	Mediadora: María Augusta Reyes V. Autora de la propuesta Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Décima semana: 14 al 11 de mayo 2012	Alternativas para la re-estructuración de las gestiones del Consejo Directivo	Mediador administrativo Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Décima Primera semana: 14 al 25 de mayo 2012	Consenso de reformas y formulación de un manual de políticas, funciones y responsabilidades para directivos	Mediador administrativo Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica
Décima segunda semana: 28 mayo- 1ro de junio 2012	Taller LA COMUNICACIÓN INTERNA Objetivo: Conocer las políticas y estrategias de la Comunicación Interna	Se propone tomar como texto guía para estos talleres: “ La Comunicación Interna” del autor Jesús García Jiménez. ▪ Nuevos escenarios de la comunicación interna ▪ La comunicación interna y la organización de la empresa ▪ La gestión de la comunicación interna ▪ La comunicación interna, estilos de dirección y liderazgo Políticas y estrategias de la comunicación interna
Décima tercera semana: 4-8 junio - 2012	Objetivo: Aprobar las	Revisión, aprobación para la ejecución En estas jornadas se procederá a la última

	reformas y manual de políticas, funciones y responsabilidades de los directivos.	revisión de estos documentos y se aprobarán con el consenso de todos los directivos para determinar su inmediata ejecución.
Décima cuarta semana: 11-15 junio	Revisión, aprobación para la ejecución	

ESTRUCTURA Y PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS S.E.I. & DE SERVICIOS PEDAGÓGICOS INTEGRADOS S.P.I. Cía. Ltda.

Introducción

“Empresarios y directivos no han caído en la cuenta de que las ciencias administrativas nos muestran claramente que las organizaciones más productivas a través del tiempo, y las de mayores utilidades, han nacido y se han desarrollado con una enorme energía a partir de su filosofía básica, de sus principios éticos y de sus prácticas gerenciales”.

Collins y Porras Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

Los gestores y administradores suelen ser el producto de la Misión, Visión y Cultura Educativa de su centro y por lo general consiguen que las reformas vuelvan a lograr resultados semejantes a los de siempre lo que entorpece la implementación de nuevas decisiones que optimicen la organización y gestión. Estos cambios exigen renovar los perfiles, políticas y procesos existentes en un sentido menos administrativo y con mayor sentido de liderazgo. Es conveniente, entonces, conseguir que todos sus integrantes conozcan, asimilen y vivan los principios y valores que inspiren, unifiquen y orienten el destino de la organización.

Este tema nos conduce a replantearnos las mismas interrogantes basadas en la experiencia de la “administración científica que se inició con los principios propuestos por Fayol y Taylor y que ha continuado hasta la actualidad con los conocimientos más integrados y modernos de Drucker, Deming, Ishikawa, Peters, Ouchi, Senge, Hammer y otros autores quienes hoy en día estudian el fenómeno organización y la competitividad”. (Pag. 36 Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación). Nos preguntamos: ¿Cómo lograr que los gestores, directivos y miembros de una empresa estén convencidos y “energizados” hacia los mismos fines?; ¿Cómo se fortalece una cultura organizacional?; ¿Cómo se mantienen los valores, las prácticas de éxito y las conductas de logro y alto desempeño?. Me atrevo a responder: **disponiendo de una comunicación de calidad que los convierta en innovadores y ejecutores de soluciones.**

Esta respuesta queda en el aire ya que para que se convierta en realidad, los gestores de la administración empresarial deberían acogerse a determinadas estrategias, a lo mejor obtenidas de la experiencia de diversas culturas empresariales o de la productividad obtenida de grupos humanos comprometidos, integrados, altamente motivados, dirigidos hacia los mismos fines, con una “alta sinergia”, con iniciativa, creatividad y gran sentido común y sobre todo con una comunicación interna de calidad.

Justificación

La necesidad de esta propuesta nació como producto de la investigación realizada y de los resultados que los diferentes instrumentos aplicados pudieron proveer en el proceso del análisis del liderazgo existente en el Centro Educativo SEI.

El fortalecimiento de la comunicación, es un factor determinante entre los directivos del establecimiento, considerándose en estos momentos como un limitante o debilidad según como lo demuestra la información que del FODA institucional, se deriva.

Por lo expuesto y considerándose que “la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos, culturales y organizaciones,

funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa”, es ineludible adoptarla como **política** y estrategia inteligente de la misma, para garantizar el cumplimiento del primero de los fines y propósito de la empresa: el aumento de beneficios.

Objetivo General

Elaborar un Manual de Políticas, Funciones, y Responsabilidades de los Directivos de la Institución Servicios Educativos Integrados S.E.I. & Servicios Pedagógicos Integrados S.P.I. Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

1. Adoptar como Política y Estrategia de la Institución, LA COMUNICACIÓN INTERNA, como una herramienta insustituible para desarrollar nuevas competencias que vinculan al recurso humano de las organizaciones.
2. Determinar las funciones y responsabilidades de los Directivos de esta organización con el fin de optimizar la consecución de los objetivos planeados por esta empresa educativa.

Objetivos y actividades del proceso metodológico

Fechas	Objetivos y actividades	Metodología
5-10 marzo 2012	Objetivo: Conocer el actual Manual de Funciones de la Institución	Socialización del actual Manual de Funciones a través de: ▪ Lectura y análisis del contenido del presente Manual de Funciones. ▪ A través del diálogo se confirmará o se modificará las instancias correspondientes. ▪ Aprobación para su ejecución
12-16 marzo 2012	Objetivo: Revisar los Estatutos y Reglamentos de la actual Compañía SPI	Revisión de los Estatutos y Reglamento de la actual Compañía Servicios Pedagógicos Integrados SPI ▪ Cada directivo dispondrá de estos documentos con el fin de facilitar su revisión e inferencia de los mismos. ▪ Posterior a la lectura se realizará un comentario de los Estatutos y Reglamentos para verificar su

		compreensión. ▪ Luego se determinará qué actividades y funciones de los directivos están relacionadas o dependientes de estas políticas y leyes.
19-23 marzo 2012	Objetivo: Revisar el Proyecto Educativo Institucional actualizado	Revisión del Proyecto Educativo Institucional: ▪ Exposición del mismo a través de la pantalla digital con el objeto de dar lectura e ir analizando las actualizaciones realizadas hasta el presente periodo académico. ▪ Comentarios y sugerencias para su aplicabilidad como herramienta de trabajo tanto para el accionar de los directivos como de la planta docente y estudiantado. ▪ Relación de los diferentes componentes del PEI con las funciones de los directivos y revisión de la ejecución de las responsabilidades encargadas a cada miembro de la organización
26-30 marzo 2012	Objetivo: Valorar la gestión académica y administrativa de la institución a través de la evaluación del desempeño de cada directivo.	Evaluación de la gestión académica y administrativa de la institución. Análisis de las funciones de cada estamento: ▪ Se aplicará un Inventario de Autoevaluación del desempeño de los directivos. IADD (Instrumento que se lo tomará del texto de estudio de la presente maestría Evaluación de Instituciones Educativas), el mismo que ha sido diseñado para que los directivos evalúen su propio desempeño como directores. ▪ Este instrumento constituirá un inventario de auto-informe. ▪ Análisis de las funciones de cada estamento.
9- 13 abril 2012	Taller No. 1 FUNCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN TINY FOOTPRINTS NURSERY SCHOOL & FOOTPRINTS ELEMENTARY SCHOOL Objetivo: Determinar las funciones, actividades y responsabilidades de cada directivo.	Análisis de las situaciones que merecen modificarse y/o rectificarse: ▪ Será necesario revisar las autoevaluaciones o informes y será el profesional contratado quién exponga los resultados. ▪ A continuación se determinarán/confirmarán/ las funciones de cada directivo.
16-20 abril 2012	Taller No. 2 DESEMPEÑO EN GERENCIA Y DIRECCIONES EN UNA EMPRESA EDUCATIVA	Determinación de las funciones específicas de cada directivo. Actividades y responsabilidades que conllevan. ▪ Considero muy importante esta capacitación ya que en ellas se tendrá la

	Objetivo: Capacitar a los directivos a través de talleres de desempeño gerencial.	oportunidad de que cada directivo, conozca a plenitud las actividades, responsabilidades y limitaciones en el desempeño de sus funciones. ▪ Puede ser necesaria la replanificación de las mismas pero ya con conocimiento amplio de sus responsabilidades y funciones
23-27 de abril 2012	Taller No. 3 GESTIÓN Y COMUNICACIÓN Objetivo: Conocer las diferentes estrategias, clases de comunicación y beneficios de la misma con el fin de garantizar la calidad en la gestión.	Estrategias para una comunicación de calidad: ▪ El mediador a través de una dinámica de grupo verificará la calidad de la comunicación entre directivos. ▪ Exposición de las situaciones que posiblemente hayan alterado esta habilidad social y determinar las soluciones.
30 abril-4 mayo 2012	Taller No. 4 INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) EN EL TRABAJO, EN LAS PERSONAS GRUPOS Y ORGANIZACIONES Objetivo: Seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional IE en las personas, grupos y organizaciones.	Talleres sobre "Inteligencia Emocional en el Trabajo". La comunicación efectiva: Texto de consulta: Inteligencia Emocional en el Trabajo. Autores: Daniel Goleman. Cary Cherniss ▪ Entender qué es la inteligencia emocional y cómo influyen las emociones en el desempeño laboral. ▪ Se abordarán diferentes experiencias en las que la IE, ha influido en la eficacia organizativa. ▪ Se conocerá los procesos para desarrollar la inteligencia emocional.
7-11 mayo 2012	Objetivo: Determinar las alternativas enfocadas a la re-estructuración de las gestiones del Consejo Directivo.	Alternativas para la re-estructuración de las gestiones del Consejo Directivo: ▪ Considero interesante y necesario que los directivos revisen los Estatutos y Reglamento Interno de la Institución, para luego determinar las políticas, que dirijan la gestión del Consejo Directivo. ▪ Se elaborará un calendario de actividades en las que se incluirán fechas y responsables. ▪ Para garantizar la ejecución de las mismas se propondrá la elaboración de informes para autoevaluar la gestión.
14-25 mayo 2012	Objetivo: Consensuar las reformas y el manual de políticas, funciones y	Consenso de reformas y formulación de un manual de políticas, funciones y responsabilidades para directivos: ▪ Previo a la aprobación de estos documentos que facilitarían el

	responsabilidades para directivos.	desempeño de los directivos se socializará, y se confirmará o modificará las reformas y documentos expuestos.
28 mayo-1ro junio 2010	Taller No. 5 LA COMUNICACIÓN INTERNA Objetivo: Conocer las políticas y estrategias de la Comunicación Interna	Se propone tomar como texto guía para estos talleres: “ La Comunicación Interna” del autor Jesús García Jiménez. ▪ Nuevos escenarios de la comunicación interna ▪ La comunicación interna y la organización de la empresa ▪ La gestión de la comunicación interna ▪ La comunicación interna, estilos de dirección y liderazgo Políticas y estrategias de la comunicación interna
4-8 junio	Objetivo: Aprobar las reformas y manual de políticas, funciones y responsabilidades de los directivos.	Revisión, aprobación para la ejecución En estas jornadas se procederá a la última revisión de estos documentos y se aprobarán con el consenso de todos los directivos para determinar su inmediata ejecución.
11-15 junio	Revisión, aprobación para la ejecución	Edición del Manual .

Dentro de las actividades expuestas, consta la realización de algunos talleres necesarios para la consecución de la presente propuesta, los mismos que para su aplicación considero necesario detallar la programación de cada uno de ellos en forma general, entendiéndose que para la ejecución se ampliará el desarrollo de los mismos.

Se trabajarán 5 talleres cuya programación es como sigue:

		evaluación. Luego del análisis y valoración realizada por el profesional responsable se procederá a la determinación de funciones y responsabilidades.	Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica.	de los Directivos. Informes de labores de cada Directivo. Pizarra digital. Humanos: Directivos de la Institución y Mediador. Texto: Evaluación de Instituciones Educativas.
--	--	--	---	---

TALLER No. 2

DESEMPEÑO EN GERENCIA Y DIRECCIONES EN UNA EMPRESA EDUCATIVA

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cuál los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención “
Peter Drucker

Objetivos Tiempo	Contenidos y Actividades	Evaluación	Responsables	Recursos
	16-20 abril 2012			
General: Capacitar a los directivos a través de talleres de desempeño gerencial. Específicos: - Desarrollar en los directivos competencias laborales, actitudes y valores para ejercer una función productiva y empresarial en el Centro Educativo SEI - Dotar a los Directivos de una base científica y tecnológica que les permita enfrentar los cambios y su desempeño en el ámbito laboral.	Temas: - La capacitación y la empresa. - Capacitación: responsabilidades y propósitos. - Responsabilidad organizacional. - Responsabilidad directiva. - Capacitación y productividad. - Liderazgo: habilidades necesarias para el buen manejo y control del grupo. - Evaluación - Programa de seguimiento o continuación de la capacitación. Actividades: - Estos contenidos se abordarán en el tiempo señalado con jornadas de 6 a 8 horas diarias. - La metodología a utilizarse será a través de talleres y	Al término de cada jornada se consensuarán los temas tratados de modo que se consoliden las enseñanzas. Se propondrá un programa de seguimiento el mismo que podría ser: eventual a través de juntas especiales, planes de entrenamiento en el desempeño laboral; y, permanente a través de juntas mensuales de entrenamiento y/o a través de capacitación	Mediadora: María Augusta Reyes V. Participantes: Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y	Materiales: Los temas serán tomados del texto guía “Capacitación y desarrollo del Personal”. Alfonso Siliceo Aguilar o el que el mediador proponga. Material complementario. Pizarra digital Humanos: Directivos de la Institución y Mediador

	exposiciones orales.	constante. Queda a criterio del mediador.	Subdirectora Académica.	
--	----------------------	--	-------------------------	--

TALLER No. 3

GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

“Comunicar es hablar y ser entendido; invocar y ser respondido; argumentar y ser comprendido”

Arturo Pineda de Miguel

Objetivos Tiempo	Actividades	Evaluación	Responsables	Recursos
	23-27 abril 2012			
General: Conocer las diferentes estrategias, clases de comunicación y beneficios de la misma con el fin de garantizar la calidad en la gestión.	Temas: - La Comunicación en Acción: diferentes formas de comunicación para nuevas organizaciones. - La Comunicación, actividad principal de la empresa: pautas de comportamiento y comunicación en la empresa. - Los conflictos de la comunicación interna. - Comunicación y comunicación corporativa. - Comunicación financiera. - Comunicación de riesgos: comunicación proactiva vs comunicación reactiva.	El propósito de este taller es reflexionar sobre nuestras relaciones humanas, a través de la comunicación. Se analizará el liderazgo existente al nivel de los directivos como recurso para el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por	Mediadora: María Augusta Reyes V.	Materiales: Textos de consulta: Comunicación de Empresa: entornos turbulentos. Autor: Luis del Pulgar Rodríguez Los caracteres de la Acción de la Comunicación. Autor: Joan Costa. La Comunicación en la Educación. Autor: Daniel

distintos estamentos que interactúan en una empresa, empleadores y trabajadores.		haber cumplido con los objetivos encomendados. Beneficios de la comunicación proactiva.	Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica.	Prieto Castillo Material complementario propuesto por el mediador. Pizarra digital. Humanos: Directivos de la Institución y Mediador.
--	--	--	---	--

TALLER No. 4

INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) EN EL TRABAJO, EN LAS PERSONAS GRUPOS Y ORGANIZACIONES

“La inteligencia emocional IE está vinculada a las aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral”. Cary Cherniss & Daniel Goleman

Objetivos Tiempo	Actividades	Evaluación	Responsables	Recursos
	30 abril – 04 mayo 2012			
General: Seleccionar y mejorar la	Temas: ▪ La inteligencia emocional y la	Importancia para		Materiales: Texto de

		proceso a través del que la inteligencia emocional del equipo influye en la eficacia del mismo.		
--	--	---	--	--

TALLER No. 5

LA COMUNICACIÓN INTERNA

*“Ni una palabra brotará de mis labios que no sea verdad.
Ni una sílaba que no sea necesaria”. Blas de Otero*

“Las empresas o instituciones tendrán que generar flujos de comunicación interna “a medida” de la nueva y (cambiante) estructura organizacional”

Objetivos Tiempo	Actividades	Evaluación	Responsables	Recursos
	28 mayo- 1ro junio 2012			
General: Conocer las políticas y estrategias de la Comunicación Interna Específicos: - Utilizar la Comunicación Interna CI como herramienta imprescindible en la organización actual. - Conocer los elementos de la Intra-	Temas: - La Comunicación Interna y la organización de la empresa. - La gestión de la Comunicación Interna. - Comunicación Interna y el grupo humano. - Comunicación Interna, estilos de dirección y liderazgo. - Políticas y estrategias de la CI. - Las técnicas de diálogo en la CI. - CI y cultura corporativa.	Señalar las características y el patrón organizador de la Comunicación Interna; indicadores y efectos de la CI. Reflexionar sobre el valor instrumental de de la comunicación interna como	Mediadora: María Augusta Reyes V.	Materiales: Texto de consulta: La Comunicación Interna. Jesús García Jiménez. Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la

comunicación Valorar la comunicación interna como principal recurso gerencial y/o directivo.		recurso gerenciable. Establecer las conductas de tareas (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación) y sus efectos en la organización. Exponer los eventos de la CI. Reflexiones sobre el valor instrumental de la CI como recurso gerenciable. El activo humano en la empresa. Cómo convierte ésta a la CI en una ética? Explicar la diferencia entre comunicación interna vs el mensaje autoritario y comunicación vertical. Comentar sobre las destrezas del diálogo: observar, escuchar, preguntar, responder y callar. Cuáles son las fuentes de la Cultura Corporativa,	Directora Administrativa-Financiera. Directora Académica y Subdirectora Académica.	conquista del comportamiento espontáneo. Autores: Joan Elías. José Mascaray. Pizarra digital. Humanos: Directivos de la Institución y Mediador.
---	--	--	--	---

		integrantes de la misma: actitudes, valores, referencias axiológicas en la imagen de la empresa.		
--	--	--	--	--

Recursos:

- **Humanos:** Se contará con la participación de los directivos académicos y administrativo, apoyados en la conducción de un profesional administrativo y la mediadora para los talleres expuestos, será la autora de esta propuesta.
- **Tecnológicos:** Computadoras, servicio de internet.
- **Materiales:** Manual de Funcionamiento, Estatutos y Reglamento Interno de la Institución Servicios Educativos Integrados SEI. Estatutos de la actual Compañía Servicios Pedagógicos Integrados SPI. Material complementario: Manual de Evaluación de Instituciones Educativas. Textos expuestos como apoyo en cada uno de los talleres.
- **Físicos:** Infraestructura de la institución.
- **Económicos:**

RECURSOS ECONOMICOS	
Honorarios de los profesionales en el área administrativa.	\$ 3,000,00
Reproducción de documentos escritos:	\$ 100,00
Edición del Manual de Políticas, Funciones y Responsabilidades de los Directivos de SEI	\$ 1.000,00
Varios:	\$ 300,00
Total:	\$ 4.400,00

8. BIBLIOGRAFÍA

Buele Mariana (2010). Guía didáctica Proyecto de Grado I y II, Mayo. UTPL.

Cassasus Juan, (2000) “Marcos Conceptuales de la gestión educativa” en la Gestión: “en busca del sujeto”. UNESCO Orealc. Santiago de Chile, 1999/ pdf Problemas de la gestión educativa en América Latina. J Casassukks Santiago de Chile: UNESCO, 2000 –pasosvagabundos.com

Concepto de Gestión (s.f.). Recuperado el 17 de enero de 2010, de <http://definicion.de/gestion/>.

Chavarría Olarte, Marcela (2004) Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo,

Diccionario Enciclopédico Vox 1. © (2009). Larousse Editorial, S.L.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © (2007). Larousse Editorial, S.L.

Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2010). Modelo EFQM. Recuperado de: <http://centros3.pntic.mec.es/cp.reyes.catolicos5/webefqm/modelo.htm>

Goleman Daniel y Cherniss Cary, (2001). Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.

Guía didáctica Evaluación de Instituciones Educativas, Mayo 2010. UTPL.

Guillén Parra Manuel (2008). Ética en las organizaciones, construyendo confianza.

Instituto Costarricense de Electricidad (2010). Desarrolle su Liderazgo.

Código de Ética y Convivencia con Valores, (2010) . Documento reposa en la Secretaría de la Institución.

Colección Desarrollo Personal y Laboral, edición No. 11. Recuperado de <http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/desarrollo/liderazgo.pdf>

K Dictionaries Ltd.

KM Forum Archives (s.f) Recuperado el 22 de enero de 2010, de http://www.km-forum.org/what_is.htm

KOHLBERG, L. Estadios morales y moralización. El enfoque cognitivo-evolutivo. "Infancia y Aprendizaje".

Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301

Ortiz Ocaña Alexander Luis (2005). Algo más de Formación *El Liderazgo Educativo*. Boletín Formación turística SERIE CUATRIMESTRAL DE LA PUBLICACIÓN VISIÓN CIDTUR DEL CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN TURÍSTICAS año 3, número 2, diciembre. Recuperado de <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>)

Programa escuelas de calidad .Recuperado de http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/files/pdf/dimensiones_gestion_escolar.pdf

Proyecto Educativo Institucional PEI (el documento reposa en secretaria general de la institución

Santoyo Muñoz, César (2010). Los valores en la Educación. Recuperado de <http://educar.jalisco.gob.mx/04/4santoyo.html>

Zaleznik (2004) Directivos y líderes, ¿se forman?. Formación turística. Serie cuatrimestral de la publicación visión CIDTUR del centro de información y documentación turísticas. Año 2, número 2, diciembre. Recuperado de: <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

MEJÍA LOPERA Carolina, RODRÍGUEZ MONSALVE, John Mario, *La Comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. Recuperado el 2012-01-18- 5h20. <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/aspace/handle/10495/261>

GARCÍA JIMÉNEZ Jesús, *La Comunicación Interna*. Recuperado el 2012-01-18- 8h30. [http://books,](http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=8id=kilceG_59dMCoi=fnd&pg=PP11&d9=la+comunicai%C)
[google.com.ec/books?hl=es&lr=8id=kilceG_59dMCoi=fnd&pg=PP11&d9=la+comunicai%C](http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=8id=kilceG_59dMCoi=fnd&pg=PP11&d9=la+comunicai%C)

PULGAR RODRÍGUEZ, Luis, *Comunicación de Empresa. Entornos turbulentos*. Recuperado el 2012-01-19-07h00.
<http://books.google.com.ec/books?id=HIM3BnM77r0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ELIAS, John; MASCARY José A., *Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. Recuperado el 2012-01-19-8h30
 C:\Documents and Settings\Cliente\Escritorio\Mas allá de la Comunicación interna.htm

SILICEO AGUILAR, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo Personal*. Recuperado el 2012-01-18-11h16.
<http://books.google.com.ec/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

COSTA Joan, *La Comunicación en Acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Recuperado el 2012-01-20-6h57
<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1gKibZTMHfAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Costa+Joan+-+Los+caracteres+de+la+comunicaci%C3%B3n&ots=pgFxAo9WPB&sig=NIYYRjDhlPYRLUbAt5BABQFN6TQ#v=onepage&q&f=false>

9. APÉNDICES:

- 9.1 Acta de compromiso entre el centro educativo y el profesional en formación de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.
- 9.2 POA Plan Operativo Anual
- 9.3 Organigrama Institucional
- 9.4 Matriz FODA
- 9.5 Formularios de encuestas y entrevistas



PLAN OPERATIVO ANUAL: 2009 -2010

Nombre de la Institución: **S. E. I. FOOTPRINTS ELEMENTARY SCHOOL.**

Dirección: Sucre 16-70 entre Cariamanga y Catacocha

Directora: Lic. María Augusta Reyes

<i>Aspecto</i>	<i>Diagnóstico</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividades</i>	<i>Cronograma</i>	<i>Responsables</i>	<i>Evaluación</i>
1. Académico	1. Modelo pedagógico no ha sido asimilado por toda la planta docente capacitación al personal docente	1. Lograr que todo el personal docente asuma y aplique el modelo de la pedagogía conceptual	1. Taller sobre bases conceptuales del modelo 2. Taller sobre didácticas men factuales. 3. Taller sobre la forma de llenar registro de	Jornadas pedagógicas de inicio de año	Dirección y Subdirección Académica	Evaluación externa, a través de la práctica docente

	2. PEI y PCC no se los emplea para la planificación 3. Ausencia de Manual de Convivencia 4. Confusión en la definición de parámetros para calificar conducta y disciplina	2. Socializar con el personal docente el PEI y el PCI Elaborar el Manual de Convivencia Unificar criterios sobre la forma de calificar: conducta y disciplina	resultados Talleres dirigidos a personas que ingresan a trabajar en la institución. 4. Taller de socialización Designar comisión de tres personas Taller: Marco conceptual y parámetros a calificar en conducta y disciplina Adquisición de emplastificadora Visitas periódicas a la sala de recursos, de acuerdo con las	Jornadas pedagógicas de inicio de año Primer trimestre	Directora Preside la comisión la Subdirectora Académica y Personas designadas Directora, psicólogo del plantel	Recomendaciones Para mejorar la estructura Elaboración del primer borrador, para proceder a socializarlo. Toda la planta docente conoce la forma de calificar conducta y
--	--	--	---	--	---	--

	5. Falta de estrategias que permitan proteger Material didáctico. 6. Escaso interés por docentes en utilizar el material didáctico que reposa en la sala de recursos. 7. Cambio de textos en lapsos de tiempo muy corto 8. Carencia de una Sala de uso	Dotar del equipo indispensable, para proteger el material de apoyo didáctico. Insentivar a los docentes para que revisen y empleen el material de apoyo didáctico con que cuenta la institución. Contar con un listado del material de apoyo. Establecer lapsos de tiempo, que regulen empleo de textos educativos.	necesidades educativas. Elaboración de Catálogos del material existente Tomar en cuenta el criterio del personal docente. Firmar convenios aprovechando relaciones con padres de familia y de amistades. Designar comisión de tres personas, preside la Subdirectora académica. Designar Comisión	Jornadas pedagógicas de inicio de año Septiembre del 2009 Durante el año lectivo Primer trimestre Jornadas	Dirección Administrativa Docentes y la persona responsable de la sala de recursos. Responsable de la sala de recursos Subdirectora Académica y personal docente	disciplina Uso del equipo Utilización de material didáctico Registro de empleo de material Regular el tiempo de empleo del material educativo.
--	--	---	---	---	---	---

	múltiple	Realizar convenios con instituciones que posean locales amplios, para que nos permitan acceder a sus instalaciones.		pedagógicas del segundo trimestre.		Realización de reuniones de la Comunidad educativa en lugares que brinden comodidad
2.Administrativo	9. No existe de manual funciones.	Elaborar el manual de funciones que regulen las responsabilidades vade las diferentes instancias administrativas.		Durante el año lectivo.	Directora Académica y Administrativa y académica	Poseer el Manual de Funciones
3.Gestión	10. No contamos con el Plan Estratégico	Elaborar el Plan Estratégico Institucional		Mes de septiembre del 2009	Subdirectora académica y comisión	Contar con el Plan Estratégico Institucional
				Septiembre a diciembre: 2009	Comisión designada	



Anexo No. 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Encuesta a Directivos (Gestores Educativos)

Sr. (a) Gestor(a) Educativo:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

ÚBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

Nro.	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:

Nro.	Variable	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 la reflexión.			

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

Nro.	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 que 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?

Nro.	Organismos	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:

Nro.	Variables	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 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 la enseñanza 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. Una reingeniería de procesos ()

b. Plan estratégico ()

c. Plan operativo anual ()

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

Gracias por su colaboración



Anexo No. 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Encuesta a Docentes

Sr. (a) Profesor (a):

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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

ÚBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa 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 decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Anexo No. 5

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

A. Señale con una X la respuesta que esté acorde con su opinión:

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Se promueve vivencia de valores institucionales y personales?			
2. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de la institución, ¿es el encargado de tratar de formar coordinadamente los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos?			
3. 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			

B. Según su propia experiencia personal, ¿en qué medida cada situación ha representado un problema durante su experiencia como padre de familia de la institución?

	Siempre	A Veces	Nunca
1. ¿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?			
2. ¿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?			
3. ¿Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes –			
4. familias – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo?			
5. ¿Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos			

métodos de enseñanza?			
6. ¿Existe admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades educativas?			
7. ¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica?			
8. ¿Los directivos y administración financiera mantienen liderazgo en la gestión institucional?			
9. ¿Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes?			
10. ¿Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores?			

Las siguientes preguntas intentan recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la institución, en que actualmente se encuentra.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: siempre, a veces, nunca

	siempre	A veces	Nunca
1. ¿El Director/Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia?			
2. ¿Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes?			
3. ¿El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen?			
4. ¿Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes?			
5. ¿En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión?			
6. ¿Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente?			
7. ¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo?			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Anexo No. 6

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Encuesta a Estudiantes

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas: siempre, a veces, nunca.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

ÚBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	siempre	A veces	Nunca
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan a 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			
7. entorno familiar y/o comunitario.			
8. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
9. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
10. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			

11. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
12. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
13. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
14. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
15. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
16. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Gracias por su colaboración



Anexo No. 7

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Encuesta a Docentes

CLIMA LABORAL

Instrumento tomado del texto de estudio “Evaluación de Instituciones Educativas”

Autor: Jaime Ricardo Valenzuela Gonzále

Estimado/a docente:

Con el fin de evaluar nuestra Institución Educativa, me permito solicitar a usted, se digne contestar el cuestionario adjunto, relacionado con el Clima Laboral. Es conveniente leer las instrucciones cuidadosamente y cumplir con lo que en ellas está determinado

INSTRUCCIONES:

El propósito de este instrumento es proporcionar información sobre el clima laboral que prevalece en nuestra institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución.

Este instrumento es una encuesta de opinión. Consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.

En la primera parte, esta encuesta contiene tres preguntas de respuesta abierta. Contéstelas con libertad, franqueza y espontaneidad, procurando escribir con claridad, concisión y veracidad.

En la segunda parte deseamos evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica negativa o a una positiva, respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica.

Trate de responder a cada reactivo en forma cuidadosa, poniendo una X en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra actualmente.

Para que este instrumento cumpla su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas. Se garantiza absoluta confidencialidad en la información proporcionada. Si no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

Gracias por la colaboración.

Primera parte. Preguntas de respuesta abierta.

Puesto que ocupa: Opcional	Área en la que labora-Opcional	Antigüedad en la Institución:
Sexo: M ____ F ____	Edad:	Fecha: _____
1. ¿Cuáles son las tres cosas que más le agradan del clima laboral que hay en la institución?	1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____	
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más le desagradan del clima laboral que hay en la institución?	1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____	
4. Proporcione tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.	1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____	

Segunda parte. Preguntas de respuesta cerrada.

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	1	2	3	4	5	<i>Característica positiva</i>
Trabajo Personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	☐	☐	☐	☐	☐	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.	☐	☐	☐	☐	☐	El trabajo es interesante.
	Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	☐	☐	☐	☐	☐	Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	☐	☐	☐	☐	☐	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐	Me siento muy capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	☐	☐	☐	☐	☐	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi jefe me trata con respeto.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo.	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	☐	☐	☐	☐	☐	Sí hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	☐	☐	☐	☐	☐	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	☐	☐	☐	☐	☐	Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	☐	☐	☐	☐	☐	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	NO tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de metas institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	☐	☐	☐	☐	☐	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	☐	☐	☐	☐	☐	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están especificados.	☐	☐	☐	☐	☐	Los procedimientos por seguir están claramente especificados.

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	☐	☐	☐	☐	☐	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	☐	☐	☐	☐	☐	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	☐	☐	☐	☐	☐	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.
Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	☐	☐	☐	☐	☐	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	☐	☐	☐	☐	☐	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.	☐	☐	☐	☐	☐	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito, tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	☐	☐	☐	☐	☐	La información que solicito, tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictorias que provocan duda en los trabajadores.	☐	☐	☐	☐	☐	Las órdenes e información que reciben los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	☐	☐	☐	☐	☐	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal clima laboral y una falta de productividad.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro, nunca está limpio.	☐	☐	☐	☐	☐	El espacio físico en que laboro, siempre está limpio

Escola	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	☐	☐	☐	☐	☐	Si cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	☐	☐	☐	☐	☐	No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	☐	☐	☐	☐	☐	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	☐	☐	☐	☐	☐	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece, no va de acuerdo con su misión y objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐	La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	☐	☐	☐	☐	☐	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	☐	☐	☐	☐	☐	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	☐	☐	☐	☐	☐	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	☐	☐	☐	☐	☐	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	☐	☐	☐	☐	☐	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento básico, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	☐	☐	☐	☐	☐	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de muy poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son ambiguas o inexistentes.	☐	☐	☐	☐	☐	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.
	Por el tamaño de la institución,	☐	☐	☐	☐	☐	Por el tamaño de la institución, hav

Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman, son injustas e inequitativas.	☐	☐	☐	☐	☐	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman, son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	☐	☐	☐	☐	☐	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado un ascenso.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	☐	☐	☐	☐	☐	Creo que me están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	☐	☐	☐	☐	☐	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	☐	☐	☐	☐	☐	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	☐	☐	☐	☐	☐	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece, no tienen significado (utilidad) para mí.	☐	☐	☐	☐	☐	Las prestaciones que la institución me ofrecen, tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, se tiene un sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.
Orgullo de	Me da pena decir que trabajo en	☐	☐	☐	☐	☐	Me siento orgulloso al decir que

<i>Escala</i>	<i>Característica negativa</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Característica positiva</i>
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	☐	☐	☐	☐	☐	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene, es totalmente intrascendente para la sociedad.	☐	☐	☐	☐	☐	Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	☐	☐	☐	☐	☐	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	No me siento copartícipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	☐	☐	☐	☐	☐	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.