



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Diseño de estrategias de gerencia educativa para el año electivo 2017-2018 de la provincia de Galápagos, Cantón San Cristóbal.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Quintero Zavala, Gabriela Alexandra

DIRECTORA: Yaguana Castillo, Yohana Maricela, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO SAN CRISTÓBAL

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Yohana Maricela Yaguana Castillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Diseño de estrategias de gerencia educativa para el año electivo 2017-2018 de la provincia de Galápagos, cantón San Cristóbal” realizado por Quintero Zavala Gabriela Alexandra ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 16 de abril 2018

.....

Mgs. Yohana Yaguana

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Quintero Zavala Gabriela Alexandra declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de estrategias de gerencia educativa para el año electivo 2017-2018 para la provincia de Galápagos, cantón San Cristóbal, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo directora la Mgs. Yohana Yaguana del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

(f).....

Autora: Quintero Zavala Gabriela Alexandra

C.I.: 2000072856

DEDICATORIA

A las personas que han apoyado directa o indirectamente la realización de este trabajo, a Dios quien me ha dado fuerzas y guía permanente para siempre tomar las mejores decisiones, a mi familia, a mis amigos que todos contribuyeron de una u otra manera para la realización de este trabajo.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero e imperecedero agradecimiento al personal docente y administrativo del programa de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad brindada para el mejoramiento y capacitación profesional.

El Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Gerencia estratégica.....	7
1.2 Tipos de estrategias gerenciales	10
1.2.1 Estrategias de enlace.....	11
1.2.2 Estrategias de delegación	16
1.2.3 Estrategias de gestión.....	18
1.3 Etapas de la gerencia estratégica	23
1.4 Desafíos de la gerencia educativa	25
1.4.1 Primer desafío: transformar nuestra sociedad	26
1.4.2 Segundo desafío: hacer de las instituciones educativas, organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprenden.....	27
1.5 Tendencias de la gerencia educativa	29
1.5.1 Cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas	29
1.6 Gerencia educativa	32
1.7 Gerente educativo.....	33
1.7.1 Perfil del gerente	34
1.7.2 Características del gerente	34

1.7.3	Características del director educativo	35
1.8	Calidad educativa.....	37
1.8.1	Definición de educación de calidad	38
1.8.2	La calidad en las instituciones educativas y sus componentes	40
1.8.3	Satisfacción de los Estudiantes.....	41
1.8.4	Satisfacción del personal que labora en la institución	42
1.8.5	El efecto del impacto social.....	42
CAPÍTULO II.....		44
2.	METODOLOGÍA	44
2.1	Objetivos.....	44
2.1.1	Objetivo general	44
2.1.2	Objetivos específicos	44
2.2	Contexto de la investigación.....	44
2.3	Diseño de la investigación.....	45
2.4	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	46
2.4.1	Método.....	46
2.4.2	Técnicas	47
2.4.3	Instrumentos	47
2.5	Muestra	47
2.6	Procedimiento	48
CAPÍTULO III		49
3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
3.1	Análisis y resultados de encuesta a personal docente.....	50
3.2	Análisis y resultados de encuesta a personal directivo.....	58
4.	PROPUESTA.....	67
5.	CONCLUSIONES.....	70
6.	RECOMENDACIONES.....	71
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	72
8.	ANEXOS.....	76

TABLAS

Tabla 1. Estrategias de enlace (directivos)	50
Tabla 2. Estrategias de delegación (directivos)	52
Tabla 3. Estrategias de gestión (directivos)	53
Tabla 4. Competencias estratégicas (directivos)	54
Tabla 5. Requerimientos para la calidad de desempeño (directivos)	56
Tabla 6. Factores para la calidad de desempeño (directivos)	58
Tabla 7. Estrategias de enlace (docentes)	59
Tabla 8. Estrategias de delegación (docentes)	61
Tabla 9. Estrategias de gestión (docentes)	62
Tabla 10. Competencias estratégicas (docentes)	64
Tabla 11. Requerimientos para la calidad de desempeño (docentes)	66
Tabla 12. Factores para la calidad de desempeño (docentes)	68

GRÁFICOS

Gráfico 1. Estrategias de enlace (directivos)	51
Gráfico 2. Estrategias de delegación (directivos)	52
Gráfico 3. Estrategias de gestión (directivos)	54
Gráfico 4. Competencias estratégicas (directivos)	55
Gráfico 5. Requerimientos para la calidad de desempeño (directivos)	57
Gráfico 6. Factores para la calidad de desempeño (directivos)	58
Gráfico 7. Estrategias de enlace (docentes)	60
Gráfico 8. Estrategias de delegación (docentes)	61
Gráfico 9. Estrategias de gestión (docentes)	63
Gráfico 10. Competencias estratégicas (docentes)	65
Gráfico 11. Requerimientos para la calidad de desempeño (docentes)	67

Gráfico 12. Factores para la calidad de desempeño (docentes)..... 69

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario dirigido a los directivos 80

Anexo 2. Cuestionario dirigido a los docentes 83

RESUMEN

Las estrategias de gestión gerencial no improvisan el material humano, su objetivo consiste en mejorar los factores y condiciones del proceso de enseñanza – aprendizaje, y administrativo. La Unidad Educativa Liceo Galápagos carece de estrategias educativas lo cual genera la insatisfacción de los docentes y de los educandos, motivo por el cual este estudio estuvo dirigido a evaluar y elaborar una propuesta de mejora para las estrategias educativas utilizadas.

El proceso metodológico que se utilizó fue cuantitativa, cualitativa, no experimental, transversal, descriptiva y exploratoria; la población estuvo conformada por 7 directivos y 20 docentes.

Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta, con la que se concluyó que las estrategias de enlace, delegación e innovación son una debilidad en los docentes. Las estrategias de gerencia educativa aportaran eficacia e innovación para mejorar la calidad de desempeño de la institución. También hay fortalezas, en donde los directivos son protagonistas; respecto a la delegación, informan y asignan tareas, generan cambios positivos con estrategias de gestión, en competencias analíticas vemos que hay apertura por aclarar dudas y corregir a los subordinados.

PALABRAS CLAVES: Insatisfacción, estrategias, innovación.

ABSTRACT

Managerial management strategies do not improvise human material, its objective is to improve the factors and conditions of the teaching - learning process, and administrative. The Liceo Galápagos Educational Unit lacks educational strategies which generates dissatisfaction among teachers and students, which is why this study was aimed at evaluating and developing a proposal for improvement for the educational strategies used.

The methodological process that was used was quantitative, qualitative, non-experimental, transversal, descriptive and exploratory; The population was made up of 7 managers and 20 teachers.

A survey was applied to collect the data, with which it was concluded that the strategies of liaison, delegation and innovation are a weakness in the teachers. The educational management strategies will provide efficacy and innovation to improve the quality of performance of the institution. There are also strengths, where managers are protagonists; regarding the delegation, they inform and assign tasks, they generate positive changes with management strategies, in analytical competitions we see that there is an opening for clarifying doubts and correcting subordinates.

KEYWORDS: Dissatisfaction, strategies, innovation

INTRODUCCIÓN

Para el mejoramiento de una institución educativa es imprescindible la ejecución de una buena gestión educativa, acompañado con el diseño de estrategias que nos permitan conseguir los objetivos trazados por la institución. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a tener un mejoramiento y autonomía como institución y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales e internacionales.

Los establecimientos educativos han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas a funcionar como organizaciones abiertas, independientes y autónomas. Esto significa que requieren de nuevas formas de gestión, diseñando estrategias para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su proyecto educativo institucional.

La unidad educativa "Liceo Naval Galápagos" al igual que cualquier otra institución educativa está obligada a formar parte de esta globalización a la que se ve abocada, poniéndose a la par de todos los avances de la ciencia, la tecnología, la economía, la administración, la renovación y actualización en educación, acorde a las exigencias científicas.

La gerencia y el liderazgo desarrollan de manera fundamental cuatro áreas, que están interrelacionadas, siendo complemento una de la otra. Ellas se incluyen en el liderazgo con elementos propios de la organización, del entorno, la protección, desarrollo de la infraestructura, la planificación estratégica ajustada en el análisis del entorno y la alineación organizacional. Por lo que se concluye que la puesta en práctica de las mismas está íntimamente relacionada con competencias, valores y principios que los líderes deben poseer y practicar en la dirección de las instituciones educativas que están a su cargo.

En la institución que es objeto de este trabajo de investigación, hasta la presente fecha no se ha realizado un estudio sobre la implementación de estrategias de gerencia educativa, lo que motivó a sus directivos la aceptación para que se haga esta investigación, la misma que tiene como objetivo principal diseñar estrategias de gerencia educativa que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación generando satisfacción y un valor agregado en los centros educativos. Para ello se plantearon objetivos específicos que permitieron: evaluar las estrategias y tecnológicas que aplica el personal directivo en la Unidad Educativa Liceo Naval Galápagos, elaborar una propuesta de mejora para las estrategias de gerencia educativa.

El presente trabajo permitirá analizar la situación institucional sobre la gestión y el diseño de estrategias en la unidad educativa, mediante la aplicación de técnicas de investigación, bibliográficas y de campo para obtener una práctica válida que genere confianza en la gestión educativa a nivel institucional.

Se encuentra estructurada en tres capítulos, en el primer capítulo se desarrolló la fundamentación teórica, estableciendo las definiciones más destacadas del tema, “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred R. David, 2008, p.5).

También tratamos sobre los conceptos de gerencia educativa, “importantes estudios en relación con la gerencia educativa han sido desarrollados para explicar la incidencia la gerencia tiene en el clima laboral, destacándose entre los principales resultados que la gerencia constituye un instrumento indispensable para que la institución obtenga un determinado nivel de éxito y por lo tanto beneficie el entorno electoral” (Padrón José, 1992, p.33).

Las organizaciones hoy en día no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la institución, teniendo como norte asegurar la calidad educativa, pues representa una de las herramientas primordiales que está en manos del capital humano para el buen funcionamiento de las organizaciones, razón por la que las mismas en la actualidad, tienen que gestionar la implementación de estrategias gerenciales constituidas por elementos innovadores con los que tal vez se promovería una nueva cultura entre el personal, donde se promueva una forma distinta de actuar mediante comportamientos que caractericen y determinen la calidad de desempeño.

En el segundo capítulo se expone la metodología de la investigación la cual fue cuantitativa, cualitativa, no experimental, transversal, descriptiva y exploratoria; la población estuvo conformada por 7 directivos y 20 docentes, cabe señalar que hubo la autorización y apertura de parte de las autoridades y disposición de los docentes para poder recolectar la información. También se presentan los objetivos sobre el diseño de estrategias de gerencia educativa en el cual se elaboró un marco teórico de las mismas, también se evaluó los diferentes tipos de estrategias usadas por los directivos y docentes de la institución.

En el tercer capítulo se analiza los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación contrastando información primaria y secundaria, finalmente se realiza la

discusión en función de los resultados obtenidos, lo que permite obtener conclusiones y recomendaciones del tema investigado.

La investigación reveló que el 43% de directivos planifican estrategias que optimizan la integración: institución-comunidad, el 86% siempre promueven estrategias para conformación de equipos de trabajo, con referencia a las estrategias de delegación el 86% de los directivos informan al personal docente sobre las actividades que han de realizar en la institución, el 71% delegan funciones al personal. En las estrategias de gestión los directivos el 57% de los directivos fomentan a ampliar los conocimientos, el 86% estimulan al personal a lograr cambios en la práctica pedagógica. Los directivos en las competencias estratégicas el 71% siempre aclaran las dudas de sus subordinados en el momento preciso.

Con relación a los docentes en las estrategias de enlace el 35% siempre realizan la planificación de estrategias en función de optimizar la integración: escuela- comunidad, observamos que las estrategias de delegación el 55% siempre mantienen informado al personal sobre las actividades que han de realizar en la institución, las estrategias de gestión el 25 % de docentes implementan estrategias gerenciales que faciliten la adquisición de los conocimientos.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1 Gerencia estratégica

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred R. David, 2008, p.5).

Como se analiza a continuación, la administración estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), basados en las teorías de Schumpeter, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para estos autores, el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades y la “destrucción creativa” (p.20)

La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. También el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos.

La administración moderna aporta a la gerencia educativa todos los conceptos del proceso administrativo, a saber: planeación, organización, dirección, integración de personal y control, pero, también, conceptos relevantes que se integran en el proceso administrativo.

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución

constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa. Juan Manuel Manes (2016) nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Dentro de las tareas de un gerente educativo, una de las más importantes es lograr el buen funcionamiento de la organización escolar a través de estrategias que planifica y ejecuta mediante acciones pertinentes para lograr la calidad de desempeño y por ende el buen desarrollo organizacional, herramientas básicas en la empresa de hoy en día. La estrategia gerencial ha cambiado de la lucha clásica, por lograr la mayor participación en la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades para proponer enfoques estratégicos audaces y paradigmáticos caracterizados por la transformación e innovación, donde el directivo, coordinadores supervisores constantemente tienen que explorar y analizar las nuevas tendencias educativas para lograr la transformación.

Así bien, en el gerente de hoy se observa que olvida crear estrategias que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro, pues obvia poner en práctica el pensamiento estratégico, cuya principal herramienta es el cerebro humano que permite combinar el método analítico con la flexibilidad mental para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia. Según Gómez y Pin (2007), "son el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales", es decir, representan la manera como el gerente maneja acciones para dirigir la organización, en pro de lograr los objetivos y metas; así mismo, desde el punto de vista de los conflictos ameritan respuestas adecuadas que vayan en función del bienestar de la escuela y de los miembros que allí interactúan.

Para Robbins y Coulter (2005), representan "las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos". Visto de este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

En este mismo orden de ideas Rajadell, R. (2005), postula que "las estrategias se presentan desde la dimensión del saber, la cual se centra en la adquisición y dominio de determinados

conocimientos, apoyándose en una serie de metodologías fundamentalmente de carácter planificado o de conocimientos informativos, así como una determinada tipología de orden práctico” (p.87).

La dimensión del saber concibe el desarrollo de la persona, a través de aquellas habilidades que le permita la realización de ciertas acciones o tareas, teniendo en cuenta la capacidad de modificación y transferencia posterior a diferentes contextos, claro que no busca eliminar las ya conformadas, sino que prioriza el desarrollo de nuevas estrategias para optimizar la calidad del desempeño.

Desde esta perspectiva, se profundiza una faceta electiva de la persona en la que juega un papel prioritario la modificación y consolidación de intereses, actitudes y realización de tareas.

Asimismo, se basa en la dimensión del saber, cuya base esencial, es aprender a percibir reaccionar como también de cooperar de manera positiva antes de una situación o un objeto, acoger una complejidad superior que la simple retención de conocimiento. Por lo que las estrategias gerenciales apuntan básicamente a la figura del director como formador de formadores, considerado como la persona que pretende satisfacer en las necesidades de formación de otra persona, a partir del diseño y desarrollo de estrategias específicas para cada situación.

Por su parte, Chiavenato (2009), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos”, al mismo tiempo la define “como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno” (p.454).

Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para elaborar planes, un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en las metas, objetivos y recursos, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en el cuidado que debe tenerse en la elección de estrategia para el eficaz logro de los objetivos y metas institucionales.

Por su parte Serna, H. (2008), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la

incertidumbre y la competencia” (p.61). Por ello, es indispensable que los directivos conozcan lo importante que son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para planificar, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema organizacional inspirado en una cultura estratégica, como un todo integrado, es decir, la estrategia es el futuro de la organización, por ello se requiere de directivos con actitudes proactivas para buscar la integración de todos los miembros que hacen vida en la organización, pues ellas destinan el camino a seguir para poder alcanzar los objetivos en un entorno cambiante y competitivo, más aún es un proceso continuo para construir el destino de la organización, asimismo necesita implementar una comunicación asertiva eficaz para poder llevar a cabo acciones que permitan mejorar la información y por ende el buen entendimiento entre el personal.

1.2 Tipos de estrategias gerenciales

Cada acción de la actividad gerencial requiere del directivo, la planificación acciones para prever el futuro de la organización, como un ordenamiento racional de los recursos, como también de los objetivos precisos que persigue, lo cual implica una formulación y ejecución de estrategias, las cuales se definen y organizan a través de un conjunto de procesos coherentes y relacionados que abarca desde los objetivos como también propósitos generales, hasta la acción más detallada del quehacer pedagógico en el proceso organizacional.

Al respecto, Chiavenato, I. (2009), plantea que para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias, de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia. Esto significa, que en la medida que el gerente defina la estrategia a seguir para el logro de los objetivos y establezca comportamientos, planificaciones y sistemas administrativos de apoyo, el personal directivo dispondrá de una orientación y auténtica acción gerencial para encaminar sus esfuerzos e integrar todo el personal, además la comunidad hacia los procesos responsables en pro de la unificación de criterios para poder lograr la interdependencia.

Según Robbins, A. (2005), una auténtica acción gerencial, supone la revisión exhaustiva del proceso y de la institución, si no se transforma en un simple programa de instrucción; en suma, la intencionalidad es mejorar la calidad del servicio educativo. Al respecto, es preciso revisar la definición expuesta por este autor sobre la estrategia, quien la define como “una herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los retos frente a los cambios para lograr la calidad de desempeño”. (p.101)

En este contexto, las estrategias gerenciales involucran las acciones para afrontar los retos ante las innovaciones, estas pueden ser desarrolladas de diversos tipos por parte de los gerentes educativos para promover los cambios que sean necesarios en el ámbito escolar, conformando equipos de trabajo de alto desempeño, el sentido de pertenencia y revisión permanente de la cultura escolar respecto al tipo de escuela que quiere ser, según sea el fin o propósito que se pretende lograr.

En el contexto educativo Silva (2008), plantea las estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas, al igual que de las fortalezas y debilidades internas, para gerenciar eficazmente las funciones gerenciales. Se trata entonces, de utilizar al máximo las fuerzas del mismo modo el potencial interno, mejorar e igualmente, corregir las debilidades en función de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, así como evitar, huir, o protegerse de las amenazas externas, de tal modo, es necesario activarlas para conseguir el enlace entre la escuela con el contexto, la delegación de acciones, tareas y la gestión de cada una de las actividades, por lo que al respecto este autor destaca los tipos de estrategias enmarcadas en estas funciones.

1.2.1 Estrategias de enlace

Una institución educativa, como organización no puede dejar por sentado, los compromisos con otras instituciones, al igual que con la sociedad en general, por lo que debe elaborar, revisar y ejecutar periódicamente un plan de trabajo coordinado con cada actor como también con los organismos involucrados para activar las estrategias que se han de seguir. A este respecto, Silva, J. (2008), manifiesta que “cada tipo de estrategias se organiza, planifica e implementa con la finalidad de mantener contactos operativos de orden socio educativos, culturales, económicos, demográficos, hasta políticos” (p.48), de este modo se infiere que todos forman parte importante en la vida de las organizaciones, especialmente las educativas.

Por su parte, Cardona (2006), manifiesta que el director, coordinador o supervisor también debe favorecer el enlace en el proceso de integración entre docentes, padres, representantes e institución educativa, con el propósito de establecer las estrategias de interacción comunicacional a fin de fortalecer los problemas educativos de acción pedagógica, conocer las debilidades y fortalezas sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus hijos, así como también los problema del entorno socio cultural comunitario, entre otros. Así mismo señala, que la integración es la participación continua y directa de los padres, representantes y adultos significativos para estar inmersos dentro de las responsabilidades o finalidades del proceso educativo.

Cabe destacar, que el gerente o coordinador educativo debe tener como responsabilidad la premisa de que todos los docentes, conozcan las funciones a cumplir y cómo se ajusta estas tareas dentro de los esfuerzos del colectivo.

Según Carrasco (2005), el acompañamiento docente apoya las fases de la gerencia en el aula para racionalizar los recursos para hacer posible los objetivos institucionales y curriculares, en este marco, las escuelas fueron creadas con el propósito de contribuir la viabilidad al desarrollo de los equipos de trabajo, en función de ello entonces estas estrategias de enlace están representadas por conseguir la red de relaciones como también, la conformación de equipos de trabajo, pues en estas dos, son básicas para concretar el surgimientos de otras acciones que se llevan a cabo en la organización.

a) Red de relaciones

Una red de relaciones puede verse como los procesos de coordinación, comunicación concertación y acciones tendientes a buscar enlaces y mejorar las relaciones interpersonales e interinstitucionales desarrolladas por los miembros de la institución, así como también coordinar esfuerzos para integrar a los padres, representantes y comunidad en general a las actividades educativas.

En este proceso, el personal directivo debe tener una comunicación ínter funcional como la capacidad de conocer la institución más allá de los límites de la propia función, para comprender la interrelación en distintas unidades y desarrollar la cooperación de todos los actores que hacen vida en el hecho educativo.

Para Chiavenato, I. (2008) “es el proceso de integración de las actividades de cada uno de los actores que intervienen en las organizaciones” (p.312), al mismo tiempo plantea que

conlleven a una eficacia de los objetivos propuestos, donde la relación Inter funcional expande las fronteras con éxito, entendiendo las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de cada una de las unidades de trabajo para gestionar los recursos que sean necesario para el funcionamiento de la empresa. También, destaca Silva (2008), el gerente educativo gestiona la red de relaciones para la adquisición de los recursos, teniendo la capacidad de utilizar los materiales como también los recursos económicos del modo más idóneo, rápido, y eficaz para obtener los resultados deseados.

El sentido de pertenencia por la institución y el cargo de gestor educativo promueve el logro de estos ante la oleada de restricciones por parte del ente rector del sistema educativo, al mismo tiempo la delegación de responsabilidades por el monitoreo y cuidado de éstos dando muestra de la competencia de gestión.

En esta gestión, el gerente educativo da orientación al personal para satisfacer las necesidades de éste, superando sus expectativas con una oferta de valor, cuidar todos los detalles de la relación para dar respuesta a las peticiones al igual que las sugerencias del mismo. Por consiguiente, dentro de las competencias estratégicas se dice que el gerente educativo establece unas relaciones con las personas que están a su alrededor, desarrollando, manteniendo, utilizando una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la organización como también del sector donde está inmersa la misma.

El director que posee esta competencia determina las actividades de cada integrante de su equipo de trabajo, tomando en cuenta las capacidades de desempeño, la eficacia y el logro de la integración de cada uno. Según Cardona, M. (2006), “es la participación enmarcada en un proceso de acción, compromiso, que involucra todas las dimensiones de la vida, escuela, comunidad, con miras a su permanente transformación, mediante la organización adecuada de los actores del proyecto educativo, que viene a ser un instrumento estratégico, de cambios permanentes, un camino colectivo de reflexión, investigación y de acción comunitaria” (p.146)

Del mismo modo, señala que es la acción o conjunto de acciones a través de las cuales la comunidad se involucra y toma parte. Esto significa que la comunidad se responsabiliza por la situación que le afecta. En este caso, la comunidad asume los aportes a los que hubiere lugar para modificar aquellas condiciones que rompen con la armonía de la vida de los integrantes del entorno comunitario. Según Koontz y Weihirch (2004), “la integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización” (p.89)

De acuerdo a lo señalado, la distribución del personal debe realizarse de acuerdo a la capacidad al igual que la especialidad, pero al mismo tiempo, debe capacitarse al personal para que la labor ejecutada sea eficiente. La unificación de acciones y el trabajo coordinado en las actividades de los miembros de una organización educativa, donde la misión y la visión de la institución sean del interés colectivo y el trabajo coordinado en un ambiente de armonía, donde las actividades estén dirigidas a un objetivo común.

La función principal del gerente escolar es integrar la escuela con la comunidad de allí, que debe procurar el establecimiento de fuertes lazos morales entre todos los miembros de la comunidad educativa para ayudarlos en cuanto al trabajo a realizar de modo que obren en estrecha cooperación para alcanzar los objetivos de la institución, la distribución de las tareas o el trabajo más adecuado para cada miembro de los equipos de trabajo.

Ahora bien, refiere Morales (2003), algunas de las acciones planificadas para fomentar la red de relaciones son:

- conformación de un equipo promotor comunitario integrado por el personal directivo, docente, alumnos, administrativo, obrero, asociación civil, fuerzas vivas y otros actores de la comunidad.
- orientar e incentivar a los miembros de la institución y de la comunidad hacia la participación activa, reunir en calidad de encuentro preparatorio, a los miembros de la comunidad, informantes claves y personales de la institución para el abordaje de la realidad educativa y comunitaria.
- promover la creación de asambleas comunitarias para la discusión de la comunidad, desde la perspectiva de la escuela que tiene y la que se quiere tener, entre otras. (p.67)

Por lo tanto, la perspectiva de Morales (2003), en las acciones planteadas son válidas para la presente investigación dado que se entiende que la gerencia educativa representada por el director en sus funciones debe considerar la diversidad de actores que a ella concurren: alumnos, docentes, familias y fuerzas vivas, ya que el trabajo en equipo es de suma importancia para lograr los propósitos y metas de la institución.

b) Conformación de equipos

La conformación de equipos de trabajo, por años ha sido considerado como una competencia muy importante en las organizaciones sin importar su razón social, naturaleza o condición. El hecho de encaminar a los demás para participar en aquellas actividades que antes eran

competencias sólo del líder, obligaba a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

En la actualidad un equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final, y donde sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la organización.

El líder de equipo estratégico es una persona que impulsa con entusiasmo al personal con una visión estratégica. Gento (2002), “es la acción mediante la cual se busca la unión e integración del personal y demás actores del hecho educativo” (p.45). Asimismo, señala que un líder de equipo estratégico impulsa la trayectoria institucional y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la educación, ello supone que el director se implique activa y totalmente con las funciones académicas, y con las preocupaciones que en tal ámbito puedan tener.

Este comportamiento del líder estratégico, permite entusiasmar a cuantos profesores y otros profesionales trabajan con él/ella, se fundamenta en el logro de una educación de calidad, de allí, que el director de un centro o institución educativa ha de tener una visión anticipada de los problemas y de los planteamientos más convenientes para la solución de los retos y alternativas demandadas, así como la percepción previa de las consecuencias que pueden derivarse de las soluciones que se arbitren.

En este sentido, el gerente educativo establece el entorno para la colaboración y la integración de equipos, es fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo grupal, gestionar conflictos interpersonales, además de orientarse al proceso.

Los comportamientos esperados, incluye intervenir ante las diferencias personales, aplicando técnicas de reducción de conflictos, desarrollar la unión, la moral, lograr el ímpetu y la participación, por último, facilitar la resolución de los problemas en grupo. También debe participar en el desarrollo de su personal mediante la empatía y el interés, y se le puede llamar el rol humano comprometido, ya que en este rol es colaborador, considerado, sensible, asequible, abierto y equitativo, en su desempeño, escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, reconoce los méritos y trasmite los elogios.

La importancia de actuar como constructor de equipos consiste en, permitir el adecuado desarrollo del trabajo como enseñar, fortalecer y agilizar el trabajo de los grupos a quienes

ayuda a aprender. Por su parte, Irigoín y Vargas (2008), refieren que la conformación de un equipo de trabajo, “es un conjunto organizado de grupo de individuos responsables y comprometidos con la labor educativa que participan en el mejoramiento continuo de los procesos, toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, los cuales resuelven problemas de manera proactiva” (p.98).

De acuerdo los aportes expuestos por los autores, se puede afirmar que una organización puede fundamentarse en una gestión en la que los miembros consideran que ellos mismos y los demás, interactúan para asumir la responsabilidad del propio funcionamiento con relación al de otros y esperan los mismos de los demás, es decir, en una conformación de trabajo en equipo. Así mismo coinciden, al señalar que se trata de coordinar acciones conjuntas para lograr los objetivos, y también de un compromiso compartido de todos los participantes hacia resultados exitosos.

Los gerentes en las organizaciones recurren a la conformación de equipos de trabajo, en virtud de que con la ayuda de ellos los objetivos se vuelven más eficaces debido a que planean adecuadamente, crean un entorno de apoyo y manejan dinámicas apropiadas de liderazgo.

En el caso de las instituciones educativas la conformación de equipos de trabajo no es algo fácil, ello requiere de manejo de técnicas eficaces, sobre todo del liderazgo que demuestre el director en este proceso, ya muchas veces los equipos no surgen por iniciativas de éstos, si su liderazgo no es efectivo para poder integrarlos, por lo que el equipo se autodirige, aunque existen aquellos líderes capaces de convencer y suelen tener éxito en dicha conformación.

1.2.2 Estrategias de delegación

Cuando se hace referencia a cargos gerenciales, de inmediato se piensa en mando; pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de delegar funciones a otros, en este caso los actores educativos, y que la conducción de este tipo requiere más que “órdenes” para ser satisfactoria.

Las nuevas concepciones directivas en el contexto educativo han erradicado esa autoridad y la han sustituido por una función motivadora, a través de la cual el recurso humano con su personalidad y potencialidades pueda desempeñarse plenamente en sus labores administrativas y técnico – docentes, para evaluar sus propias realizaciones mediante las

normas imperantes, al respecto Pérez (2005), las define como “la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información e igualmente, los recursos necesarios para tomar decisiones para lograr sus objetivos; además de asignarles responsabilidades”(p.78).

Para el autor antes citado, las actitudes personales de quien dirige son sumamente importantes, entre ellas la receptividad del gerente para tener la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas, de colaborar con ellos a la vez elogiar su inventiva; entre otras esta, la disposición a ceder o delegar en sus subordinados el derecho a tomar sus decisiones, adicionalmente, el ser flexible para que otros puedan cometer errores además de confiar en todos los miembros del grupo estableciendo y aplicando controles que permitan revisar constantemente los procesos para no perder el control.

Para Daft y Marcic (2005), “se refiere a la capacidad de encargar a otras personas de la realización de tareas para un propósito grupal; significa asignar responsabilidad y autoridad de tareas para un propósito grupal; significa asignar responsabilidad y autoridad en subordinados a fin de lograr una mayor fluidez en los procesos de trabajo” (p.115)

Es decir, la capacidad de conseguir que el equipo docente disponga de la autoridad para dar información y los recursos necesarios para tomar decisiones, e igualmente lograr los objetivos; además de asignarles responsabilidades, funciones tanto administrativas como gerenciales en el personal, la cual debe ser de manera democrática y funcional, al proporcionar lineamientos generales para la ejecución de tareas específicas, luego se dedican a la observación, verificación para hacer simples sugerencias.

Sin embargo, el gerente educativo continuará siendo el responsable por el resultado de las decisiones. Dentro de este aspecto, se resaltan aquellas capacidades que presenta el directivo las cuales resaltan su experiencia en el ámbito de su desempeño. Por lo que puede decirse, que el criterio de los autores citados coincide en afirmar que el ejercicio delegativo está basado en una estrecha relación del jefe con un equipo de trabajo, pero la prosperidad de una organización dependerá de los que conducen.

Los líderes de las instituciones educativas han de mostrar capacidad para trabajar en equipo, generar una atmósfera de colaboración amistosa, ha de ser un modelo de respeto utilidad, cooperación, al igual que personas que han de saber conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común, construir una identidad colectiva, capaces de invertir tiempos en el establecimiento, consolidación de las relaciones que van más allá de las

obligaciones laborales. En virtud están fundamentalmente interesados en alentar la armonía promoviendo en todo momento la amistad, como también, el establecimiento de relaciones personales con todos los empleados.

En pocas palabras la delegación se refiere a la capacidad de encargar a otras personas de la realización de tareas para un propósito grupal; significa asignar responsabilidad y autoridad en subordinados a fin de lograr una mayor fluidez en los procesos de trabajo. Es decir, la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos; además de asignarles responsabilidades.

1.2.3 Estrategia de gestión

La función básica del gerente educativo, es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, es decir, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, de forma orgánica, sistemática, organizada y continua, a lo largo del proceso educativo, sobre toda de la acción gerencial, pues es allí donde se van utilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos y para ello es necesario que el directivo presente un estilo o manera de gerenciar lo más ideal que sea posible para mejorar e implementar las estrategias de gestión.

El autor, Pérez (2005), las define como “la actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto” (p.142). Es decir, representan las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales.

También Gento (2002), afirma que “es una función creadora, dinámica que estimula, orienta, dirige, controla en forma científica los métodos, procedimientos, formas de enseñanza que vitalicen el trabajo escolar, incorporando coordinadamente a los supervisores, directores, docentes, alumnos y a la sociedad donde están inmersos” (p.46).

De acuerdo a los conceptos de estos autores, las estrategias de gestión gerencial pueden ser vistas como el servicio especializado en el cual no puede improvisarse el material humano, cuyo fin primordial consiste en mejorar los factores y condiciones en que se realice el proceso enseñanza – aprendizaje, como también administrativo.

Por lo tanto, el eficaz desempeño del recurso humano constituye una de las claves del éxito de toda institución. Por ello, es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan diferentes roles dentro de la organización, en especial el gerente debe determinar su aporte a la eficiencia organizacional; en consecuencia, el gerente educativo, debe contemplar la realidad de cada escuela, el conjunto del sistema escolar, en relación a las necesidades y aspiraciones sociales, el gerente no es tan sólo un observador escolar, un pedagogo capacitado para difundir innovaciones educativas, para orientar sobre métodos didácticos o diseñar programas concretos de actuación en la medida del centro escolar.

Ahora bien, para que el eficaz desempeño sea efectivo y exitoso la organización debe estar dirigida por un gerente que reúna un perfil calificado que tenga la adecuada formación profesional para poder ejercer las funciones administrativas y procedimentales de manera ideal. Al respecto, la formación del gerente educativo, según Planas (2002), “es un elemento fundamental que contribuye al desempeño óptimo de los individuos dentro de una organización” (p.38)

En virtud de esto, la institución debe velar por el adiestramiento en las labores a ejecutar por los directivos y docentes, para contribuir al logro de los objetivos, a través de estudios de mejoramiento profesional, seminarios, talleres, foros, conferencias, entre otros los cuales le permitan obtener el perfil requerido de acuerdo a las tareas o funciones específicas de cada cargo a ocupar. Dentro de este contexto, la formación profesional del gerente educativo como también de los docentes, debe abarcar los planos: conceptual, reflexivo y práctico. De manera general, es importante, que el director manifieste ante el grupo, actitudes y capacidades entre las cuales se pueden señalar: productividad y competitividad gerencial, analizar la importancia y el sentido del trabajo académico, de formación de conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos que está buscando promover en sus docentes.

De la misma forma, debe en lo posible evitar imponer en un ejercicio de autoridad sus ideas, perspectivas, opciones profesionales y personales. Establecer una buena interrelación personal, con los docentes, estudiantes, padres, representantes y comunidad en general, basada en los valores que intenta enseñar: el respeto, la tolerancia, empatía, convivencia solidaria, entre otras. Evitar apoderarse de la palabra y convertirse en un simple transmisor de información, es decir, no caer en la administración verbalista o unidireccional.

Del mismo modo, debe tener aptitudes, referida a la disposición natural o adquirida que torna capaz a aquel que la posee para efectuar bien ciertas tareas, se integra con tres ideas

esenciales la de rendimiento, diferencia individual, y disposición natural, también suele definirse como rasgo general, propio de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás, especialmente en su capacidad de creación e innovación.

El autor, Pérez (2005), define la capacitación del gerente como “el proceso mediante el cual se instruye por medio de las, instituciones, universidades, donde la experiencia presente de los resultados toma en cuenta las actitudes, habilidades y destrezas para obtener su perfil académico” (p.36)

a) Gestión al conocimiento

Representa un componente importante para el mantenimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones. Los programas de gestión del conocimiento no deben ser un proyecto soportado por una persona en particular, sino que deben ser pensados como una iniciativa organizacional para ello, se debe considerar la cultura y las prácticas motivacionales como factores claves para el éxito del mismo.

Esto pareciera asentar que la gestión del conocimiento sin recursos humanos bien gestionados no alcanzaría totalmente sus objetivos. Al respecto, Morgenson (2005), considerando que el conocimiento ha sido calificado como uno de los recursos más valiosos en la sociedad actual y que constituye un aliado en la eficiencia de los métodos de producción y organización, así como en la mejora de productos y servicios, se hace necesaria su gestión.

Muchos autores recomiendan aclarar, previo el paso a la gestión, el término información y conocimiento ya que suelen emplearse de forma indistinta se encuentran en la literatura referencias que hacen una distinción entre lo que es conocimiento y lo que no lo es.

Por otro lado, algunos autores exponen que la información son datos y el conocimiento es lo que permite que las personas asignen un significado a la información, los autores coinciden en que la información puede no tener un significado más allá de ser relevante y tener un propósito, pero sólo es conocimiento si se puede interpretar y se torna valioso para la toma de decisiones, ya que también la información puede consistir en datos y flujos de mensajes que están organizados para describir una condición o situación especial.

Para Lepeley (2004),” la gestión del conocimiento, ha sido definida como un arte en el que se transforma información y activos intelectuales en valor perdurable/duradero para una organización y para sus clientes; como un proceso que mediante el uso de tecnologías de la

información busca la combinación sinérgica del tratamiento de los datos y de la información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos en un complejo grupo de habilidades dinámicas que están en constante cambio; como una herramienta de dirección que se enfoca a determinar, organizar, dirigir, facilitar e igualmente supervisar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento (activos intangibles) requerido para alcanzar las estrategias como también los objetivos de negocio deseados, los cuales generan un valor significativo para la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales”

b) Gestión de cambios

Los cambios actuales a nivel gerencial tienen como propósito fundamental, hacer que los objetivos se logren en la institución educativa, a través de las personas, y trabajando en ellos, en este caso los supervisores, coordinadores, directivos, docentes, administrativos, obreros, padres, representantes y comunidad en general; cada uno, con los aportes e ideas, siendo elementos fundamentales para asumir retos, cambios e innovaciones de manera abierta y significativa. Por esta razón es de vital importancia la presencia del personal directivo en la conducción de acciones destinadas a gestionar procesos que conlleven hacia la innovación de acuerdo a la realidad y expectativas de la sociedad.

Para Malagón (2005), gestionar el cambio, representa una cualidad que toma en cuenta ciertas etapas o movimientos considerándose los elementos estructurales comportamentales y tecnológicos dentro de la institución educativa. Lo más importante de todo esto, es cambiar modelos mentales y operativos que corresponden al aprendizaje generativo, lo cual supone una adaptación en la variación en los procedimientos, manteniendo intacta la estructura de cualquier organización.

Jones y Jones (2006:40), definen el cambio como “el movimiento de una organización para alejarse de su estado actual y acercarse a un estado futuro deseado en función de incrementar su eficiencia y eficacia” (p.40), esto indica asumir el estudio de lo que se tiene y se desea tener para incorporar acciones supervisoras y directivas dirigidas a la innovación, a la creatividad, por ello se hacen transformaciones de carácter mental, emocional, físico y material.

Para Escudero (2005), la gestión al cambio en el ámbito educativo es vista “como las acciones de pretensión para generar alguna modalidad de alteración en las concepciones referentes al uso de los centros escolares, los contenidos, experiencias, de la enseñanza y el aprendizaje, sus objetivos, procesos y resultados” (p.47)

En este sentido, la gestión de cambios debe formar parte de una visión integral, normal y esencial de la vida del centro educativo, que se caracteriza, por una actitud dinámica y no estática; ya que, el cambio incide en las percepciones de la realidad y en los significados de la organización para establecer la misión y visión de organizacional, aspectos en los que muchas veces se requiere de significativos cambios.

Para Silva (2008), una buena propuesta para el cambio, “es aquella cuya concepción profesional supone que cada persona dedicada a la enseñanza se convierta en alguien práctico y reflexivo” (p.120), en una persona que reflexione sobre determinados aspectos de su práctica e introduzca modificaciones posibles, desde sí misma, en dirección a su mejoría profesional, estableciendo acciones concretas en la organización, en el aula o en cualquier contexto donde comparta la loable labor de educar. De esta manera, las dimensiones antes señaladas configuran un modelo de análisis de la realidad social para interpretar los cambios educativos actuales, que están relacionados de manera directa con las reformas educativas.

c) Gestión hacia la calidad de supervisión

Buscar y ofrecer calidad es tarea y responsabilidad de toda organización; en especial las educativas, en este sentido, los empleados, jefes, supervisores, directores y todas aquellas personas que están en contacto y hacen vida en el hecho educativo, deben participar en búsqueda organizada de procesos novedosos que generen la calidad educativa, y esto se logra a través de una efectiva supervisión.

En referencia a la supervisión el autor Planas (2002), destaca “es la acción orientadora y ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo para llegar al mejor logro de sus objetivos” (p.20) Estudiar con análisis las situaciones con el objetivo de encontrar las fallas para aplicar los correctivos correspondientes e igualmente oportunos, esta debe ser flexible, demostrativa, planificada, sistemática, participativa y evaluativa. El rol del supervisor consiste en integrar actividades, interacciones, sentimientos, orientaciones, de tal forma que aparezca una adecuada coordinación de funciones y categorías a través de la autoridad.

El autor, Gento (2002), la define como “una función docente de gran importancia dentro del sistema educativo, que consiste en planificar, dirigir, orientar y controlar, el proceso general de la administración de la organización” (p.86); de la misma manera afirma, que implica el estudio de las condiciones en la que se desarrolla el trabajo docente, estimula y facilita la obtención de medios que conduzcan al mismo en su crecimiento profesional. Por lo tanto, el

proceso de supervisión es de vital importancia para precisar los aspectos concernientes a cada uno de los procesos que surgen en la administración para así poder revisar orientar evaluar y retroalimentar las fallas o posibles problemas organizativos. Ahora bien, al establecer un proceso efectivo de calidad de supervisión dentro de una organización, es una tarea considerable. Se requiere de una buena preparación para hacerlo bien y garantizar su efecto duradero, exige un esfuerzo y una importante dedicación, de la misma manera, requiere un firme compromiso para llevar a cabo esta tarea de liderazgo participativo que sirva de garantía para lograr un rendimiento atractivo en el proceso educativo.

Por su parte, Koontz y Wehrich (2004), al hablar de calidad señalan “es la totalidad de características de una organización, lo cual confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas, asociando al liderazgo de los gerentes educativos a las competencias de gestión llevadas a cabo” (p.69).

Desde el punto de vista educativo, el logro de los principios de calidad de supervisión en educación debe estar dirigidos con verdadera visión de hacer lo que se tiene que hacer, ya que el liderazgo gerencial consiste en dirigir los esfuerzos mancomunados, producir los servicios esperados y obtener un producto de calidad, y así lograr la misión para la cual fue proyectado.

El propósito de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los directivos de la organización para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.

1.3 Etapas de la gerencia estratégica

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. Un plan estratégico es

resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

- **La formulación** de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

- **La implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar al personal para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, pasión, compromiso y abnegación. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los directivos para motivar al personal, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil. Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los colaboradores de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué

respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es la motivación al personal de una organización a que trabajen con determinación y entusiasmo para obtener los objetivos planteados.

- **La evaluación de la estrategia** es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan saber de inmediato que estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera permanente. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:
 - a) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
 - b) Medir el desempeño
 - c) Realizar acciones correctivas.

El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

1.4 Desafíos de la gerencia educativa

Otoniel Alvarado Oyarce (2016) sostiene, que “la gerencia básicamente es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.”

El autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. Un buen gerente educativo debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado, también las podemos plantear como oportunidades que se deben promover: profesionalización en la conducción de la institución educativa, eficiencia solidaria desde la administración de la entidad, reorganización y redimensionamiento

institucionales, administración de los procesos de cambio, marketing educativo externo e interno, ética en las decisiones sobre la comunidad educativa, elaborar el PIE (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa, trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

No nos sorprende, que se comente, que, en este escenario, el sistema educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el sistema educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. La provincia de Galápagos requiere de una gerencia educativa más eficaz en la educación y de esa forma aportar resultado favorable en pro de la excelencia académica.

1.4.1 Primer desafío: transformar nuestra sociedad.

Distintos directivos de las instituciones educativas y numerosos educadores dan sus respuestas acerca de este desafío, con las siguientes dos posiciones.

La primera es: “Esa es nuestra meta, ¡pero parece exceder nuestras posibilidades institucionales y profesionales!”, y la segunda es: “¡En eso llevamos trabajando años!”. Así es que examinemos, brevemente, lo que hay detrás de cada una de ellas, en cuanto a nuestro accionar como directivos y como educadores. Quien cree que transformar nuestro país es algo que va más allá de nuestras propias posibilidades institucionales, profesionales o personales olvida que todo profesional que ejerza responsable y comprometidamente su profesión necesariamente tiene que causar algún tipo de impacto en su entorno familiar, social y profesional y, en consecuencia, en la sociedad.

El efecto de las acciones de algunos de nosotros puede sentirse de manera más evidente que el de las acciones de otros, pero todos, de una manera u otra, transformamos positivamente nuestra propia realidad, cuando hacemos bien nuestro trabajo. Pero en el caso de quienes trabajamos en educación, sea como docentes o como directivos de las instituciones y de los procesos educativos, hay una variable muy importante que determina, de manera significativa, el impacto transformador que podemos tener en el medio: nuestra labor se realiza, día a día, con niños y jóvenes que son el futuro mismo del país, su capital por excelencia; o con profesionales adultos, cuyo compromiso con su futuro y con el del país es tal, que regresan a las aulas una y otra

vez, para seguir capacitándose y para seguir siendo personas y profesionales valiosos para el país, pues, como lo informó la prensa hace algunos meses, Colombia es uno de los países del mundo en el que más se capacita la gente (educación continuada), después de haber obtenido su grado profesional.

El potencial de transformación de nuestro país que tenemos los educadores se multiplica, en consecuencia, de manera exponencial, puesto que cada niño, joven o adulto al que ayudemos a crecer, mediante nuestra acción educativa y gerencial, es un nuevo agente de transformación, tan bueno como la labor que realizamos con él, mientras lo tuvimos bajo nuestro accionar como educadores o gerentes. Es decir, nosotros los educadores transformamos con nuestra propia praxis profesional y transformamos mediante la transformación de los demás. Pero es aquí donde, precisamente, la realidad que vivimos diariamente reta nuestras propias expectativas y nuestras propias acciones y nos lleva a la segunda posición: “¡En eso llevamos trabajando años!”. Me parece a mí que la medida del verdadero éxito de la acción gerencial en educación y en pedagogía está dada por el grado en que cambian para bien nuestros educandos y, con ellos, la sociedad entera.

Ramírez Reyes, L. (2009). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, 7, 113-136. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/551>

1.4.2 Segundo desafío: hacer de las instituciones educativas organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprenden

Este segundo desafío se enmarca en la llamada sociedad del conocimiento. Según muchos analistas, es la sociedad que caracteriza nuestra época, así como otras épocas las caracterizaron el feudalismo, el Renacimiento, la revolución industrial, etc. Para entender mejor el porqué de este segundo desafío, primero debemos hacernos algunas preguntas que nos permitan manejar un lenguaje común, a la vez que nos lleven, una a una, a posibles respuestas. Ellas son: ¿Qué es conocimiento? , ¿Qué es sociedad del conocimiento? , ¿Qué son organizaciones del conocimiento? , ¿Qué es aprendizaje organizacional? , ¿Qué es una organización que aprende? , ¿Qué es gestión del conocimiento?

Ramírez Reyes, L. (2009). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, 7, 113-136. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/551>

De los desafíos planteados, se puede concluir, en el primer gran desafío para los gerentes educativos: desarrollar en los directivos y en los educandos una profunda comprensión de nuestro mundo, de nuestra sociedad y de nuestro tiempo, para que, desde allí y gracias a ella, podamos generar el compromiso, la creatividad y el liderazgo necesarios para transformar a nuestro país, sin esperar a que otros lo hagan por nosotros. El futuro deseado para una sociedad no es algo que, simplemente, “les sucede” a los países, ya que dicho futuro es una construcción social y colectiva, producto del esfuerzo, la educación y la fe de todos sus ciudadanos. Para lograrlo, son necesarias las transformaciones que personal e individualmente se atribuyen, en una gran proporción, a los procesos que solo se pueden generar en las organizaciones y las acciones educativas.

En el segundo desafío, referente al conocimiento existen, algunas definiciones diferentes que hacen casi imposible encontrar una compatible con la mayoría de las conceptualizaciones ya existentes del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento representa un fenómeno muy difícil de reflejar. Aunque se puede hablar de conocimiento, cualquier intento de comprensión de este se puede considerar conocimiento de sí mismo.

En consecuencia, “El conocimiento se relaciona con la descripción, el análisis, la comprensión y, de forma eventual, con el cambio del mundo que nos rodea. En este contexto, se considera el conocimiento como un activo no solo individual, sino también organizativo” (Alavi y Leidner, 2002, p. 17). Ello implica que las organizaciones deben relacionar el conocimiento compartido y allegado por la empresa, con el valor añadido de la misma, en un grado tal que implique algún tipo de beneficio significativo, como consecuencia del conocimiento generado y transferido a la sociedad por la organización. Es decir, según el énfasis, pasa a ser en los “activos basados en el conocimiento” (en lugar de en el trabajo o el capital), en el “trabajo intensivo en conocimiento” y en los “trabajadores del conocimiento”, como fuente elemental de la productividad (Swam, Robertson y Newell, 2004, p. 216).

Es interesante observar la dimensión organizativa que reconocen en el conocimiento Alavi y Leidner en su definición, pues para otros expertos lo que prima es la dimensión individual. Así, por ejemplo, para Nonaka (1994) y Huber (1991), “El conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad del individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente” (Alavi y Leidner, 2004, pp. 18-19). También podríamos entender el conocimiento como un proceso de naturaleza mental, por medio del cual el individuo es capaz de predecir, interpretar y comprender sus propias realidades, internas y externas, y de crear nuevo conocimiento, con lo cual se transforma a sí mismo y modifica su entorno.

Los desafíos aquí propuestos implican, ante todo, la decisión de ver las instituciones educativas como protagonistas, también, de los grandes cambios que se viven en el mundo contemporáneo y que vienen transformando profundamente a la sociedad, aun si quienes vivimos en ella no somos siempre conscientes de la magnitud y del impacto de estos en el presente y en el futuro de nuestra nación. Las transformaciones experimentadas en lo social, en lo político, en lo económico, en lo comercial, en lo científico, en lo cultural y en todas las demás dimensiones de la vida moderna deben ser asumidas proactivamente por los educadores y por los directivos de las instituciones educativas, para anticiparse al futuro, pues son ellos quienes tienen la responsabilidad de inspirar en sus educandos la visión de un mundo mejor, resultado de un presente mejor.

Ese presente y ese futuro están marcados desde ya por el conocimiento, por un accionar institucional de avanzada y por la superación de muchos de los grandes problemas que aquejan a nuestra sociedad y a nuestra educación, nuevos o no, y que se constituyen así en los grandes desafíos que tenemos por delante como educadores.

1.5 Tendencias de la gerencia educativa

1.5.1 Cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas

La formación del profesorado, nuevas competencias administrativas y gerenciales, tienen la misma importancia, deben incluirse en la formación del profesorado aquellas competencias no solamente de índole académica sino también competencias administrativas, gerenciales y éticas para que la educación sea de calidad. En relación con esto, Cebrián (1999), expresa: "Hoy, la calidad del producto educativo radica más en la formación permanente e inicial del profesorado que en la sola adquisición y actualización de infraestructuras" (p.1). Sostiene, además, que el gran reto de la innovación tecnológica en los centros educativos consiste, en un cambio de mentalidad en el profesorado y en su práctica docente. Dentro de esta misma tendencia, Hernández (1999) señala que:

Los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de competencias sociales requeridas para asumir cambios materiales y culturales radicales. Ello exige del docente una gran responsabilidad y una gran flexibilidad, su compromiso con un proceso continuo de actualización y la disposición permanente a aprender y construir conocimiento sobre su propia práctica. Esta exigencia nos lleva no sólo a la valoración del trabajo y de su

producto, sino al reconocimiento del otro. Se trata de desarrollar competencias no sólo académicas sino también éticas en los educandos. (p 5).

Estas posiciones sitúan nuevamente en la educación la responsabilidad del desarrollo de las potencialidades futuras de la sociedad. La responsabilidad aludida opera en el orden que recuerda que arriba están los valores permanentes y abajo esta la interioridad del ser humano, y esto sólo es posible mediante la relevancia de la tarea de la educación, como fuente de conocimiento y proceso de sensibilidad. (Lipovetsky, 1991).

Esta tarea de la educación no puede ser cumplida a cabalidad sin una renovación permanente de sus contenidos, estrategias, métodos y formación permanente del profesorado con exigencias éticas derivadas del propio avance tecnológico. Sin embargo, la necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, y el desarrollo de los países. En estas circunstancias, la educación adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral, el nivel de productividad nacional y competitividad internacional acordes a las demandas de los desafíos del presente siglo. Este esfuerzo es exigente y reclama una educación más consciente de la que existió en el pasado.

La situación descrita constituye a su vez, uno de los hechos más significativos que inciden en la reestructuración de muchas de las formas organizativas presentes en las relaciones humanas, con una incidencia directa sobre una parte importante de las actividades del sistema educativo. Por ello, será necesario revisar con profundidad la cultura de la organización escolar como un medio para poner en marcha las estrategias para el proceso de cambio institucional tal como lo señala Ossorio (1999).

Por ser una organización escolar significa entre otros aspectos, un proceso de construcción permanente donde se desarrolla la formación docente vinculada a la realización de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo. Se trata de una relación y una integración de los dos ámbitos de la práctica, en la cual el docente no sólo es aquel que está a cargo de un salón de clases, sino en la cual el docente desempeña responsabilidades administrativas y gerenciales, un generador de alternativas ante situaciones de diferencia y diversidad en las instituciones.

Ambos procesos deben ser tomados en cuenta para recuperar los niveles de eficiencia y eficacia que presta el servicio educativo y, con ello lograr una educación que posibilite no solo una mayor productividad sino también la convivencia social como condición fundamental para

el desarrollo y bienestar de un país. Esto quiere decir, que el punto focal de una reforma educativa para este siglo XXI debe ser la elevación significativa y generalizada de la calidad de la educación, su principal desafío, en esa dirección sería articular las necesidades y demandas actuales de la sociedad de formar maestros

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.

La aplicación de la gerencia estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además, la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein, (1997) afirma que la “gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión”. (p.9)

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

a) Origen

La palabra estrategia proviene del griego estrategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994, p.206) afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

b) Evolución

Según Porter (1992, p.14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter **planeación de habilidades**, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó **respuesta administrativa**.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo, incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

1.6 Gerencia educativa

La gerencia educativa es un tópico que en los últimos años ha tenido un gran apogeo, como consecuencia de aplicar sus contenidos al campo de la educación.

Importantes estudios en relación a la gerencia educativa han sido desarrollados para explicar la incidencia la gerencia tiene en el clima laboral, destacándose entre los principales resultados que la gerencia constituye un instrumento indispensable para que la institución obtenga un determinado nivel de éxito y por lo tanto beneficie el entorno electoral (Padrón José, 1992, p.33)

Dordelly Indira (2009) comenta al respecto:

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización

La gerencia propugna que el gerente educativo dirija su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea

descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.(Dordelly Indira, 2009)

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes.

La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas.

Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas (Castillo Ortiz, 2000, pp.4-5)

1.7 Gerente educativo

Sobre este aspecto, Alvarado (2004), señala que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos” (p.48)

El gerente educativo es la persona que en el desempeño de sus funciones está encargado de desarrollar acciones hacia la consecución del logro de los objetivos de la organización mediante la motivación al personal, donde el directivo sea capaz de estimular, inspeccionar, guiar, además que reconozca de manera constantemente la labor desarrollada por el personal que labora en la institución.

En el contexto actual se dice que no hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo. El gerente como docente de aula realiza el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente de aula va a ejercer las funciones administrativas relacionándolos con los recursos de enseñanza aprendizaje de manera tal que se logre el aprendizaje significativo.

Quien a su vez administra el tiempo para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes y para el logro de las metas trazadas. La responsabilidad de un gerente requiere de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, aunque la eficiencia es más importante pero la eficacia es más decisiva, por tal motivo se puede decir que el gerente debe desempeñarse

con altos niveles de eficiencia para poder cumplir con las metas trazadas. Los gerentes deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige.

1.7.1 Perfil del gerente

El perfil son los rasgos que se desean obtener de un individuo y los de un gerente son:

- **Inteligencia:** La inteligencia emocional facilita el desempeño permitiendo el éxito en la gestión, principalmente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, una clara comunicación con una disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas, situaciones y buen uso de los métodos de trabajo.
- **Autonomía:** Son personas que fijan objetivos y se autoevalúan a mediano y largo plazo. Proyectan su posición al futuro. Toman decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas. Son capaces de subsanar errores.
- **Creatividad e Innovación:** Generan ideas nuevas, y si no son creativos logran utilizar la experiencia en situaciones nuevas. Mejoran las herramientas y métodos ya existentes.
- **Empoderamiento:** Delegan con confianza reconociendo las características de cada colaborador y brindando apoyo cuando lo necesitan. Se comunican abierta y espontáneamente con su grupo permitiendo que toda la información sea concebida en el momento de trabajar en un proyecto.
- **Liderazgo:** Son personas con un trato cordial, amable, atento a las características de los otros, dan libertad a sus colaboradores supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas, escuchando a su personal. Se adaptan a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al diálogo. No juzgan, comprenden más que lo que critican, son humildes y solidarios. Si algo no los satisface buscan el momento para expresarlo de la mejor manera. Para resolver situaciones de conflicto ponen distancia actuando objetivamente. Fijan límites de comportamiento de una manera convincente mostrando su liderazgo. (Ramírez Fernando, 1990, p.102)

1.7.2 Características del gerente

Actualmente la gerencia no se limita a la dirección de actividades, se requiere ante todo que el gerente sea un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan miembros del grupo con el cual se trabaja. (Ramírez Fernando, 1990, pág. 102)

- Madurez emocional.
- Desarrollo intelectual.
- Marco de valores definidos.
- Claridad de objetivos.
- Apertura y flexibilidad.
- Visión a futuro.
- Cultura general.
- Eficaces relaciones públicas y humanas.
- Conocimiento pleno de la organización.
- Responsabilidad, compromiso y disciplina”.

1.7.3 Características del director educativo

Uno de los procesos educativos en el cuál las implicaciones del cambio son evidentes, es la supervisión escolar. Como dice Torruellas, “la función de la supervisión no es sólo sostener el programa educativo existente sino también mejorarlo” (Torruellas de Jesús, 1977). Para el logro de este mejoramiento es necesario contar con la totalidad de los esfuerzos del personal docente escolar, muy particular el de los maestros y del mismo director. La supervisión es ejercer liderazgo en el mejoramiento del programa educativo y en el proceso de crecimiento del personal que participa en el programa. Es trabajar en equipo con maestros, directores de escuela y supervisores, todos unidos, para que la labor educativa pueda desarrollarse en forma normal y beneficiosa.

La supervisión del director debe inspirar y ayudar al maestro para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia sin hostigamiento. Es necesario que se generen cambios en el proceder del maestro para poder ajustar su personalidad al medio en que convive actualmente. La responsabilidad de lograr cambios recae sobre el director de escuela. Para lograr esta tarea de lograr cambios, el director de escuela deberá ser una

persona en constante proceso de autorrealización y búsqueda del conocimiento. Con su entusiasmo, inteligencia y creatividad podrá ayudar al, estimular y dirigir al maestro para que él se atreva a poner a prueba nuevos modos de instrucción y nuevas estrategias pedagógicas destinadas a realizar los propósitos educativos de los estudiantes.

Por otra parte, el rol del director como agente de cambio debe estar presente en todas las actividades de las cuales es responsable. Entre estas actividades se encuentran: desarrollar, diseñar o rediseñar el currículo de lo que se va a enseñar, organizar la instrucción, reclutar personal para la escuela, materiales necesarios para los maestros y el personal, facilitar la educación en servicio, planificando e implantando experiencias de aprendizaje para mejorar la labor del maestro. Esto involucra consultas, excursiones, seminarios, conferencias y clases demostrativas entre otros.

Igualmente, orientar a los miembros de la facultad, proveer información básica y necesaria para llevar a cabo sus responsabilidades, relacionarse con los servicios especiales a los estudiantes, fomentar las relaciones públicas y realizar evaluaciones sobre la instrucción y su ejecución como director escolar.

El director escolar puede contribuir al cambio en la conducta del personal docente si se propone a ayudar en:

- Descubrir nuevos problemas
- Seleccionar nuevos objetivos educativos
- Cooperar en diversos programas de investigación o estudios
- Estimular una mayor creatividad y originalidad
- Apoyar y estimular especialmente a los que se inician en la docencia
- Proporcionar materiales a los maestros y al personal de apoyo
- Ayudar a preparar y utilizar criterios de evaluación
- Escuchar con simpatía y comprensión los problemas del personal
- Establecer buenas relaciones con los maestros
- Sugerir posibles métodos de mejoramiento y de formación profesional proporcionada por instituciones
- Estimular y apoyar actividades profesionales
- Coordinar investigaciones que tengan impacto en la educación.

Además, los directores escolares efectivos deben poseer un liderazgo, el cual inspire a los maestros a unirse en el logro de la misión y visión de la institución. Igualmente, el director

debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, tener habilidades de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones. Otra característica que es de mucha importancia es saber cómo enfrentar situaciones difíciles por medio del empleo de métodos de resolución de conflictos. El director debe entender los valores y metas de la comunidad educativa, las cuales se pueden lograr a través del currículo.

También el director se encarga de evaluar regularmente los métodos y estrategias de enseñanza en el salón de clases, con el fin de asegurar que éstos sean apropiados y variados. Asimismo, Davis y Thomas (1992), en su libro: Escuelas eficaces y Profesores eficientes, establecen que existen unas características esenciales que los investigadores identificaron para un director eficaz. Enumeramos las siguientes:

- Poseer una visión clara de la dirección y objetivo de la institución.
- Fomentar un clima escolar favorable
- Controlar y evaluar el progreso de los maestros,
- Cooperador
- Disponer de muchos recursos e iniciativa utilizando de forma creativa estos recursos materiales y humanos.
- Tener habilidades de liderazgo
- Experto en la solución de problemas
- Sociable
- Poseer competencias profesionales, ser de inspiración en sus labores y comprometido
- Servicial
- Injerirse de forma positiva y estimuladora
- Delegar responsabilidades
- Compartir la toma de decisiones y la solución de problemas
- Estar siempre por delante de los acontecimientos y ser comunicativo.

1.8 Calidad educativa

Los conceptos de calidad, los procesos, procedimientos para lograrla no son exclusividad de la industria, son perfectamente aplicables en la educación. Cada día la sociedad y los entes gubernamentales ejercen mayor presión sobre las instituciones, sobre todo el sistema educativo, con el fin de lograr un nivel de calidad de la educación cada vez mejor.

Esto es posible hacerlo si se toman como base los conceptos; modelos que se manejan en la industria, a pesar de las diferencias entre los fines y objetivos de cada cual.

La educación tiene como propósito la formación del hombre, tanto en su aspecto técnico como humanístico. Quiere decir esto que lo que se persigue es no solo formar un individuo capaz de enfrentar, con inteligencia los problemas de la vida real dándoles soluciones efectivas, concretas utilizando o desarrollando la tecnología más adecuada a las necesidades, sino también que ese individuo esté preparado para entender a sus semejantes viviendo en sociedad, con una conducta basada en los más nobles principios morales.

En ese mismo sentido la Comunidad Europea (1995), ha señalado "...la educación y la formación tienen por función esencial la integración social, el desarrollo personal, mediante la asunción de valores comunes; la transmisión de un patrimonio cultural con el aprendizaje de la autonomía (p. 4). Esto implica una formación integral del hombre.

Para alcanzar estas metas es necesaria y conveniente una educación de calidad. Esto significa muchas cosas para diferentes personas. Cada uno tiene un concepto propio de lo que eso es y una visión personal de cómo lograrla. García Hoz (op. cit) sostiene que la calidad de la educación viene determinada por dos componentes, de una parte, por la disposición, en la que se incluyen las condiciones de integridad y coherencia y, por la otra, la eficacia. En tal sentido define la calidad educativa como "...el modo de ser de la educación que reúne las condiciones de integridad, coherencia y eficacia. En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz". (p: 3).

1.8.1 Definición de educación de calidad

Al entender lo que significa una educación de calidad, se deben tener presentes tres principios importantes que se suscitan alrededor de esta:

- El desarrollo del conocimiento de los educandos es considerado el objetivo más trascendente e importante en el sistema educativo, por lo tanto el éxito en este aspecto es considerado un indicador de calidad que el estudiante ha recibido de sus docentes en el aula de clase.
- La formación y desarrollo de valores y principios éticos en los estudiantes, así como la creación de actitudes que promuevan las buenas conductas, el progreso y desarrollo

de contextos que favorezcan los aspectos psicoafectivos, innovadores y creativos en los educandos.

- Los procesos y recursos deben ser empleados de forma eficiente, un programa de calidad debe estar apoyado por los recursos necesarios para poder cumplir con las metas , los objetivos de la institución educativa, por ejemplo debe estar dotada de todos los laboratorios necesarios, planta física adecuada, capacitación ,desarrollo de profesores, sistemas administrativos y académicos suficientes ;apropiados con excelentes métodos de enseñanza aprendizaje para cumplir con las necesidades de los estudiantes ofreciendo una educación de calidad.

La calidad en la educación es uno de los aspectos que con mayor frecuencia se escucha hablar hoy en día, es por eso que las instituciones educativas deben ser pilares en la eficiencia, la eficacia, teniendo en cuenta que estamos en una sociedad de constantes cambios en donde el servicio de educación que se presta y ofrece a la sociedad se ve afectado por los cambios en el entorno, los cambios económicos, sociales y culturales que se presentan entender que debe estar presta con atención a dichos cambios para reaccionar de forma adecuada , reflexionando de forma permanente sobre la calidad el servicio de educación que ofrece a la comunidad. En cuanto a los conocimientos que ofrece es necesario que la organización educativa revise la permanencia o caducidad de estos ya que surgen nuevos conocimientos, habilidades, destrezas en cuanto a la información, con la aplicación de las TICS.

En cuanto al desarrollo de valores y principios, es un desafío constante que deben enfrentar las instituciones educativas, ya que en la sociedad en este momento se da un proceso intercultural, ha cambiado la interrelación de la familia-la escuela- sociedad, en el aspecto laboral, etc. Reaccionar frente a todos estos cambios desde las instituciones educativas es una, labor ardua y bastante compleja, así como lo es la organización escolar y los procesos de enseñanza – aprendizaje como lo son la organización de la institución educativa, el clima organizacional en este caso escolar, el ambiente laboral, procesos de enseñanza-aprendizaje, procesos de participación de toda la comunidad educativa, entre otros.

Únicamente con una visión de reflexión permanente sobre el servicio de educación que se ofrece y una actitud de innovación se logra conseguir una educación de calidad, que satisfaga las necesidades de los educandos.

La innovación se da cuando se logra responder a las necesidades de una comunidad en constante cambio, lo que es una exigencia para la institución educativa al tener que formar estudiantes capaces de afrontar grandes retos en el futuro.

Es importante saber que la calidad es un concepto que no es estático, es una característica que distingue a las cosas por que indica perfeccionamiento constante, mejora, consecución de logros, metas, por tanto el sistema educativo debe ser de calidad, es decir ser cada día mejor y propender por el perfeccionamiento, mejoramiento continuo, alcanzar los estándares de calidad superiores en aspectos científicos, filosóficos, metodológicos en lo humano.

Mortimore señala que la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar. Es donde la calidad toma su forma, es decir la institución educativa tiene claros los horizontes, sabe para dónde va y como lo va a lograr y se compromete en mejorar cada día.

Calidad educativa. (S.f.). Descargado de <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacionevaluativa-en-educacion/contenidos/Calidad.pdf>

1.8.2 La calidad en las instituciones educativas y sus componentes

Aun cuando es un poco difícil precisar el concepto de calidad en las instituciones educativas, Gento Palacios (1996, p. 55 y ss.) indica dos componentes para determinar esta:

- **Indicadores o identificadores:** Confirman la calidad como efecto, indican el grado de calidad al cual ha llegado la institución, Gento Palacios (1996, pág. 56) los llama variables dependientes o de criterio, estos son identificados por la Fundación Europea para la gestión de calidad como resultados.
- **Predictores:** Estos hacen referencia a las particularidades que deben tener las instituciones educativas para obtener una calidad aceptable. Son denominados Agentes de calidad por la Fundación Europea para la gestión de la calidad, estos son conforme al centro educativo y permiten efectos en la calidad.



Figura 1: Indicadores, identificadores o resultado

Fuente: Gento Palacios (1996, p.56) elaborado por

Elaborado por: Gabriela Quintero Zavala

1.8.3 Satisfacción de los estudiantes

Para Alves y Raposo (2005):

La satisfacción del alumno en los estudios universitarios ha cobrado vital importancia para las instituciones de este sector, pues de ella depende su supervivencia. Solo con la satisfacción de los alumnos se podrá alcanzar el éxito escolar, la permanencia de los estudiantes en la institución, y sobre todo, la formación de una valoración positiva boca a boca. En este sentido, es extremadamente importante encontrar formas fiables de medir la satisfacción del alumno en la enseñanza universitaria, permitiendo así a las instituciones de enseñanza conocer su realidad, compararla con la de los otros competidores y analizarla a lo largo del tiempo.

Es necesario apuntar que la satisfacción del estudiante es el eje central de todos los procesos que se llevan a cabo en las instituciones pues su principal función sustantiva es la docencia centrada en él. Objetivo que debe cumplirse mediante su satisfacción y su persistencia en las universidades. Asimismo el medio ambiente que rodea al proceso enseñanza aprendizaje determina en igual proporción la búsqueda de un objetivo de calidad en este servicio que incluye todo aquello que sería indispensable para que el proceso se de en una forma adecuada como: aulas, biblioteca, cafetería, jardines, procesos administrativos, campos deportivos, la limpieza de todos estos espacios.

Para Blanco R.J.y Blanco,R. (2007):

La satisfacción estudiantil será directamente proporcional al esfuerzo que haga la institución en el desarrollo de un ambiente orientado al servicio, donde el estudiante se visualice como un cliente que ha recibido el servicio en términos de los conocimientos, destrezas y desarrollo humano que esperaba.

Desde la postura cognoscitiva, se encuentra que la satisfacción del consumidor es definida como una evaluación emocional post-compra o post-uso como resultado de un procesamiento de información relevante (Morales y Hernández, 2004 y Fornell, 1992). Este procesamiento consiste en la comparación entre las expectativas de los individuos y el rendimiento que perciben o en un balance de costo-beneficio (Oliver y De Sarbo, 1988; Newsome y Wright, 1999), así como en los procesos de atribución que realizan los sujetos (Folies et al. 1987, citados en Yi y La, 2004). En este caso, cuando las expectativas resultan mayores que la realidad, el individuo se encontrará insatisfecho, por el contrario, estará satisfecho si logra resultados que van más allá de sus expectativas (Kinichi y Kreitner, 2003).

1.8.4 Satisfacción del personal que labora en la institución

Se debe tener presente lo siguiente, para determinar el grado de satisfacción en relación con las personas que laboran en la institución educativa como docente, administrativa, etc.

- a) **Aspectos materiales:** Salarios, seguridad e higiene en la planta física, recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, entre otros.
- b) **Estabilidad en la profesión,** rotación de centro educativo, desarrollo y capacitación.
- c) **Resultados, objetivos y metas realizadas.**
- d) **Reputación profesional,** reconocimiento por la sociedad, por la institución educativa, independencia en la labor a desarrollar, etc. (Gento Palacios, 1996, p. 56).

1.8.5 El efecto del impacto social

Se evidencia en los aspectos social, académico, familiar y laboral, donde se desempeñan los estudiantes que han pasado por la institución educativa. En lo académico es notorio ya que un excelente proceso académico en un estudiante determina una mejora en la siguiente etapa, en lo laboral si el estudiante tiene una buena situación y en lo familiar es determinante el clima que se vive en su familia y en lo social se demuestra con las actitudes, valores y principios morales que el estudiante demuestra en sociedad. (Gento Palacios, 1996, p. 56).

CAPITULO II
METODOLOGIA

2. Metodología de la investigación

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de gerencia educativa para la Unidad Educativa Liceo Galápagos el año electivo 2017-2018 de la provincia de Galápagos, cantón san Cristóbal.

2.1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar el marco teórico que permita orientar la investigación hacia una propuesta de mejora en la calidad educativa en la Unidad Educativa Liceo Galápagos
- Evaluar las estrategias gerenciales y tecnológicas que aplica el personal directivo en la Unidad Educativa Liceo Galápagos en el año 2017-2018.
- Elaborar una propuesta de mejora para las estrategias de gerencia educativa para generar valor en la Unidad Educativa Liceo Galápagos cantón San Cristóbal durante el año 2017-2018.

2.2 Contexto de la investigación

El contexto en que se realizó la presente investigación es en una institución, ubicada en la provincia de Galápagos, cantón "San Cristóbal" de régimen costa, con educación básica de Inicial a décimo de básica y de bachillerato unificado de sostenimiento público con disciplina naval.

La unidad educativa tiene como ideario:

- Los estudiantes de las Unidades Educativas Navales son promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad y creadores del conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social, la participación y la integración.

- Garantizamos una educación integral de niñas, niños y adolescentes que incluya una formación en sexualidad, humanística, científica, como legítimo derecho al buen vivir.
- Desarrollamos en nuestros estudiantes habilidades de investigación como también experimentación para fomentar la creatividad y la formación científica.
- Formamos jóvenes con mentalidad abierta, internacional, desarrollando la cooperación, la curiosidad y con capacidad de reflexionar e interactuar con personas de diferentes países y culturas; para favorecer el ingreso a instituciones de Educación Superior.
- Propiciamos la participación de todos los actores del proceso educativo en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.
- Vinculamos a los estudiantes con los problemas sociales y ecológicos de la comunidad para generar procesos de sensibilización y toma de decisiones.
- Promovemos un aprendizaje permanente del talento humano (docente, administrativo, técnico y de servicios generales).
- Incorporamos una cultura de evaluación y rendición de cuentas en todos los procesos y actores del quehacer educativo.
- Brindamos apoyo y seguimiento psicopedagógico a las y los estudiantes, para superar las dificultades en los aprendizajes y en su comportamiento.
- Fortalecemos el hábito lector en todos los miembros de la comunidad educativa.
- Promovemos la práctica de valores institucionales tales como: Honestidad, Justicia, Respeto, Paz, Solidaridad, Responsabilidad e Identidad Naval.

2.3 Diseño de la investigación

La investigación con el tema “Diseño de estrategias de gerencia educativa para el año lectivo 2017-2018 de la provincia de Galápagos, cantón San Cristóbal se utilizó la investigación

cuantitativa porque nos ayudó en la recolección y análisis estadístico y la cualitativa para describir las cualidades investigadas.

- **Cuantitativa.** - Nos facilitó en la recopilación y análisis para obtener una base de medición numérica y análisis estadístico por medio de las encuestas, las mismas que fueron procesadas y analizadas todas sus respuestas, sus características, lo que piensan y creen cada uno de los encuestados de la unidad educativa investigada.
- **Cualitativa.** - Utilizamos este método para conocer los hechos, procesos, estructuras y la descripción de las cualidades investigadas. La recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, nos fundamentamos en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas).
Se utilizó técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, interacción e introspección con la institución.
- **No experimental.** - Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández Fernández, Baptista 2003, p.30).
- **Transversal.** - El estudio es transversal, ya que se diseñó para medir la prevalencia de los resultados con cierta población, en punto determinado del tiempo.
- **Descriptiva.** - Se utilizó este diseño porque se pudo describir todos los sucesos observados en un ambiente invariable.
- **Exploratoria.** - Esta investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha estudiado antes. (Hernández Fernández, 2004, p.117).

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.4.1. Método

Los métodos de investigación aplicados a estudio: el descriptivo, analítico y sintético, que permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación.

2.4.2. Técnicas

Las técnicas utilizadas en esta tesis fueron: la encuesta, observación y bibliográfica.

Las entrevistas se realizaron a la muestra escogida y la observación se la utilizo en el medio ambiente investigado.

2.4.3. Instrumentos

- **La encuesta:** La encuesta: esta técnica nos permitió obtener información acerca de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario; la encuesta se la realizó de manera personal (face to face), utilizando un cuestionario de preguntas en escala de likert. En el cuestionario se construyó un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en la presente tesis.
- **La observación:** mediante esta habilidad se descubrió la naturaleza y se describió explicando las leyes y principios que rigen la investigación, esta técnica se la utilizó para realizar la observación de documentos administrativos y el desempeño de estudiantes y docentes dentro del salón clase, la cual fue de vital importancia.

2.5. Muestra

La población, objeto de este estudio, fueron los docentes y directivos de la Unidad Educativa Liceo Naval Galápagos, a quienes se les realizó en su totalidad las entrevistas respectivas para efecto de este estudio. La unidad educativa se encuentra ubicada en la provincia de Galápagos, cantón San Cristóbal, de régimen costa, cuenta con educación básica, de inicial a décimo, también posee, bachillerato general unificado, la unidad educativa es de sostenimiento público. Cuenta actualmente con 194 estudiantes de inicial a séptimo; 62 estudiantes de octavo a décimo y 65 estudiantes de bachillerato, dando un total de 321 educandos.

Descripción	Número de elementos	Instrumento
Autoridades	02	Encuesta
Docentes	20	Encuesta
Personal administrativo y servicio	02	Encuesta
Directivos	03	Encuesta

Los procesos utilizados no representaron ningún riesgo para los participantes y se les aplicó los instrumentos, avalando confidencialidad en el manejo de la información otorgada por la muestra seleccionada.

- **Criterios de selección**

Criterios de inclusión: trabajar como docente en la unidad educativa un año, poseer título de tercer nivel, tener la disposición de colaborar con la investigación.

- **Criterios de exclusión**

No tener la disposición de colaborar con la investigación.

2.6. Procedimiento.

Para el desarrollo de la presente tesis, se aplicó el siguiente procedimiento:

- Se presentó una solicitud dirigida al rector de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos” para contar con su autorización y conocimiento del proceso, para realizar la recolección de la información dándole a conocer cuáles son los objetivos de la investigación y beneficios para la institución.
- Se realizó una reunión de trabajo con los directivos de la unidad educativa para exponer el objetivo y el alcance del estudio.
- Al obtener la autorización respectiva se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos.
- Se aplicó como instrumento de recolección de datos la encuesta
- Una vez terminado el proceso de recolección, se procedió a depurar la información.
- La información obtenida se consolidó en cuadros estadísticos de excel.
- Finalmente elaboramos tablas para realizar el respectivo análisis y conclusión.

CAPITULO III
ANÁLISIS DE RESULTADOS

3. Análisis de resultados

Una vez efectuadas las encuestas a los directivos y docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”, se procedió a la tabulación de los datos para obtener la información y de esta manera estar capacitados para mostrarla por medio de cuadros y gráficos estadísticos.

Este proceso se hace en base en la presentación de los resultados estadísticos por cada una de las dimensiones e indicadores, respecto a la variable de la investigación. Los datos obtenidos se muestran en forma de frecuencias relativas o porcentajes.

En atención a ello se presentan la descripción estadística de los porcentajes obtenidos, la cual es una herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo con la alternativa consultada.

Este proceso se cumplió, trasladando los datos cualitativos, a través de datos cuantitativos expresados por las opiniones recopiladas según la respuesta de cada elemento de la muestra, las cuales se reflejan en tablas de tabulación elaboradas para describir en ellas las frecuencias porcentuales, tanto por los directivos como por los docentes quienes ejercen funciones específicas en la institución objeto de este estudio.

3.1 Análisis y resultados de encuesta a personal docente

3.1.1 Estrategias de enlace

Tabla 1. Estrategias de enlace (directivos)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Estrategias de enlace								
Red de relaciones	1. Planifica estrategias que optimicen la integración institución, comunidad.	3	43%	4	57%	0	0	0
	2. Propicia estrategias integradoras para afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.	2	29%	5	71%	0	0	0
Conformación de equipos	3. Promueve estrategias para asegurar la conformación de equipos de trabajo	6	86%	1	14%	0	0	0
	4. Estimula el trabajo en equipo para la realización de actividades educativas.	3	43%	4	57%	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

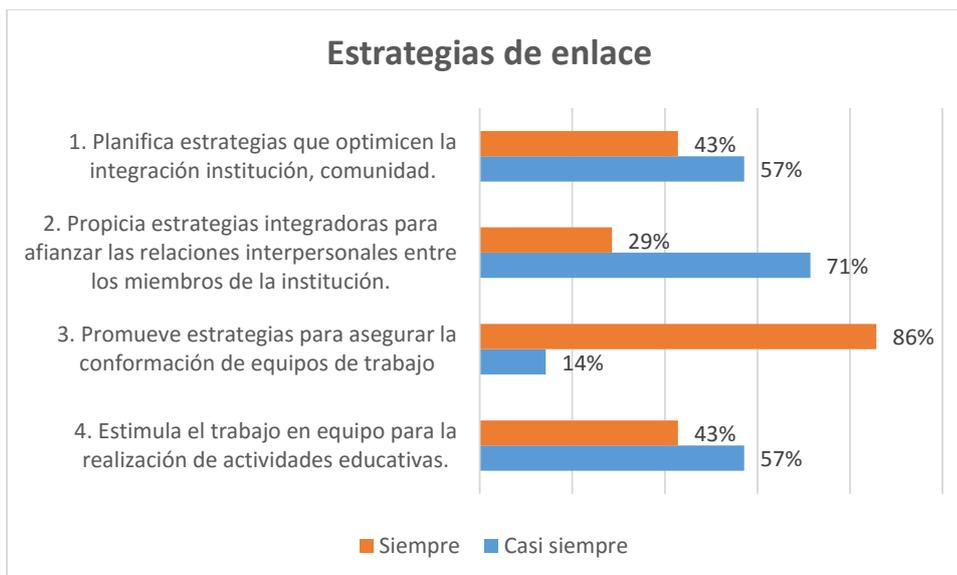


Gráfico 1 Estrategias de enlace

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico 1 (directivos) de la dimensión estrategias gerenciales en este caso, las de enlace, atendiendo al indicador red de relaciones, el mayor porcentaje frecuentado fue 71% en la opción casi siempre en propiciar estrategias integradoras para afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución por parte de los directivos, un 29% consideró la alternativa siempre refiriéndose a la misma opción.

En el indicador conformación de equipos el mayor porcentaje frecuentado fue 86% de los directivos que promueven siempre estrategias para la conformación de equipos, es decir los directivos no trabajan solos sino que comparten su medio laboral, pero por el contrario solo el 43% afirman que siempre estimulan al trabajo en equipo para la realización de actividades educativas, lo que evidencia que por parte de los directivos falta trabajar en la estimulación para la conformación de equipos.

3.1.2 Estrategias de delegación

Estrategias de delegación

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Estrategias de delegación								
Asignación de tareas	5. Informa al personal docente sobre las actividades que han de realizar en la institución.	6	86%	1	14%	0	0	0
	6. Delega funciones al personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia.	5	71%	2	29%	0	0	0
Decisiones consensuadas	7. Promueve el consenso en la toma de decisiones	5	71%	2	29%	0	0	0
	8. Ofrece oportunidades al personal docente para la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones.	4	57%	3	43%	0	0	0
Acompañamiento en el aprendizaje	9. Realiza asesoramientos a los docentes durante el proceso de aprendizaje.	3	43%	4	57%	0	0	0
	10. Favorece la construcción de los nuevos aprendizajes a través de la creación de círculos de estudio.	4	57%	3	43%	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la "Unidad Educativa Liceo Galápagos"

Elaborado por: Gabriela Quintero

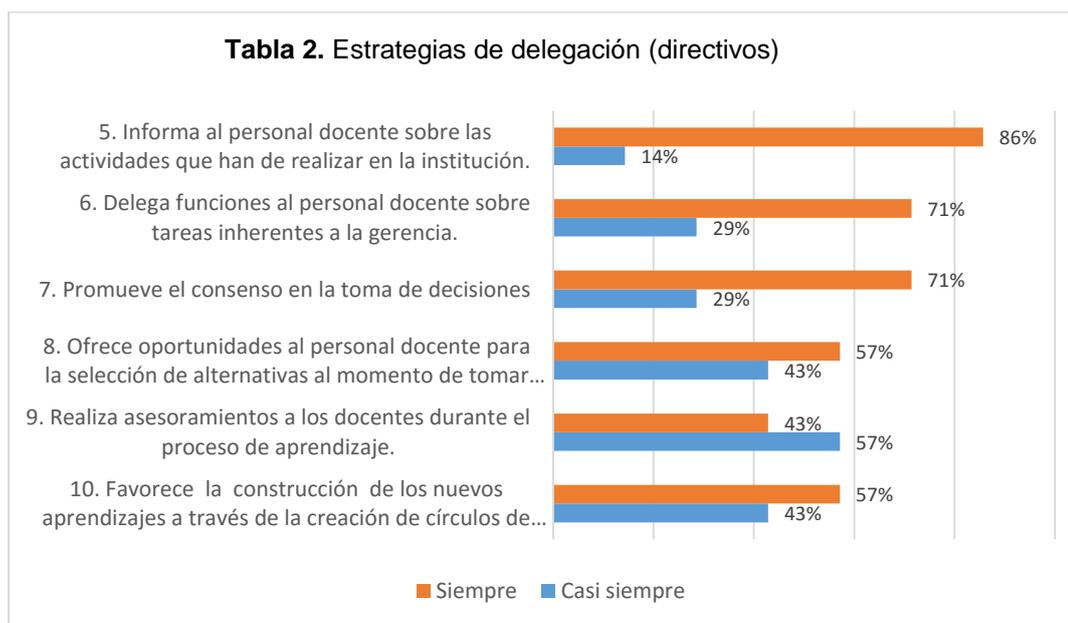


Gráfico 2 Estrategias de delegación

Con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que en la institución educativa Galápagos y sus directivos trabajan en equipo y consideran la opinión de sus docentes, por lo cual más del 50% de los encuestados manifiestan que siempre se informa al personal sobre actividades, promueven el consenso de toma de decisiones, están pendientes siempre de su formación integral, lo que ha permitido promover la aplicación de aprendizajes.

Como lo manifiesta la autora Verónica Romero (2016) "es vital tener una buena comunicación en las instituciones puesto que es la base estructural, convirtiéndose en una herramienta

fundamental en las relaciones laborales, ya que da lugar a la transmisión de la información para identificar los requerimientos y logros”.

3.1.3 Estrategias de gestión

Tabla 3. Estrategias de gestión (directivos)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Estrategias de gestión								
Gestión al conocimiento	11. Fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo.	4	57%	3	43%	0	0	0
	12. Implementa estrategias que faciliten la adquisición de conocimientos a los docentes.	4	57%	3	43%	0	0	0
Gestión a los cambios positivos	13. Estimula al personal en función de lograr cambios en la práctica pedagógica.	6	86%	1	14%	0	0	0
	14. Gestiona las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución	7	100%	0	0%	0	0	0
Gestión hacia la calidad de supervisión	15. Guía la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir	6	86%	1	14%	0	0	0
	16. Orienta al personal sobre los asuntos los que debe mejorar en función de la calidad enseñanza.	4	57%	3	43%	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

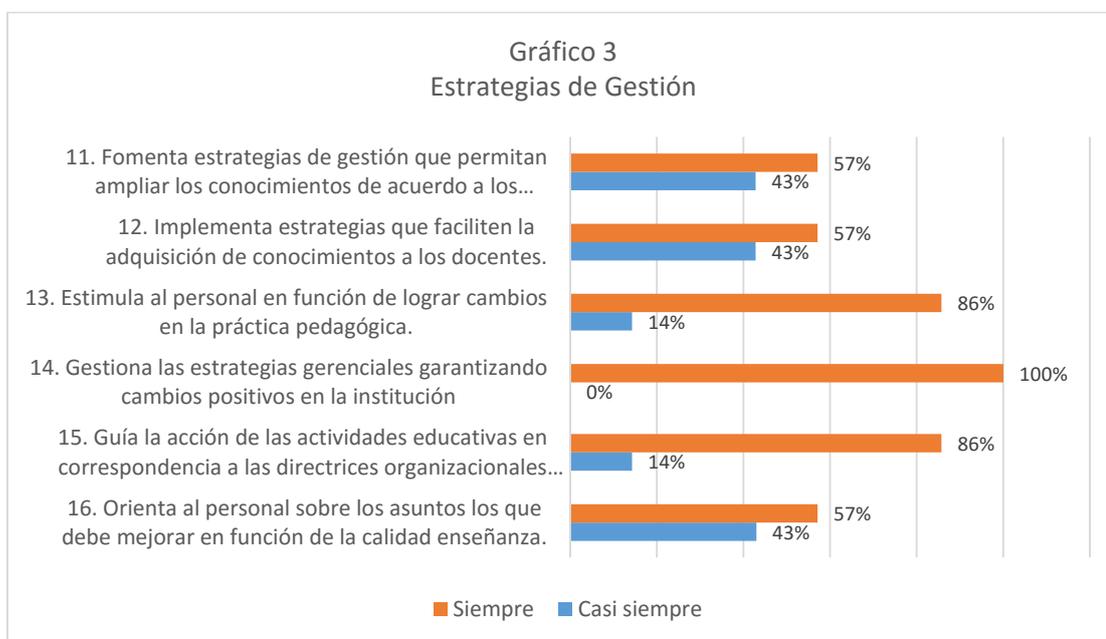


Gráfico 3 Estrategias de gestión

En los resultados de la tabla y gráfico 3 de la dimensión de estrategias de gestión, podemos resaltar que, más del 50% de los directivos están enfocados en ser parte del continuo

aprendizaje y profesionalización de sus docentes, siendo así que el 57% de ellos generan estrategias que faciliten la obtención de conocimientos, esto con el fin de enfocar también a sus docentes a mejorar su calidad de enseñanza, donde el 57% se inclina a afirmar que siempre hay una retroalimentación en todas aquellas oportunidades de mejora y un 86% coincide en que siempre se guía a la acción de las actividades educativas en correspondencia a las actividades organizacionales que se debe cumplir.

Sobre todo, debemos resaltar también que un 100% siempre está enfocado en generar cambios positivos en la institución educativa Galápagos por medio de una eficiente gestión de estrategias gerenciales.

3.1.4 Competencias estratégicas

Tabla 4. Competencias estratégicas (directivos)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Competencias estratégicas								
Competencia analítica	17. Aclara las dudas de sus subordinados en el momento preciso.	5	71%	2	29%	0	0	0
	18. Corrige a sus subordinados adecuadamente las acciones que tengan un nivel alto de calidad.	6	86%	1	14%	0	0	0
Competencia comunicativa	19. Propicia estrategias para mantener buena comunicación entre el personal docente.	6	86%	1	14%	0	0	0
	20. Siente que su mensaje es comprendido cuando lo comunica.	5	71%	2	29%	0	0	0
Competencia innovadora	21. Busca permanente innovación pedagógica en función de garantizar la calidad educativa.	5	71%	2	29%	0	0	0
	22. Estimula al personal para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa.	5	71%	2	29%	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

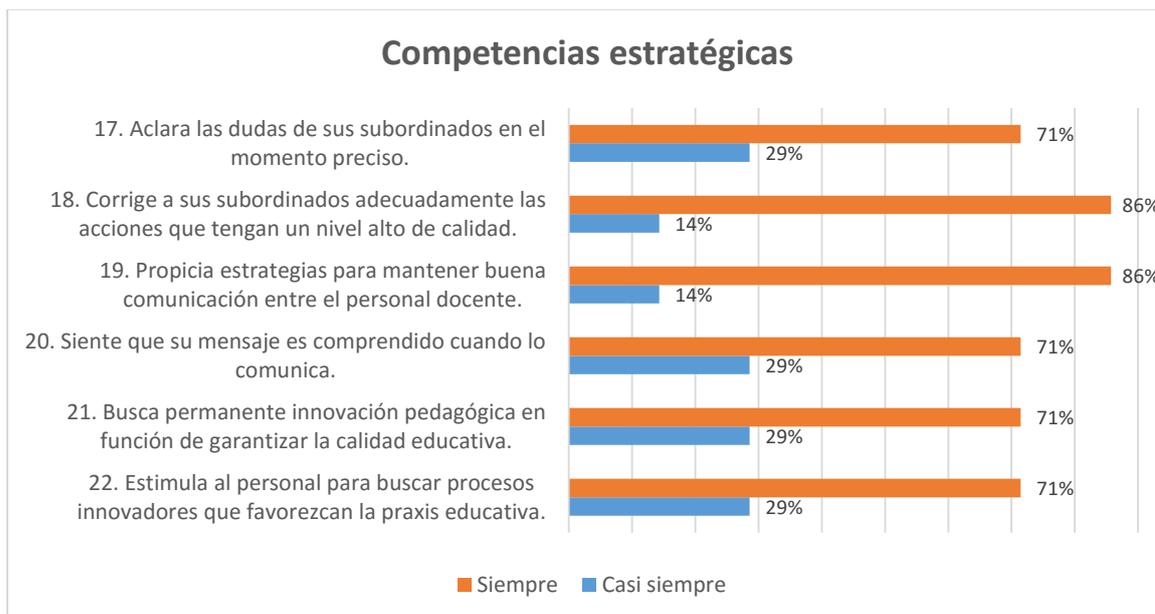


Gráfico 4 Competencias estratégicas

Fuente y elaborado por autor

La información de la tabla y gráfico 4 sobre las competencias estratégicas con referencia al indicador competencia analítica, podemos resaltar que el 86% de los directivos siempre corrigen a sus subordinados adecuadamente, trabajando de manera constante en una mejora continua que les lleve a mantener un nivel alto de calidad en su desempeño profesional. Respecto a los indicadores de comunicación, es importante rescatar que si bien es cierto un 71% afirma que siempre su mensaje es claramente entendido, aún el 29% reconoce que la comunicación dada es casi siempre entendida, este es un porcentaje considerable tomando en cuenta que la comunicación es un importante pilar para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

En referencia al indicador de competencia innovadora, el 71% de los entrevistados está enfocado en buscar siempre procesos innovadores en pedagogía, elevando la calidad educativa y manteniendo a la institución en los niveles que exigen los cambios globales. Cabe resaltar que el 29% de los directivos aún debe trabajar en desarrollar esta competencia, ya que esta debilidad, podría generar un estancamiento y retroceso en los avances pedagógicos.

3.1.5 Requerimientos para la calidad de desempeño

Tabla 5. Requerimientos para la calidad de desempeño (directivos)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Requerimientos para la calidad de desempeño								
Conocimientos profesionales	23. Tiene conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejerce.	3	43%	4	57%	0	0	0
	24. Maneja con habilidad los procesos administrativos de la institución demostrando calidad de servicio.	3	43%	4	57%	0	0	0
Capacidad intelectual	25. Atiende los planteamientos expuestos por el personal reflexionando antes de actuar.	4	57%	3	43%	0	0	0
	26. Maneja con inteligencia los problemas que se le presentan en la institución.	5	71%	2	29%	0	0	0
Adquisición de aptitudes	27. Proporciona herramientas para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.	5	71%	2	29%	0	0	0
	28. Conduce la acción docente para lograr la calidad en la labor propuesta.	4	57%	3	43%	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

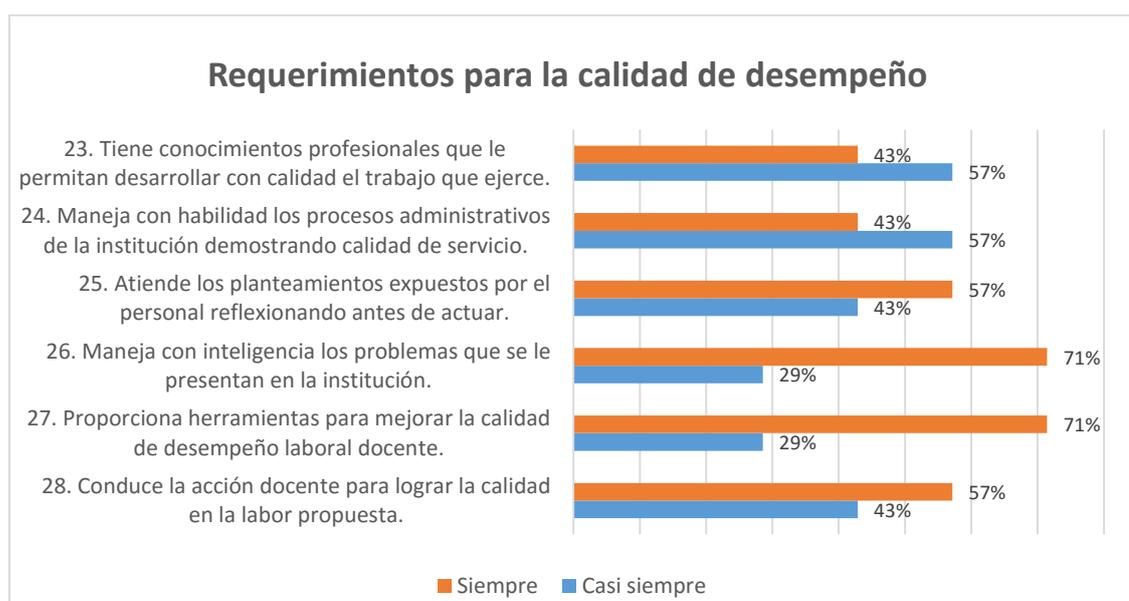


Gráfico 5 Requerimientos para la calidad de desempeño

Fuente y elaborado por: Autor

Al analizar la tabla de los requerimientos para la calidad de desempeño, se evidencia que hay aún falta de conocimientos que permitan al directivo desarrollar siempre con calidad el trabajo que ejerce y manejar los procesos administrativos de manera eficiente, ya que sólo el 43% de directivos reconocen estar plenamente capacitados para su cargo. A pesar de esto, el 71% siempre tienen la habilidad de manejar y dar solución a los problemas que se presentan en la institución.

3.1.6 Factores para la calidad de desempeño

Tabla 6. Factores para la calidad de desempeño (directivos)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Factores para la calidad de desempeño								
Formación continua	29. Mantiene un adiestramiento continuo que le permita garantizar el buen desempeño de funciones.	2	29%	5	71%	0	0	0
	30. Incentiva al personal para que mejore su formación profesional a fin de brindar calidad pedagógica.	5	71%	2	29%	0	0	0
Formación para investigar	31. Investiga sobre los procesos gerenciales que le permitan mejorar la calidad educativa.	4	57%	3	43%	0	0	0
	32. Promueve la investigación acción en los docentes para impulsar la calidad de desempeño.	5	71%	2	29%	0	0	0
Formación para innovar	33. Está en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer la calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje.	3	43%	4	57%	0	0	0
	34. Busca procesos innovadores en pro de lograr que la organización brinde calidad educativa.	4	57%	3	43%	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

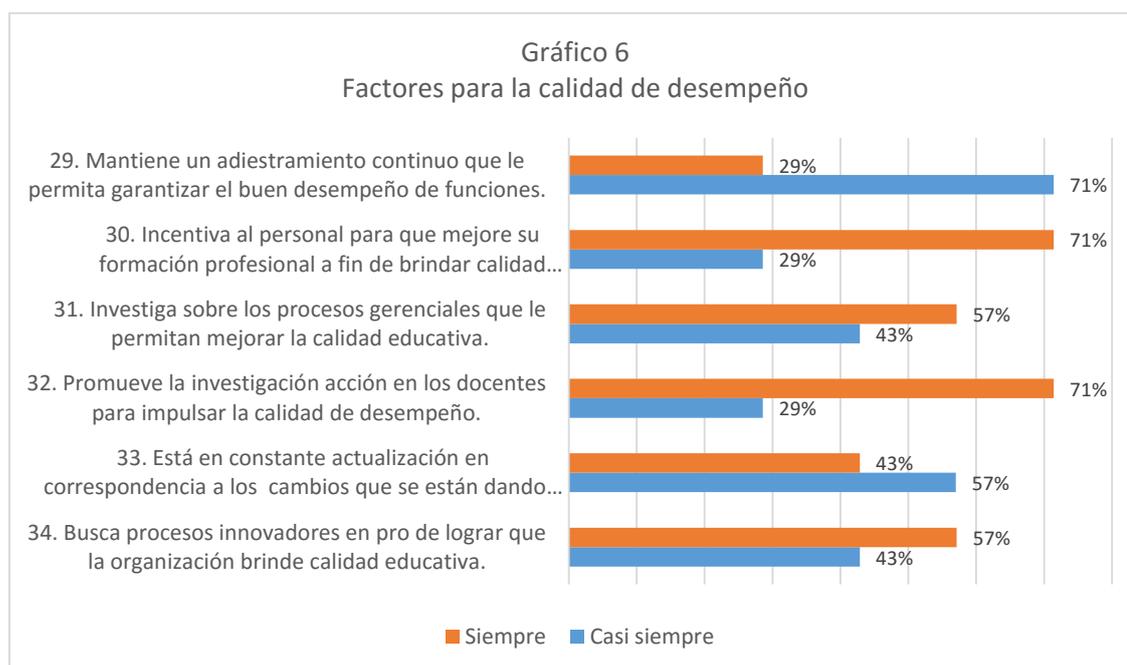


Gráfico 6 Factores para la calidad de desempeño

Fuente y elaborado por Autor

La tabla y gráfico 6 presentan factores clave en el sistema educativo y por lo tanto es pertinente analizar cada indicador particularmente. Concerniente al factor de formación continua, es importante observar que a pesar de que la responsabilidad total de la institución educativa está en manos de los directivos, estos mantienen un bajo adiestramiento continuo, es decir no hay una constante actualización y obtención de conocimientos que permitan estar a la vanguardia en pedagogía y administración de la institución, resultado que se muestra en la tabla con apenas un 29% que manifiesta siempre mantenerse aprendiendo con el fin de

desempeñar mejor sus funciones. Este mismo comportamiento se puede evidenciar en el indicador de formación para innovar, ya que de la misma manera el menor porcentaje se concentra en siempre estar en constante actualización respecto de los cambios que se dan en el sistema educativo.

Respecto al indicador de formación para investigar, el 43% reconoce que casi siempre investiga nuevos procesos en busca de mejorar la calidad educativa de la institución, es decir que contrario a su auto aprendizaje en lo que respecta a conocimientos, si hay una mayor preocupación por hacer que las cosas funcionen, es así que el 57% de los encuestados indican que siempre están investigando.

Si hay algo que resaltar es que los resultados de este factor muestran que más del 50% de los directivos, están preocupados por el constante aprendizaje de los docentes, que se mantengan actualizados en conocimientos y en procesos que mejoren su calidad como profesionales y como consecuencia mejore la calidad de la Unidad Educativa Galápagos.

3.2 Análisis y resultados de encuesta a personal docente

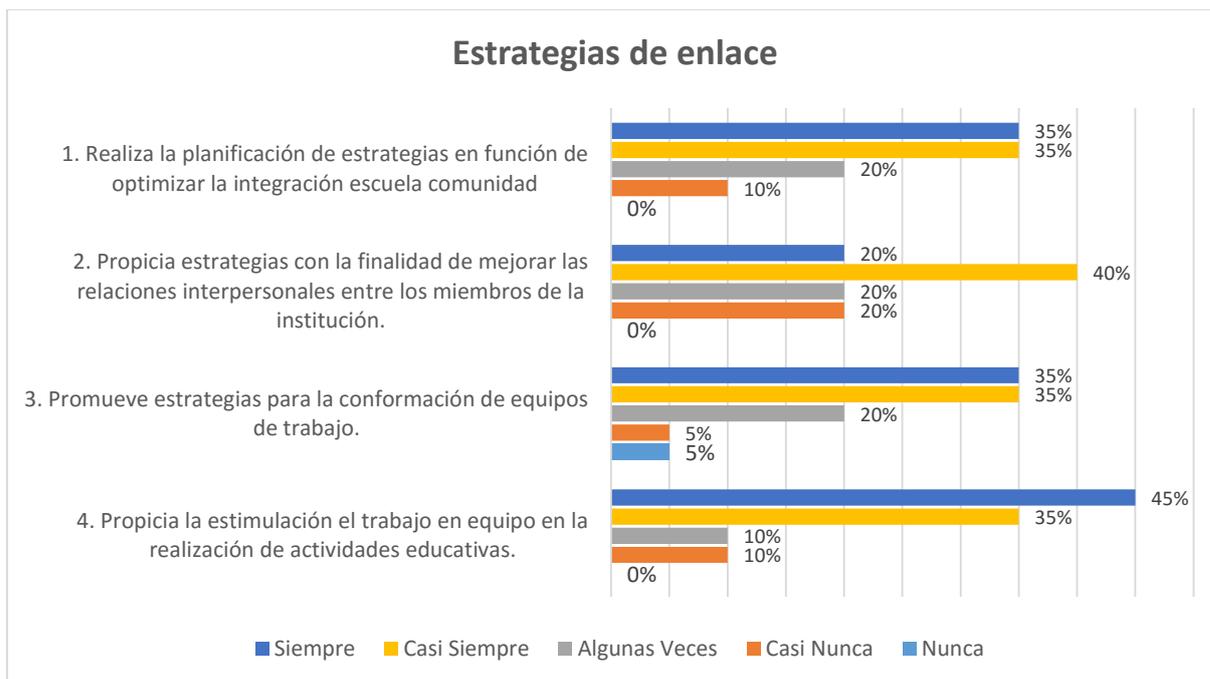
3.2.1 Estrategias de enlace

Tabla 7. Estrategias de enlace (docentes)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Casi Nunca	%	Nunca	%
Estrategias de enlace											
Red de relaciones	1. Realiza la planificación de estrategias en función de optimizar la integración escuela comunidad	7	35%	7	35%	4	20%	2	10%	0	0%
	2. Propicia estrategias con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.	4	20%	8	40%	4	20%	4	20%	0	0%
Conformación de equipos	3. Promueve estrategias para la conformación de equipos de trabajo.	7	35%	7	35%	4	20%	1	5%	1	5%
	4. Propicia la estimulación el trabajo en equipo en la realización de actividades educativas.	9	45%	7	35%	2	10%	2	10%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero



La tabla 7 revela que en las estrategias de enlace podemos resaltar dos puntos importantes: primero, dentro del indicador de red de relaciones, tenemos que un 60% de los docentes trabaja en mantener un buen ambiente de trabajo y una buena relación con sus compañeros, tenemos entonces que un 20% siempre y un 40% casi siempre fomentan este tipo de estrategias. Segundo, el indicador que respecta a la conformación de equipos, muestra que el 45% siempre propicia el trabajo en equipo en lo que se refiere a actividades educativas y aunque en menor porcentaje pero es importante observar que muchos de los docentes no se preocupan por fomentar el trabajo en equipo o propiciar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales en la institución, es decir un promedio del 30% de los docentes, algunas veces, casi nunca o nunca, fomentan tipo de estrategias.

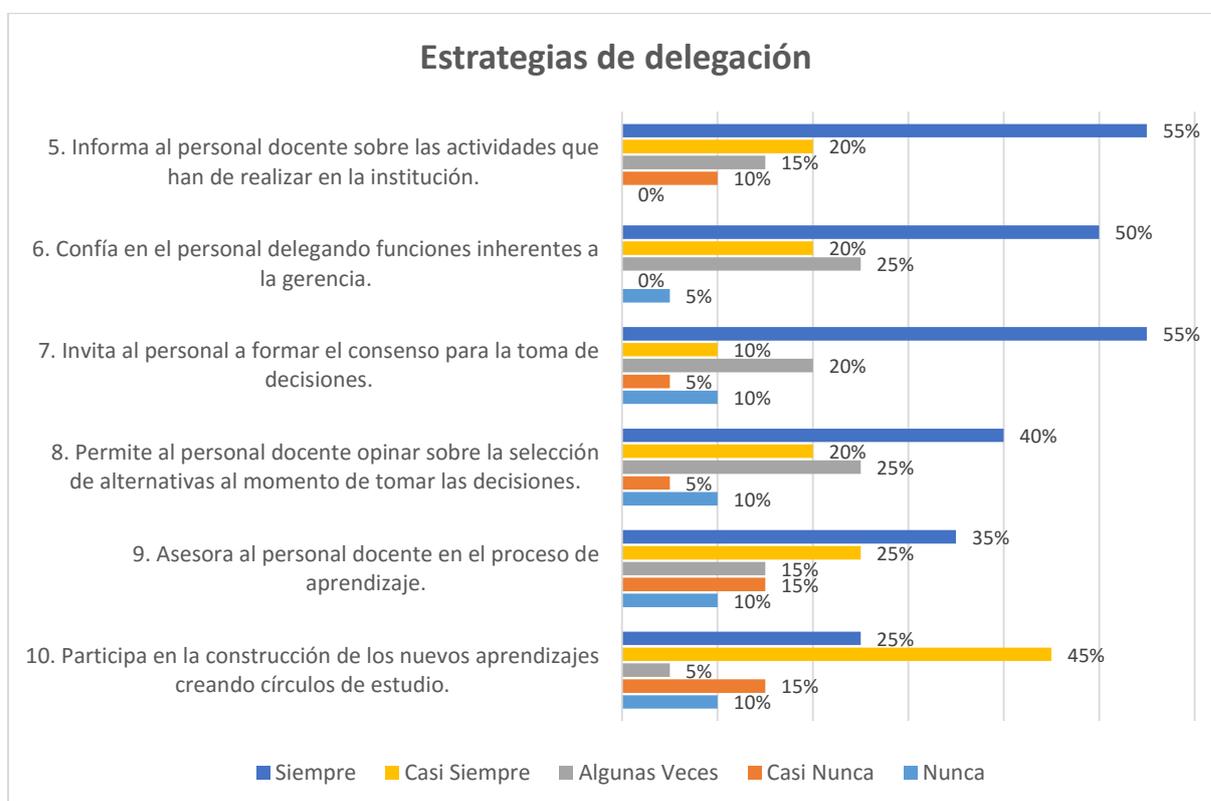
3.2.2 Estrategias de delegación

Tabla 8. Estrategias de delegación (docentes)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Casi Nunca	%	Nunca	%
Estrategias de delegación											
Asignación de tareas	5. Mantiene Informado al personal sobre las actividades que han de realizar en la institución.	11	55%	4	20%	3	15%	2	10%	0	0%
	6. Confía en el personal delegando funciones inherentes a la gerencia.	10	50%	4	20%	5	25%	0	0%	1	5%
Decisiones consensuadas	7. Invita al personal a formar el consenso para la toma de decisiones.	11	55%	2	10%	4	20%	1	5%	2	10%
	8. Permite al personal docente opinar sobre la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones.	8	40%	4	20%	5	25%	1	5%	2	10%
Acompañamiento en el aprendizaje	9. Asesora al personal docente en el proceso de aprendizaje.	7	35%	5	25%	3	15%	3	15%	2	10%
	10. Participa en la construcción de los nuevos aprendizajes creando círculos de estudio.	5	25%	9	45%	1	5%	3	15%	2	10%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero



En las estrategias de delegación el 55% de los docentes manifestaron que siempre se mantienen informados sobre las actividades que se ejecutan en la institución, lo cual genera una buena comunicación y retroalimentación para poder cumplir con las tareas asignadas, también existe un 50% de confianza al delegar funciones relacionadas a la gerencia.

Por otro lado solo el 40% de docentes indican que siempre permiten al personal opinar sobre la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones, es necesario acotar que el 5% lo hace casi nunca y el 10% nunca es decir que no existe una apertura o no se les toma en cuenta en las decisiones consensuadas lo que deducimos que puede afectar al clima laboral en la institución.

En el indicador acompañamiento en el aprendizaje, los docentes que siempre participan en la construcción de los nuevos aprendizajes creando círculos de estudio son apenas el 25% lo cual es un bajo porcentaje y no observamos una cultura de colaboración y compromiso por crecer en el conocimiento científico, el 45% participa casi siempre, 5% algunas veces, el 15%

casi nunca, y 10% nunca, esto revela la falta de disposición de parte de los docentes para seguir aportando al crecimiento científico de la institución, pero también sería una oportunidad para motivarlos y capacitarlos.

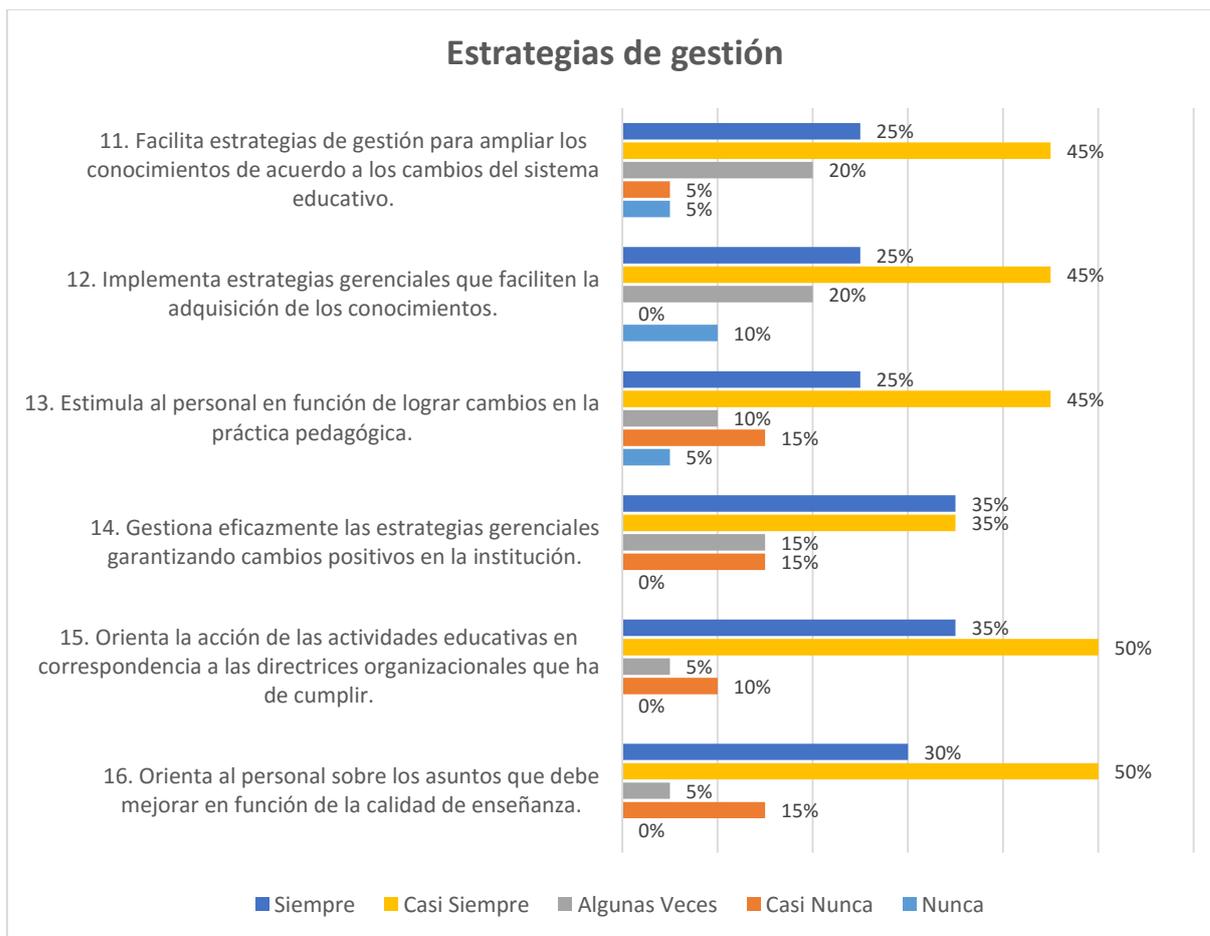
3.2.3 Estrategias de gestión

Tabla 9. Estrategias de gestión (docentes)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Casi Nunca	%	Nunca	%
Estrategias de gestión											
Gestión al conocimiento	11. Facilita estrategias de gestión para ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo.	5	25%	9	45%	4	20%	1	5%	1	5%
	12. Implementa estrategias gerenciales que faciliten la adquisición de los conocimientos.	5	25%	9	45%	4	20%	0	0%	2	10%
Gestión a los cambios positivos	13. Estimula al personal en función de lograr cambios en la práctica pedagógica.	5	25%	9	45%	2	10%	3	15%	1	5%
	14. Gestiona eficazmente las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución.	7	35%	7	35%	3	15%	3	15%	0	0%
Gestión hacia la calidad de supervisión Indicador	15. Orienta la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir.	7	35%	10	50%	1	5%	2	10%	0	0%
	16. Orienta al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza.	6	30%	10	50%	1	5%	3	15%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero



Los resultados obtenidos en la tabla 9 se determinó que en el indicador gestión al conocimiento, un 70% de los docentes coinciden en que siempre y casi siempre facilitan estrategias de gestión para ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo, y solo un 10% dice nunca y casi nunca evidencian este tipo de estrategias.

En el indicador gestión a los cambios positivos observamos que el 30% de los docentes algunas veces, nunca o casi nunca han tenido una estimulación que les impulse a lograr cambios positivos en su práctica pedagógica, porcentaje que no es muy alentador puesto que casi la mitad de los docentes están esperando una motivación externa y no tienen un interés propio en gestionar cambios positivos para la institución que lleven a todos al cumplimiento de los objetivos y prefieren estar en su zona de confort.

Obtuvimos en el indicador gestión hacia la calidad de supervisión que los docentes en el 35% y 50% siempre y casi siempre, respectivamente, reconocen que sus directivos orientan la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que se han de cumplir y en mejorar la calidad de la enseñanza.

Pero es importante resaltar que en promedio el 30% de los docentes no perciben que sus directivos apliquen estrategias de gestión, lo cual indica que aún falta trabajo en socializar las acciones tomadas para cubrir estas áreas.

3.2.4 Competencias estratégicas

Tabla 10. Competencias estratégicas (docentes)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Casi Nunca	%	Nunca	%
Competencias estratégicas											
Competencia analítica	17. Aclara las dudas de sus subordinados en el momento preciso.	7	35%	8	40%	2	10%	3	15%	0	0%
	18. Realiza correcciones adecuadamente al personal docente en acciones que tengan un nivel alto de calidad.	8	40%	5	25%	3	15%	3	15%	1	5%
Competencia comunicativa	19. Mantiene buena comunicación entre el personal docente.	4	20%	11	55%	1	5%	3	15%	1	5%
	20. Comunica eficazmente el mensaje que desea transmitir.	5	25%	9	45%	2	10%	2	10%	2	10%
Competencia innovadora	21. Se esfuerza por buscar innovación pedagógica en función de garantizar la calidad educativa.	6	30%	9	45%	1	5%	3	15%	1	5%
	22. Invita al personal para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa.	5	25%	9	45%	2	10%	3	15%	1	5%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

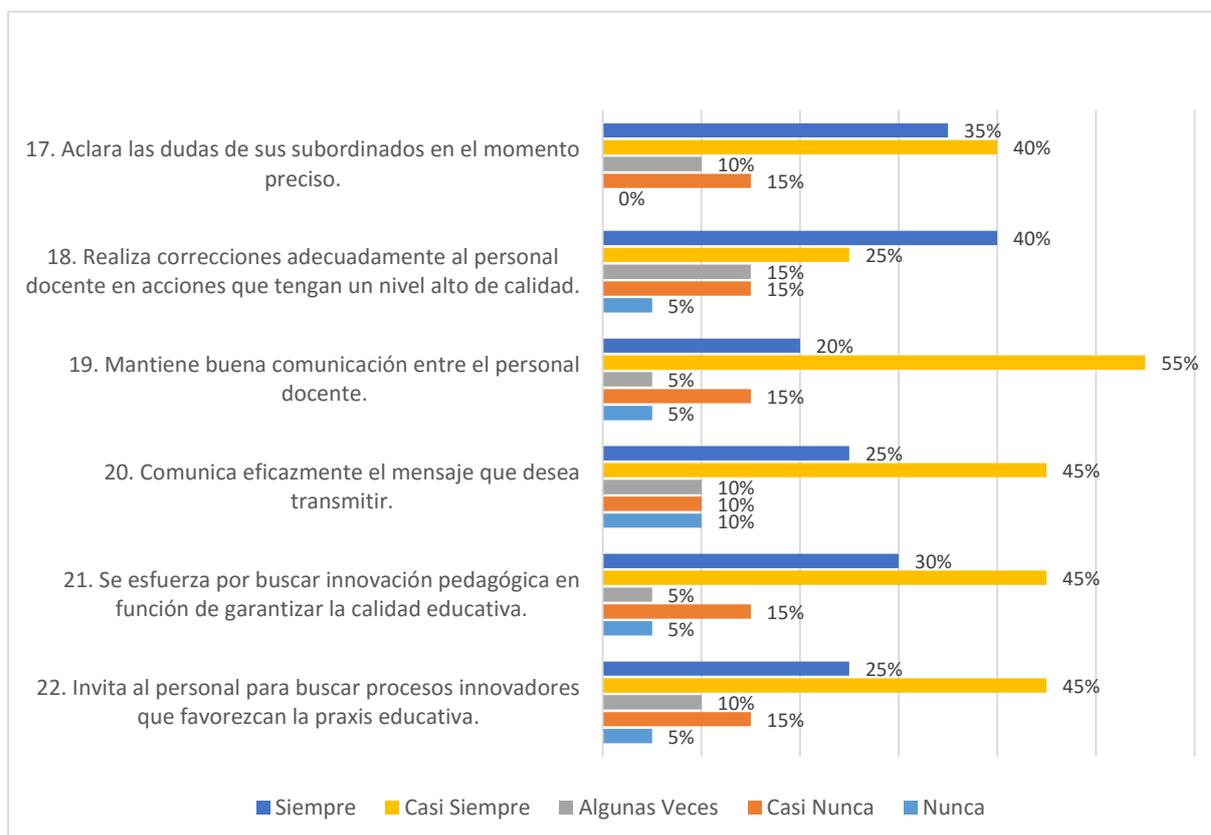


Gráfico 10 Competencias estratégicas
Fuente y elaborado por autor

En la tabla y gráfico 10 con referencia a las competencias estratégicas, contraria a la autoevaluación realizada por los directivos, los docentes manifiestan en su mayoría, inconformidad con los indicadores que conforman este factor. Razón por la cual es importante destacar que un promedio del 70% de los docentes coincide en que, tanto, comunicativamente como en innovación y comportamiento analítico sus directivos no son constantes en aquellos indicadores que son cruciales para el crecimiento de la institución y los docentes, sobre todo en el indicador de competencia comunicativa donde sólo el 20% menciona que los directivos siempre mantienen una buena comunicación con el personal docente y otro 20% indica que nunca y casi nunca es transmitido de manera eficaz sus mensajes, estos resultados reflejan la falencia en la comunicación interna.

3.2.5 Requerimientos para la calidad de desempeño

Tabla 11. Requerimientos para la calidad de desempeño (docentes)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Casi Nunca	%	Nunca	%
Requerimientos para la calidad de desempeño											
Conocimientos profesionales	23. Demuestra tener conocimientos profesionales de acuerdo al trabajo que ejerce.	8	40%	7	35%	3	15%	2	10%	0	0%
	24. Demuestra habilidad en el manejo de los procesos administrativos de la institución.	8	40%	7	35%	3	15%	2	10%	0	0%
Capacidad intelectual	25. Demuestra la capacidad de reflexión para entender a los demás.	9	45%	4	20%	2	10%	5	25%	0	0%
	26. Desarrolla inteligencia interpersonal al manejar los problemas que se le presentan en la institución.	8	40%	8	40%	2	10%	2	10%	0	0%
Adquisición de aptitudes	27. Facilita herramientas que le permitan mejorar para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.	8	40%	5	25%	4	20%	3	15%	0	0%
	28. Orienta conduciendo la acción docente para alcanzar la calidad en la labor propuesta.	7	35%	8	40%	2	10%	3	15%	0	0%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero

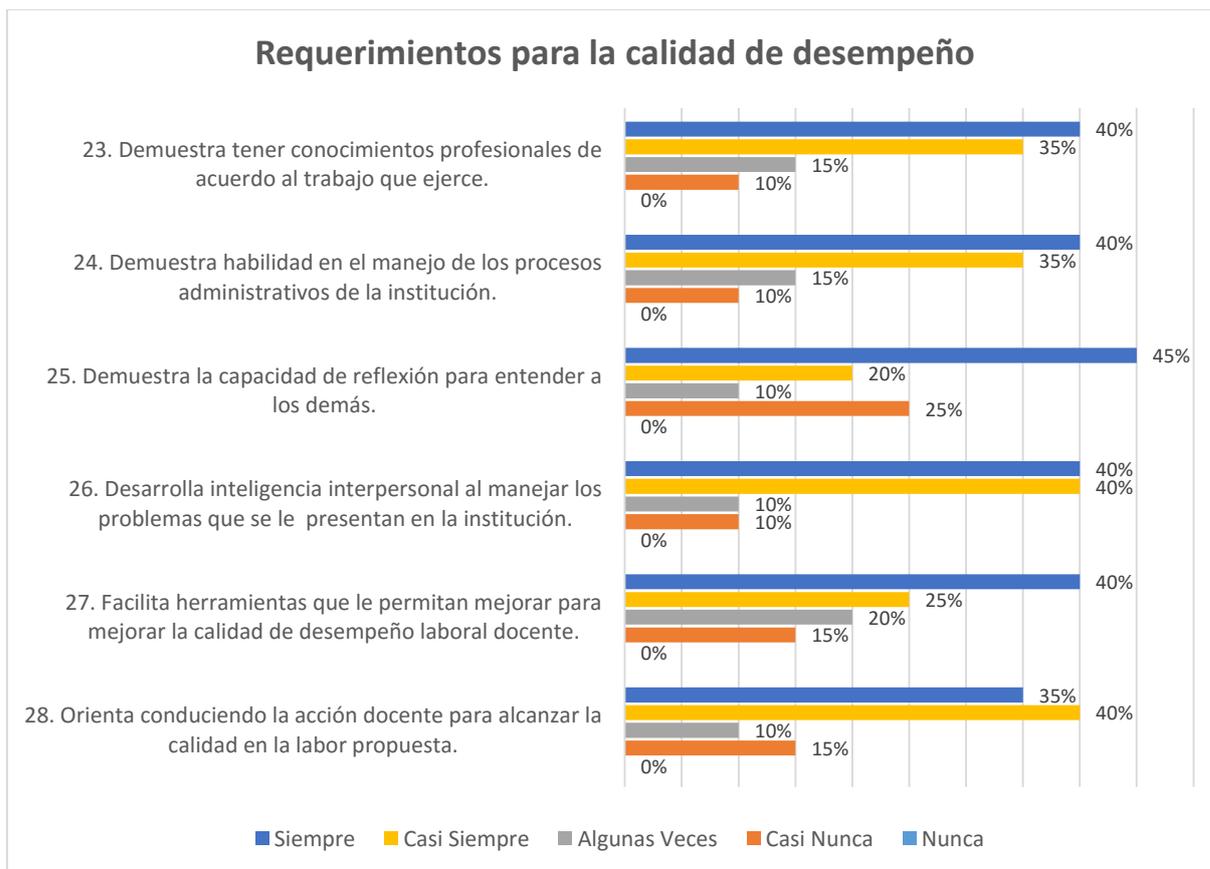


Gráfico 11

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la "Unidad Educativa Liceo Galápagos"

Elaborado por: Gabriela Quintero

Al realizar el análisis de la tabla y gráfico 11 referente a los requerimientos para la calidad de desempeño podemos observar que bajo la percepción del personal docente, la institución educativa Galápagos, cuenta con en su mayoría con directivos capacitados para desempeñar las funciones asignadas, no sólo en el área técnica, sino también en el área personal y humana, mostrando empatía, gran capacidad de relacionarse de la mejor manera con su equipo de trabajo y solucionando problemas, podemos concluir esto, ya que en promedio el 70% de los docentes indican que siempre y casi siempre se puede evidenciar estas competencias,

Cabe indicar también que a pesar de estos resultados alentadores, un porcentaje considerable de docentes, pueden observar que hay falencias en estos indicadores, por lo tanto, tenemos que en el indicador de capacidad intelectual un 35% afirma que falta notablemente capacidad de reflexión para entender a los demás y el mismo porcentaje indica que no hay la facilidad de herramientas que permitan mejorar la calidad en el desempeño de las tareas docentes.

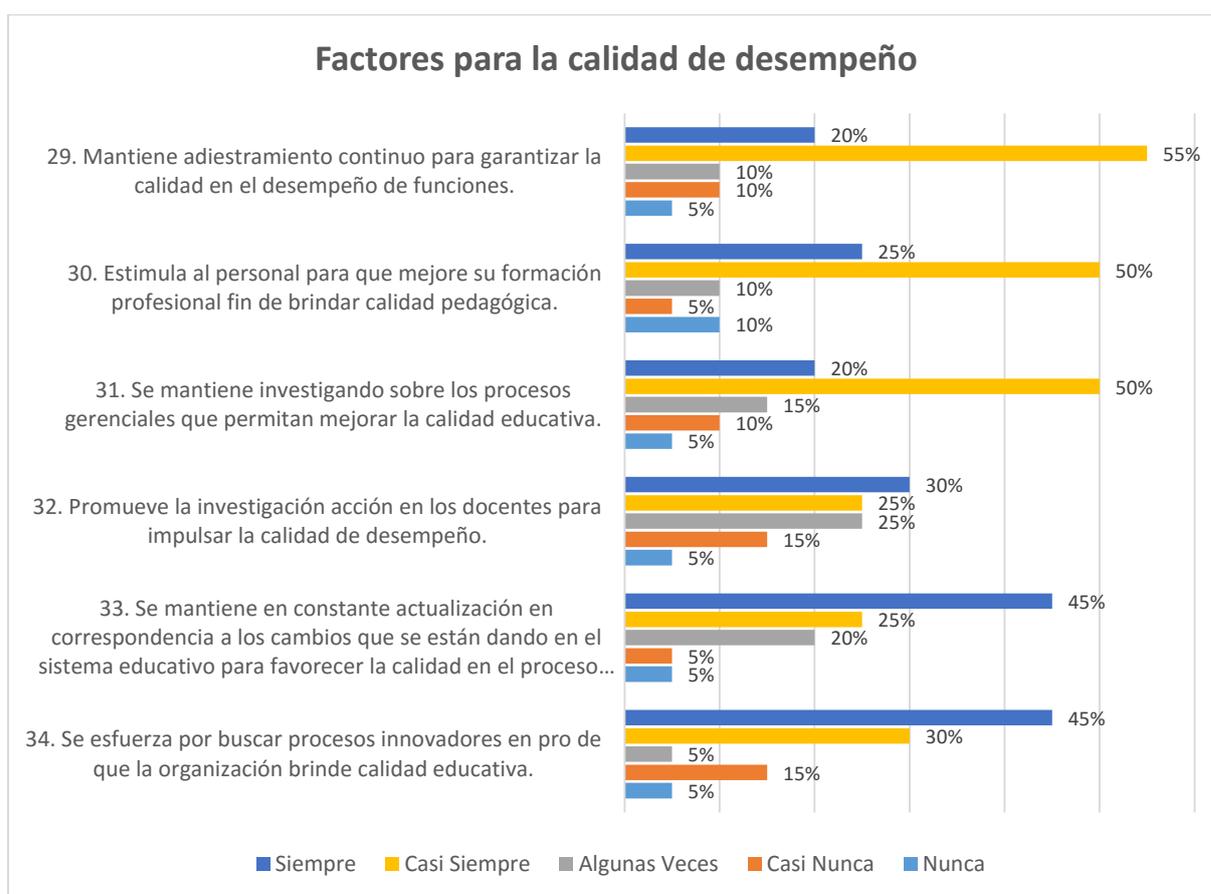
3.2.6 Factores para la calidad de desempeño

Tabla 12. Factores para la calidad de desempeño (docentes)

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Casi Nunca	%	Nunca	%
Factores para la calidad de desempeño											
Formación continua	29. Mantiene adiestramiento continuo para garantizar la calidad en el desempeño de funciones.	4	20%	11	55%	2	10%	2	10%	1	5%
	30. Estimula al personal para que mejore su formación profesional fin de brindar calidad pedagógica.	5	25%	10	50%	2	10%	1	5%	2	10%
Formación para investigar	31. Se mantiene investigando sobre los procesos gerenciales que permitan mejorar la calidad educativa.	4	20%	10	50%	3	15%	2	10%	1	5%
	32. Promueve la investigación acción en los docentes para impulsar la calidad de desempeño.	6	30%	5	25%	5	25%	3	15%	1	5%
Formación para innovar	33. Se mantiene en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer la calidad en el proceso enseñanza –aprendizaje.	9	45%	5	25%	4	20%	1	5%	1	5%
	34. Se esfuerza por buscar procesos innovadores en pro de que la organización brinde calidad educativa.	9	45%	6	30%	1	5%	3	15%	1	5%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Elaborado por: Gabriela Quintero



En el cuadro y tabla 12, en su formación continua el 55% de docentes manifestaron que casi siempre mantienen adiestramiento continuo, lo ideal sería el 100% que realice ésta formación

continúa para subir los estándares de la enseñanza. Sólo el 50% se mantienen casi siempre investigando lo cual reflejaría el poco interés por adquirir nuevos conocimientos.

Por otro lado menos del 50% de los docentes está buscando de manera constante actualizarse en los cambios que se dan en el sistema educativo y adicional a esto no hay tampoco un interés por innovar en los procesos que mejoren la calidad educativa de la organización, esto demuestra que hay conformismo por parte del personal docente y falta de compromiso con el cumplimiento de objetivos.

4. Propuesta

En base al análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los directivos y docentes, se realiza las siguientes propuestas de mejora para las estrategias de gerencia educativa para generar valor en la Unidad Educativa Liceo Galápagos, cantón san Cristóbal, para el año 2017-2018:

- Para fomentar las estrategias de enlace, se deberá establecer actividades educativas de convivencia entre padres de familia, estudiantes, personal administrativo, directivos y docentes, donde por medio de consejo de maestros, consejo de padres, consejo estudiantil, capacitaciones, ayuda espiritual, orientación, guía para padres y estudiantes.
- Creación de comisiones que deberán ser integradas por el personal de la institución, los mismos que estarán como responsables de planificar y ejecutar las actividades educativas de convivencia. De manera bimestral, rendirán cuentas de las actividades realizadas, el seguimiento de las mismas y los resultados obtenidos.
- La institución organizará mensualmente la celebración de los cumpleaños del personal de la institución, para esto cada año se designará una comisión de asuntos sociales que se ocupe de llevar a cabo dichas actividades.
- La comisión de asuntos sociales deberá organizar de manera anual al menos cuatro actividades de orden social donde participen estudiantes y padres de familia, como: día del maestro, navidad, fiestas patronales de la institución, fiestas de cantonización.

- Organizar actividades de vinculación a la comunidad como reciclaje, cuidado del medio ambiente, talleres abiertos al público sobre el cuidado de la flora y fauna.
- Al iniciar el año, se deberá realizar una sesión donde se designe mesas de trabajo a quienes se les designe temas de investigación en base a los ejes establecidos por el Ministerio de Educación, los integrantes de cada mesa de trabajo deberán presentar su investigación documentada cada trimestre, con la posibilidad de indexar su trabajo en una revista científica.
- Dentro de las estrategias de delegación, respecto de la toma de decisiones consensuadas, los directivos deberán identificar a los docentes que no tienen la disposición en aportar con su opinión en la toma de decisiones.
- Generar cohesión en los miembros de la institución con el fin de que sus diferencias individuales, sean la fortaleza del equipo, a través de un liderazgo participativo.
- Por medio de charlas motivacionales y talleres que se realicen de manera bimestral, impulsar a los docentes a ser generadores del cambio en sus prácticas pedagógicas que generen en los estudiantes un mejor aprendizaje y de esa manera elevar la calidad educativa, dándoles también herramientas que les permita implementar nuevas metodologías.
- Implementar de manera estricta una evaluación quimestral que abarque las competencias técnicas y humanas, conocimiento de la materia, metodología de enseñanza, relación con el estudiante. Esta evaluación la realizarán los estudiantes de manera obligatoria y anónima a cada uno de sus maestros, y de igual manera los maestros realizarán una auto evaluación de su desempeño. Estos datos servirán para fortalecer la supervisión de la calidad en la enseñanza.
- Con los resultados obtenidos de la evaluación el directivo a cargo deberá convocar uno a uno a los docentes evaluados, esto con el fin de dar una retroalimentación, oportunidades de mejora y las metas a cumplir para mejorar su evaluación.
- Se sugiere realizar de manera quimestral una evaluación a los directivos, la misma que deben realizarla los docentes, personal administrativo y el consejo de padres de familia, en donde se mida el desempeño de sus labores. Para la realización de esta

evaluación y posterior análisis de resultados, estará a cargo el comité de padres de familia y un representante de los docentes quienes a su vez darán a conocer a los evaluados las oportunidades de mejora y los aciertos de su gestión.

- Realizar una capacitación intensiva sobre liderazgo educacional y comunicación activa a los directivos de la institución.
- Fomentar el uso correcto de las Tics (correo electrónico, WhatsApp) en la institución para a través de ellas socializar cambios y nuevos procesos, información general y relevante para la institución.
- Se propone realizar un acercamiento con prestigiosas instituciones educativas, con el fin de compartir experiencias y casos de éxito, que permitan un mejoramiento en todas las áreas de la unidad educativa.
- Fomentar la realización de ferias estudiantiles guiados por los docentes sobre proyectos que aporten soluciones a los problemas actuales de la comunidad, propuestas para el mejoramiento de la educación actual y emprendimiento.
- Realizar una capacitación anual dirigida a todo el personal de la institución, sobre las actualizaciones en procesos educativos y de gestión usados en las mejores instituciones educativas tanto a nivel nacional como internacional.
- Realizar una planificación anual donde se implementen los nuevos procesos de la praxis educativa y realizar un seguimiento de la correcta aplicación de los mismos de manera periódica para identificar posibles falencias y realizar ajustes en referencia a los objetivos institucionales.
- Para los directivos y personal docente, gestionar becas para especializaciones y maestrías en sus campos profesionales, investigación, Tics, gerencia educativa.
- Gestionar la implementación de Tics en la institución como fuente de información, material didáctico, herramientas para realizar trabajos e integrar las Tics en el proceso de enseñanza–aprendizaje y en la gestión de la unidad educativa para mejorar la calidad de la enseñanza.

CONCLUSIONES

Se realizó una evaluación integral de las estrategias gerenciales y tecnológicas que aplica el personal directivo y docente de la Unidad Educativa Liceo Galápagos, donde se evidenciaron debilidades en la comunicación, innovación y conocimiento técnico, por lo cual se realizó una propuesta para convertir estas debilidades en fortalezas para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.

El estudio reveló fortalezas en la institución tales como, la delegación, formación de equipos de trabajo, lo que facilitará el desarrollo e implementación de la propuesta dada.

Las estrategias de gestión en la Unidad Educativa Liceo Galápagos las consideramos como una fortaleza en los directivos, los cuales gestionan las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución.

Para el desempeño efectivo de los directivos de la institución educativa resultaron débiles en tener conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejerce, al igual en manejar con habilidad los procesos administrativos de la institución demostrando calidad de servicio, también es una falencia en los directivos en la formación continua puesto que no mantienen un adiestramiento continuo que les permita garantizar el buen desempeño de las funciones, tampoco están en constante actualización.

RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones del estudio se derivan una serie de recomendaciones pertinentes a fin de cumplir con los principios de utilidad y reconocimiento de los sujetos observados, como para las organizaciones consideradas como campo de acción en la realización del mismo. Siempre esperando, su consideración por parte de quienes tengan a bien promover la calidad de desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Galápagos estableciendo estrategias gerenciales como entes hacedores del conocimiento en pro del óptimo desempeño.

Impulsar estrategias de enlace, delegación y gestión basadas en las innovaciones educativas que reorienten el funcionamiento de cada una de las acciones llevadas a cabo por el personal seleccionando cada una de ellas, de acuerdo a los objetivos como también de las metas trazadas, para lograr que la institución sea de progreso, de excelencia y calidad educativa con el mejor equipo docente a fin de que se garantice la calidad de desempeño.

Enfocar las acciones planteadas en la Unidad Educativa Liceo Galápagos hacia el fortalecimiento de competencias analíticas e innovadoras, que afiancen una buena la calidad de desempeño, dirigiendo, esclareciendo y orientando las actuaciones de los docentes para incentivar al personal a un mejor desarrollo de la práctica pedagógica.

Se recomienda estrategias motivadoras de apoyo al personal de la institución con la finalidad de generar calidad educacional, a través de la acciones de reconocimiento

Continuar afianzando los requerimientos para una buena gestión gerencial ampliando y mejorando los conocimientos profesionales mediante el mejoramiento continuo, en pro de la calidad y excelencia educativa, lo cual favorece significativamente en la calidad de desempeño docente.

A los directivos de la Unidad Educativa Liceo Galápagos, se recomienda tomar en cuenta las estrategias sugeridas como también los lineamientos teórico prácticos a fin de mejorar las prácticas gerenciales aplicando estrategias innovadoras, integradoras, cooperativas, creativas, motivadoras, y de promoción al conocimiento y control, porque son ellos los que realmente tienen la potestad de implementar acciones de cambios profundos en la praxis gerencial y todo su entorno, de manera que asegure la calidad de desempeño lo que garantiza el efectivo funcionamiento de la unidad educativa..

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerre, A. (2006). Educación basada en Competencias. Nociones y antecedentes. México. Editorial Trillas.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 1era edición Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. (2011). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 2da reimpresión de la 1era edición). Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Álvarez, V. (2004). Paradigma del Liderazgo, claves de la dirección de personas. Editorial Mc. Hill. Interamericana. 2da Edición. Madrid España.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela. Editorial Epitence. Quinta Edición.
- Arias, B., y Heredia, J. (2004). El Papel de los Agentes de Cambio en el desarrollo organizativo de los centros. Universidad de Sevilla, España.
- Árraga, N.; Oberty, N., y Bonache, M. (2005). Equipos de Trabajo para la Gestión, reimpresso en 2da Edición. Editorial Addison-wesley Iberoamericana. México.
- Barrer, F. (2005). Comunicar bien para dirigir mejor. Gestión 2.000. Fundamentals Evolving communication Universidad de Finlandia.
- Benavides, O. (2005) Competencias y Competitividad. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill. Blake, N. (2003). Investigación y Pedagogía. Mc Graw Gill, Santa Fe de Bogota-Colombia.
- Cabrera, V. (2007). “Diseño de Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente del Distrito Escolar N° 3 de Valle de la Pascua, Estado Guárico”. Trabajo de Grado. Universidad Experimental Libertador. UPEL. Extensión Estado Guárico.
- Cardona, M. (2006). Paradigma innovador de Liderazgo. Compilación. España. Mc Graw Hill. Carrasco, J. (2005). Nuevos aportes de la Evaluación y Calidad de la Educación.
- Procesos y Resultados. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá Colombia,
- Cerda, H. (2004). Los Elementos de la Investigación. Cómo conocerlos diseñarlos y construirlos. El Búho. LTDA. Bogotá. Colombia.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Ars.Grafica. Maracaibo – Edo. Zulia.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos., México: Mc Graw Hill

(Quinta Edición).

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- Covey, S. (2005). Competencias organizacionales. Editores, S.A. México
- Darft, R. y Marcic, D. (2005). Introducción a la Administración. Editorial Thomson. S.A. Buenos Aires Argentina.
- Drucker, P. (2004). Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Escudero, J.M. (2016). Innovaciones Educativas y Nuevos Paradigmas.
- Departamento de la didáctica de Organización Escolar. Nuevas aportaciones. Barcelona PPU.
- Esparza (2006). Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño. Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.
- Fernández, A. (2016). "Influencia de la Función Directiva para la Calidad de Desempeño de la Labor Docente en la Educación Básica". Trabajo de Grado.
- Frola (2016). El Medio Ambiente Educativo: Implicaciones pedagógicas y de diseño. Universidad de Barcelona. Venezuela.
- Fullan y Hargreaves (2005). Innovación Centrada en la Escuela. Organización Escolar. Una perspectiva ecológica. Sevilla GID.
- Gairin, J. (2002). La organización Escolar: Contexto y texto de actuación. Tercera edición. Editorial Muralla. Banco Mundial.
- Gento, P. (2002). Instituciones educativas para la calidad total. Editorial Muralla. S.A. 2da Edición.34
- Gibson, J.; Ivancevich, I., y Donnely, M. (2004). Gestión de las Organizaciones. Editorial Autor House. México.
- Goleman, D. (2004). El líder Resonante: Crea Más. Plaza y Janes Editores, S.A. México. Goleman (2004)
- González, N. (2005). Actores del Proceso Educativo y sus implicaciones en Atención. Guía de Estudio. Material Mimeografiado. Ministerio de Educación.
- Guerra, M. (2007). Evaluación y Mejora del Desempeño. Conceptos y Herramientas. Editorial Author House. Global BusinessPress. México.
- Habermas, F. (2005). Administración y Desarrollo Gerencial. Ediciones Granica S.A. Madrid España.
- Hellriegel, D.; Jackson, S., y Slocun, J. (2006). Administración. Un enfoque basado en Competencias. Editores Cengage Learning. España.

- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2008). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mac Graw Hill. Interamericana. México.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill. México.
- Irigoín y Vargas (2008). Talento Humano mediante Competencias. Grupo Editorial Norma. Costa Rica.
- Jones, G., y Jones, J. (2006). Administración. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México
- Koontz, C., y Wehrich, J. (2004). Innovación Estratégica de Liderazgo para Mercados de Alta Competencia. Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Lepeley, M. (2004). Gestión y Calidad en Educación – Un Modelo de Evaluación, edit. Mc. Graw Hill: Santiago de Chile.
- Malagón M. (2005). "La innovación y cambio para el mejoramiento escolar", en Antología de expectativas, innovación y cambio de la función directiva. Universidad Pedagógica Nacional (UPN), México.
- Martínez (2004). Desempeño por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Méndez, C. (2006). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Bogotá Colombia.
- Méndez, E. (2004). Gerencia Educativa. Editorial Ediluz. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela.
- Mentzas, D. (2005). Liderazgo Gerencial. Edición Robin Book.
- Mindiola (2005). Disposición al Cambio. Un punto de vista teórico. Ericson: Bogotá, Colombia.
- Morales, C. (2003). Estrategias gerenciales para el cambio en las organizaciones. Editorial Amat Barcelona.
- Morgenson, M. (2005). Administración estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. Editorial Magisterio. 3era edición. Bogotá Colombia.
- Pérez, E. (2006). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. (Vol. 9). Caracas Venezuela.
- Planas, V. (2002). Supervisión del Sistema educativo. Ariel S.A. Barcelona. España
- Rajadell, R. (2005). Estrategias gerenciales para la integración Escuela Comunidad. Una Propuesta de Cambio. Editorial Hispanoamericana S.A. México.
- Rivas (2005). La Nueva Gestión de la Administración Escolar. Editorial McGraw-Hill. México.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. Prentice Hall. 8va edición. México.

- Robbins, S. (2017). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hill. México.
- Rodríguez, A. (2006). Administración, Editorial Thomson Learnig. México.
- Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. 5ta Edición. Editorial 3R Editores. Santa Fe de Bogotá-Colombia
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología. Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión. 3R editores. Décima Edición. Universidad de los Andes: Bogotá Colombia.
- Soto, N. (2006). Gestión y Conocimiento en Organizaciones que aprenden. Editorial Thompson Australia.
- Stoner, S. (2004), Administración, una perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill.
- Tamayo, M., y Tamayo, R. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. Editorial Trillas Caracas. Venezuela.
- Tobón, R. (2007). Formación Basadas en Competencias. Pensamiento complejo. Diseño Curricular y Didáctica. Editorial E-Ediciones Ltda. Bogotá.
- Valecillos (2004). Capacitación para supervisores basada en perfiles de competencia y Productividad. Prentice Hall. México.
- Valhondo, D. (2005). Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad. Microsoft Ibérica.
- Villaverde, R. (2002). Cómo mejorar las Instituciones Educativas. Evaluación de la innovación y del Cambio. Cooperativa Editorial Magisterio Madrid. España.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Encuesta dirigida a los directivos de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Objetivo de la encuesta

Recopilar información relacionada con las estrategias de gerencia educativa de la Unidad educativa Liceo Galápagos

Cuestionario dirigido al personal directivo

Usted cómo directivo y/o coordinador:

Indicador	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Estrategias de Enlace						
Red de Relaciones	1. Planifica estrategias que optimicen la integración institución, comunidad.					
	2. Propicia estrategias integradoras para afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.					
Conformación de Equipos	3. Promueve estrategias para asegurar la conformación de equipos de trabajo					
	4. Estimula el trabajo en equipo para la realización de actividades educativas.					
Estrategias de Delegación						
Asignación de Tareas	5. Informa al personal docente sobre las actividades que han de realizar en la institución.					
	6. Delega funciones al personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia.					
Decisiones Consensuadas	7. Promueve el consenso en la toma de Decisiones					
	8. Ofrece oportunidades al personal docente para la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones.					
Acompañamiento en el Aprendizaje	9. Realiza asesoramientos a los docentes durante el proceso de aprendizaje.					
	10. Favorece la construcción de los nuevos aprendizajes a través de la creación de círculos de estudio.					
Estrategias de Gestión						
Gestión al Conocimiento	11. Fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo.					
	12. Implementa estrategias que faciliten la adquisición de conocimientos a los docentes.					
Gestión a los	13. Estimula al personal en función de lograr cambios en la práctica pedagógica.					

Cambios Positivos	14. Gestiona las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución					
Gestión hacia la Calidad de Supervisión	15. Guía la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir.					
	16. Orienta al personal sobre los asuntos los que debe mejorar en función de la calidad enseñanza.					
Competencias Estratégicas						
Competencia Analítica	17. Aclara las dudas de sus subordinados en el momento preciso					
	18. Corrige a sus subordinados adecuadamente las acciones que tengan un nivel alto de calidad.					
Competencia Comunicativa	19. Propicia estrategias para mantener buena comunicación entre el personal docente.					
	20. Siente que su mensaje es comprendido cuando lo comunica.					
Competencia Innovadora	21. Busca permanente innovación pedagógica en función de garantizar la calidad educativa.					
	22. Estimula al personal para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa.					
Requerimientos para la Calidad de Desempeño						
Conocimientos profesionales	23. Tiene conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejerce.					
	24. Maneja con habilidad los procesos administrativos de la institución demostrando calidad de servicio.					
Capacidad Intelectual	25. Atiende los planteamientos expuestos por el personal reflexionando antes de actuar.					
	26. Maneja con inteligencia los problemas que se le presentan en la institución					
Adquisición de aptitudes	27. Proporciona herramientas para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.					
	28. Conduce la acción docente para lograr la calidad en la labor propuesta.					
Factores para la Calidad de Desempeño						
Formación Continua	29. Mantiene un adiestramiento continuo que le permita garantizar el buen desempeño de funciones.					
	30. Incentiva al personal para que mejore su formación profesional a fin de brindar calidad pedagógica.					
Formación para Investigar	31. Investiga sobre los procesos gerenciales que le permitan mejorar la calidad educativa.					
	32. Promueve la investigación acción en los docentes para impulsar la calidad de desempeño.					

Formación para Innovar	33. Está en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer la calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje.					
	34. Busca procesos innovadores en pro de lograr que la organización brinde calidad educativa.					

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Encuesta dirigida a los docentes de la “Unidad Educativa Liceo Galápagos”

Objetivo de la encuesta: recopilar información relacionada con las estrategias de gerencia educativa de la Unidad educativa Liceo Galápagos

Cuestionario dirigido a los docentes

Usted como docente considera que el director:

Indicador	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Estrategias de Enlace						
Red de Relaciones	1. Realiza la planificación de estrategias en función de optimizar la integración escuela comunidad.					
	2. Propicia estrategias con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.					
Conformación de Equipos	3. Promueve estrategias para la conformación de equipos de trabajo					
	4. Propicia la estimulación el trabajo en equipo en la realización de actividades educativas.					
Estrategias de Delegación						
Asignación de Tareas	5. Mantiene Informado al personal sobre las actividades que han de realizar en la institución.					
	6. Confía en el personal delegando funciones inherentes a la gerencia.					
Decisiones Consensuadas	7. Invita al personal a formar el consenso para la toma de decisiones.					
	8. Permite al personal docente opinar sobre la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones.					
Acompañamiento en el Aprendizaje	9. Asesora al personal docente en el proceso de aprendizaje.					
	10. Participa en la construcción de los nuevos aprendizajes creando círculos de estudio.					
Estrategias de Gestión						
	11. Facilita estrategias de gestión para ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo.					

Gestión al Conocimiento	12. Implementa estrategias gerenciales que faciliten la adquisición de los conocimientos.					
Gestión a los Cambios Positivos	13. Estimula al personal en función de lograr cambios en la práctica pedagógica.					
	14. Gestiona eficazmente las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución					
Gestión hacia la Calidad de	15. Orienta la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir.					
Supervisión Indicador	16. Orienta al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza.					
Competencia Analítica	17. Aclara las dudas de sus subordinados en el momento preciso.					
	18. Realiza correcciones adecuadamente al personal docente en acciones que tengan un nivel alto de calidad.					
Competencia Comunicativa	19. Mantiene buena comunicación entre el personal docente.					
	20. Comunica eficazmente el mensaje que desea transmitir.					
Competencia Innovadora	21. Se esfuerza por buscar innovación pedagógica en función de garantizar la calidad educativa.					
	22. Invita al personal para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa.					
Requerimientos para la Calidad de desempeño						
Conocimientos profesionales	23. Demuestra tener conocimientos profesionales de acuerdo al trabajo que ejerce.					
	24. Demuestra habilidad en el manejo de los procesos administrativos de la institución.					
Capacidad Intelectual	25. Demuestra la capacidad de reflexión para entender a los demás.					
	26. Desarrolla inteligencia interpersonal al manejar los problemas que se le presentan en la institución.					
Adquisición de aptitudes	27. Facilita herramientas que le permitan mejorar para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.					
	28. Orienta conduciendo la acción docente para alcanzar la calidad en la labor propuesta.					
Factores para la Calidad de desempeño						
Formación Continua	29. Mantiene adiestramiento continuo para garantizar la calidad en el desempeño de funciones.					
	30. Estimula al personal para que mejore su formación profesional fin de brindar calidad pedagógica.					
Formación	31. Se mantiene investigando sobre los procesos gerenciales que permitan mejorar la calidad educativa.					

para Investigar	32. Promueve la investigación acción en los docentes para impulsar la calidad de desempeño.					
Formación para Innovar	33. Se mantiene en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer la calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje.					
	34. Se esfuerza por buscar procesos innovadores en pro de que la organización brinde calidad educativa.					