

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

ÁREA EDUCACIÓN

Programa de Maestría

En Gerencia Educativa

2007 - 2009

**LA GERENCIA EDUCATIVA
COMO FACTOR ASOCIADO
CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
EN UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO**

Marlon Alberto Galarza Romero

2010

DECLARACIÓN DE AUTORÍA:

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

MARLON ALBERTO GALARZA ROMERO

Quito, abril de 2010

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

ÁREA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

GERENCIA EDUCATIVA

2007 - 2009

**LA GERENCIA EDUCATIVA COMO FACTOR ASOCIADO CON LA
CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO**

AUTOR:

MARLON ALBERTO GALARZA ROMERO

Maestrante

TUTOR:

DR. EDUARDO FABARA GARZÓN

Piñas – El Oro - Ecuador

Abril de 2010

RESUMEN

En el primer capítulo tenemos un resumen del Plan de Tesis que sirvió de base para la presente investigación; igualmente, se analiza aspectos básicos que tienen que ver con la Gerencia Educativa, identificándola como un proceso con tres aspectos claves:

- Coordinación de los recursos con los que cuenta la institución,
- Ejecución de funciones gerenciales o administrativas y
- Propósito del proceso gerencial.

Se establece como su objetivo central el de: focalizar y nuclear a la Institución Educativa, sin descuidar la organización y ejecución del Proyecto Educativo. **Así mismo, reitera los procesos gerenciales básicos como son: *La toma de decisiones, La motivación, y El intercambio de información.***

En el segundo capítulo, se hace una descripción del objeto de estudio, que en este caso se trata del Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza de la ciudad de Piñas, provincia de El Oro; así como de sus principales dificultades, en relación al trabajo gerencial. Para seguidamente, en el tercer capítulo realizar un análisis de enfoques teóricos sobre la gestión de la calidad en el sector educativo del nivel medio, relacionando la calidad de la educación, con puntos de referencia históricos.

En el cuarto capítulo, se hace un diagnóstico de condiciones y necesidades de la gerencia institucional en relación con las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y desarrollo del personal en el nivel medio; en comparación con los resultados obtenidos en la investigación de campo. Para finalmente, presentar el diseño de un modelo de gerencia institucional para el nivel medio, como una alternativa dirigida a las autoridades y el personal docente del establecimiento, aplicable a las demás instituciones del cantón.

DEDICATORIA

Con todo mi amor, respeto y consideración, a mi esposa por su incondicional amor, apoyo y comprensión; a mis hijos, por darle sentido y razón de ser a mi vida y a cada uno de mis actos; a mi Padre, a mis hermanos y especialmente a mi querida Madre, porque su presencia y su bendición están latentes en nuestras vidas, hoy más que nunca.

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios que permite, guía, orienta y bendice cada etapa de nuestras vidas.

Gracias a la **Universidad Andina Simón Bolívar**, sede Ecuador, por la oportunidad de profesionalización que nos ofrecen. Por la formación y la atención de primer nivel, a las que pude acceder.

Gracias a quien ejerció como tutor de la presente tesis, por su asesoría, disponibilidad, atención y responsabilidad con que asumió el trabajo asignado.

Gracias a los compañeros y amigos del posgrado, por la acogida, por el cariño que me ofrecen, porque siempre me hacen sentir en familia. Espero que nuestra amistad perdure por siempre.

Gracias a las autoridades, compañeros y estudiantes del Colegio Nacional Técnico Leovigildo Loayza Loayza, por el apoyo dado para el desarrollo del presente trabajo.

De todo corazón, gracias a todos.

Marlon Alberto Galarza Romero

Tabla de contenidos

	Página
Declaración	2
Resumen	4
Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Capítulo I	
GUÍA PARA LA INVESTIGACIÓN	
1.1	Justificación 9
1.2	Planteamiento del problema 9
1.3	Objetivos 10
1.4	Fundamentación 11
1.5	¿El porqué? del presente trabajo 13
1.6	Métodos y técnicas seleccionados 14
1.7	Hipótesis 16
1.8	Marco teórico y conceptual 17
Capítulo II	
DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	
2.1	Características del plantel 31
2.2	Principales dificultades 32
2.3	Aplicación del proceso gerencial 34
2.4	Diseño de investigación 35
2.5	Modalidad de la investigación 35
2.6	Tipo de investigación 36
2.7	Análisis e interpretación de resultados 37
Capítulo III	
ANÁLISIS DE ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR EDUCATIVO DEL NIVEL MEDIO	
3.1	La definición de una educación de calidad 38
3.2	La participación universal y la calidad en la educación 38
3.3	Puntos de referencia históricos 43
3.4	En busca de nuevos conocimientos 46
3.5	A modo de observación 47
Capítulo IV	
DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES Y NECESIDADES DE LA GERENCIA INSTITUCIONAL	
4.1	Dimensión comunicativa 49
4.2	Dimensión técnica 54
4.3	Dimensión de participación 62
4.4	Dimensión de desarrollo del personal 68
Conclusiones	77
Recomendaciones	79

Capítulo V
DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA DE LA CALIDAD EDUCATIVA,
PARA UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO

5.1	Introducción	81
5.2	Diagnóstico	82
5.3	Justificación	83
5.4	Objetivos de la propuesta	84
5.5	Metodología	85
5.6	Concreción de la propuesta	85
	- Antecedentes	85
	- Programa de capacitación	86
	- Modelo Gerencial	88
	Bibliografía	94
	Anexos	
	Colegio Nacional Técnico Leovigildo Loayza Loayza	
	- Datos Informativos	
	Formato de encuestas	

Capítulo I

GUÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

1.1. Justificación

Gracias a la experiencia y los conocimientos que he ganado: frente al aula; en el permanente contacto con estudiantes, compañeros docentes y administrativos, autoridades y padres de familia; y, en la capacitación recibida en la maestría en Gerencia Educativa, me ha permitido desarrollar cierto grado de capacidad como para poder diferenciar claramente los factores que inciden en la calidad de la educación; por ello, me propuse profundizar un estudio en todo cuanto tiene que ver con la gerencia educativa, desde el punto de vista de quienes conforman el equipo de directivos de una institución educativa de nivel medio y de su gestión, como uno de los factores que mayor incidencia tienen en la calidad de la educación.

Entendiendo que la calidad de la Educación, puede mejorar mucho principalmente por la coherencia y la pertinencia de la Gerencia Educativa. Espero que esta investigación, ayude a determinar la incidencia que tiene el trabajo de los administradores de estos centros educativos en la calidad de la educación. Para, al mismo tiempo, plantear alternativas de mejoramiento e innovación en la oferta metodológica, didáctica, curricular y de gestión. Resaltando que la gerencia, básicamente, es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente al que desempeña un cargo directivo. Y que en tal sentido, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que le ayuden para la conducción exitosa del cargo a desempeñar.

1.2. Planteamiento del problema:

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

concretamente en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Identificando la gestión como administración, podemos aseverar que se encuentra en ella la responsabilidad de la creación y dirección de las instituciones educativas; construyendo las condiciones necesarias para que el porvenir se concrete en logros alcanzados.

Lo que está demostrado positivamente es que una buena gestión es condición para una buena calidad de la educación. Sin embargo, subsisten algunas preguntas específicas en el ámbito del colegio en el que esta investigación va a tener lugar tales, como: ¿en qué medida los directores de la institución, aplican las fases indispensables en el proceso administrativo?, ¿qué trascendencia tiene el desempeño de los directivos de una institución educativa, sobre el trabajo en el aula?, ¿cuál es el desempeño ideal para alcanzar máxima eficiencia?, ¿qué tipo de liderazgo deben ejercer los directivos de una institución para alcanzar la eficacia? ¿Cuáles son las principales tareas que debe ejercer un directivo para lograr la calidad de la educación?, ¿Cómo debe distribuir su tiempo un directivo para que su función tenga éxito?, ¿Debe el directivo tomar decisiones con la participación de otros miembros de la comunidad?, ¿la gerencia educativa es responsabilidad exclusiva de los directivos de una institución educativa?, ¿es responsabilidad exclusiva del Vicerrector la coordinación pedagógica?, ¿qué criterio tienen los docentes y estudiantes sobre las funciones que deben cumplir los directivos?; etc.

1.3. Objetivos:

El objetivo general de la presente tesis es determinar el nivel de incidencia que tiene el trabajo gerencial de los directivos de una institución educativa de nivel medio en la calidad de la educación para proponer alternativas de gerencia educativa, que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.

Mientras que se ha planteado como objetivos específicos, los siguientes:

- Generar una aproximación a un modelo de gerencia educativa para el nivel medio.
- Diagnosticar condiciones y necesidades de la gerencia institucional en relación con las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y desarrollo del personal en el nivel medio.
- Diseñar un modelo de gerencia institucional para el nivel medio a partir del estudio de necesidades y condiciones y de una adaptación de propuestas teóricas referidas a las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal.

1.4. Fundamentación:

Al hacer referencia al papel de las autoridades en las instituciones educativas, podemos asegurar que algunos directivos de las instituciones de nivel medio enfrentan, en su modo de gerenciar, nudos críticos en la comunicación, referidos a la relación cara a cara y a la falta de preparación para abordar los adelantos tecnológicos en materia comunicacional. Sin esta relación comunicativa los miembros se dispersan, se pierden los esfuerzos y aumentan los conflictos interpersonales. El segundo nudo crítico se evidencia en el desconocimiento de los cambios científicos suscitados en estos últimos tiempos en comunicación educativa, lo que genera una perspectiva muy estrecha de la función gerencial.

Así mismo, no es difícil darnos cuenta que en algunas instituciones educativas de nivel medio, los directivos han asumido el cargo sin un compromiso claro para formular, con su personal, la visión y misión institucional. Esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación, de una manera autocrática para asegurar su autonomía en la institución. Al no tener un rumbo definido de lo que esperan de su gerencia y de lo que

sus gerenciados esperan de su gestión, pierden el entusiasmo por la investigación de los procesos pedagógicos. A lo anterior se le suma el desconocimiento que poseen de sus capacidades para crear y generar ideas, así como para confiar y ser abiertos a las innovaciones educativas.

A lo anterior se añade la desvalorización que le otorgan algunos directivos a los beneficios profesionales e institucionales que brinda la participación del personal en el proceso de toma de decisiones, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional, como resultado de la instauración de un sistema democrático, basado en el compromiso y en la responsabilidad. Tal desconocimiento u olvido de los gerentes repercute desfavorablemente en la optimización de: (a) procesos técnicos de la gestión pedagógica; (b) procesos de aprendizaje e intercambios grupales y (c) procesos para instrumentar proyectos creativos que vinculen a la institución con la comunidad.

Igualmente hay que destacar la necesidad de que las autoridades institucionales ejerzan un liderazgo eficiente, la experiencia nos permite afirmar que toda institución educativa exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores organizaciones. En toda escuela o Colegio que ha acrecentado el desempeño de los alumnos, cambiando las actitudes de estudiantes y maestros o instrumentando reformas radicales, hay de por medio el trabajo de personas visionarios y empeñosos que muestran el camino.

Los líderes son sobre todo esenciales para las organizaciones que deben adaptarse y cambiar. Sin un líder capaz de articular una nueva misión, la organización se limita a prolongar el curso en la dirección de siempre, como una criatura de hábitos. Sin un líder capaz de realizar y motivar a los otros para que apliquen una nueva estrategia, la organización seguirá sus modos tradicionales de funcionamiento, o se atenderá a las agendas privadas de sus miembros o empleados.

Finalmente, se encuentran aquellos gerentes que no tienen en su gestión políticas dirigidas al desarrollo del personal tal vez porque no han descubierto su propio proyecto de vida, es decir, "de vivir para un propósito superior a sí mismo" que los capacite para asumir la organización desde una dimensión centrada en la promoción y satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una gerencia más humana.

1.5. ¿El porqué? Del presente trabajo

La finalidad del presente trabajo es tratar de precisar algunas causas por las cuales la gestión de las autoridades, no ha resultado óptima en algunas instituciones de nivel medio. Para de esta manera, ayudar a determinar el nivel de responsabilidad, de quienes ejercen la gerencia institucional, en el establecimiento de mecanismos de solución para mejorar su práctica. Con esta investigación se pretende, así mismo, examinar los factores que pueden dificultar el éxito gerencial en los planteles educativos, para de esta manera proponer decisiones destinadas a transformar las realidades encontradas.

La eficacia de la gerencia y liderazgo en el proceso educativo permitirán la incorporación no sólo de la institución educativa, sino también de todos sus actores: alumnos, docentes, personal directivo y hasta el resto de los miembros de la comunidad educativa, como la única manera de poder construir un equipo integrado capaz de actuar en una organización inteligente con la capacidad de aprender continuamente de los cambios que se suceden en sus propios miembros y en sus interrelaciones con su ambiente.

En este sentido no basta ya con construir un modelo educativo orientado a la actualización continua de los contenidos, se requiere gerenciar una institución educativa

capaz de desarrollar enfoques metodológicos que le permitan a sus miembros, como individuos, y la institución como organización aprender continuamente del proceso de transformación en que está inmerso el mundo y nuestra sociedad en específico.

Por ello la propuesta es aprender a gerenciar tanto, nuestro cambio personal como el de la institución educativa, para de esta manera estar en la capacidad de afrontar los nuevos retos que tiene nuestra sociedad al estar viviendo un proceso acelerado de caídas y sustitución de paradigmas o modelos de interpretación de la ciencia, de la realidad social y del desarrollo de los propios individuos.

Una Gerencia Educativa Eficiente es determinante en el éxito de una institución; aclarando, por supuesto, que al mismo tiempo debe existir una permanente capacitación, dirigida a las autoridades y a todo el personal que labora en misma; de tal manera que permita que cada uno de los involucrados asuma la responsabilidad que le corresponde, para alcanzar el logro de los objetivos planteados en la misión y visión institucional. Por más eficiente que sea la gestión educativa, no podrá lograrse nada si es que no hay un compromiso tácito de docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia para colaborar, mancomunadamente, hacia las metas propuestas. En conclusión, podemos afirmar que la única forma de mejorar la calidad de la educación está en la decisión personal de cada uno de los actores del proceso educativo

1.6. Métodos y técnicas seleccionados

En este trabajo se procedió a sistematizar y analizar gran parte de los resultados de un proyecto de indagación sobre las funciones de los directivos y de los principales agentes educativos en una institución de nivel medio; para estar en condiciones de describir con algún detalle las características personales y profesionales de los agentes en cuestión. Presentando al mismo tiempo las orientaciones valorativas y las pautas de trabajo de quienes ejercen dichas funciones. Para esto, como técnicas de investigación

se utilizaron la observación directa e indirecta, la entrevista, la encuesta y el desarrollo de un grupo focal.

Se recurrió a la búsqueda de información documental mediante la identificación de fuentes documentales, recurriendo al internet, bibliotecas, centros de información institucional o bien en diversos eventos como son: congresos, talleres o seminarios que han abordado los temas planteados, útiles para el estudio del tema. Tomando en cuenta, por supuesto, la formación y la información recibida en el curso de maestría en gerencia educativa, de la Universidad Andina Simón Bolívar; y, por supuesto los documentos que proporcionaba el Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, que es el plantel en el que se realizó la investigación.

Los temas centrales asociados a la investigación realizada, se refieren a dos grandes ejes conceptuales: la gerencia educativa, entendida como una responsabilidad de todos los sectores inmersos en el proceso de enseñanza-aprendizaje; y, la calidad de la educación, como el desarrollo integral de todos y cada uno de los estudiantes. Así por ejemplo dentro de las Funciones de la Gerencia Educativa, todo lo que tiene que ver con Planificación y organización de la Institución; considerando igualmente lo referente a control y evaluación

La investigación propuesta respecto a la Gerencia Educativa, como factor asociado a la calidad de la educación en las instituciones de nivel medio, es un trabajo de carácter descriptivo, respecto a los requisitos que necesitan quienes ejercen como directivos para gerenciar una institución de este nivel; del mismo modo procedemos cuando tratamos de establecer las condiciones necesarias para que la educación sea considerada de calidad.

Por lo tanto, el trabajo está centrado en una investigación descriptiva en cuanto se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que nos permite ordenar el

resultado de las observaciones realizadas, sobre las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos correspondientes a gestión educativa y la relación que existe entre ésta y la calidad de la educación.

1.7. Hipótesis:

La falta de estabilidad; en cuanto a la permanencia de las autoridades del plantel, por no contar con nombramiento titular, es una de los factores que, ha repercutido negativamente en la calidad de la educación que ofrece esta institución a la comunidad del cantón Piñas.

El aspecto cualitativo de la investigación, está comprendido en una descripción detallada de las circunstancias, personas, instrucciones y comportamientos que son observables al gerenciar una institución educativa, para hacer una interpretación de una realidad específica en base al análisis de los hechos y los agentes educativos, profundizando al mismo tiempo en el estudio de la efectividad que alcanza la gerencia educativa.

Siendo parte integrante del Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, ubicado en la ciudad de Piñas, Provincia de El Oro en donde que se llevó a cabo la investigación, puedo asegurar que las descripciones que se realizan surgen luego de un proceso fundamental de observación participante, que buscó involucrar en los análisis a los propios directivos y docentes de la institución, de manera que no se sientan objeto de una investigación, sino actores de ella.

La investigación plantea igualmente una comparación en base a la observación de las situaciones antes de aplicar tal medida y luego de haberla aplicado, es decir, hay un “antes” y un “después” y se puede comparar lo que acontecía antes y lo que aconteció después con la calidad de la educación, de acuerdo al criterio de sus principales actores.

1.8. El marco teórico y conceptual.

La Gerencia Educativa

Cuando nos referimos a GERENCIA EDUCATIVA, siempre relacionamos esta función con ADMINISTRACIÓN, considerándola exclusiva de quienes ejercen como autoridades o representantes de las Instituciones educativas. Igualmente, es común que valoremos el éxito de las mismas, guiándonos por criterios objetivos, concretos y medibles; exigimos que la estructura organizativa y los aportes individuales del personal que labora en la Institución, deben estar estrictamente orientados a producir el mejor rendimiento académico, al más bajo costo; es decir centramos nuestra valoración, estrictamente en lo administrativo.

Algunos autores definen a la gerencia como *"el arte de hacer que las cosas ocurran"*¹. De igual modo, otros autores la definen como *"un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización"*²

En la actualidad es evidente que existe consenso, entre varios autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso:

- En primer lugar, la coordinación de los recursos con los que cuenta la institución;

¹Philip Crosby, *Diferencia entre administración tradicional y gerencia moderna*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1996.

² A. Krygier, *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones?* Gerente. (1988)

- Segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y,
- Tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir hacia dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

Al referirse a Gerencia Institucional Educativa, Juan Manuel Manes nos proporciona un concepto, claro y concreto, al señalar: *“Es un 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, afectividad comunitaria y trascendencia cultural”*³

Desde este punto de vista, la gerencia educativa está orientada a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en la sociedad; la misma tiene como objetivo central: focalizar y nuclear a la institución educativa alrededor de los aprendizajes, dando primacía a las habilidades en sus diversos ámbitos sin descuidar la organización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una institución educativa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas institucionales, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Cuando estudiamos la gerencia educativa como una disciplina académica, es necesario considerarla como un

³ Juan Manuel Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, edic. Granica, 2003.

proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. Aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente educativo puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

De la misma manera, podemos recalcar que la gerencia educativa es la gestión académica y pedagógica en la que se engloban diversos ámbitos del trabajo institucional. Su adecuada práctica, por parte de todos los involucrados, contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación. *“Gerenciar, en educación, implica una reconceptualización de las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios y legales, por cuanto requiere de procesos de gestión integrales que articulen las múltiples instancias de la vida escolar”*⁴.

La gerencia educativa como proceso.

En el presente trabajo investigativo partiremos de la consideración que la gerencia es asimilada como un proceso y que desde ese punto de vista la planificación viene a ser la primera función que se ejecuta. Cuando los objetivos están establecidos, los planes han de constituirse en los medios necesarios para lograrlos; los planes determinan el curso que ha de seguir la institución y proveerán una base para estimar el grado de éxito que pueda alcanzarse en la calidad y en el logro de dichos objetivos.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, debe cumplir con funciones específicas:

⁴ Universidad Andina Simón Bolívar maestría en Gerencia Educativa, *contenido académico*, 2009, Quito, Ecuador.

Ejercer la gerencia dentro de una institución educativa, es llevar a cabo un proceso continuo, en donde cada uno de los responsables debe cumplir con funciones específicas; por lo tanto, es imprescindible tratar de definir cuáles son las etapas esenciales de dicho proceso, que en base a la experiencia, podemos sintetizarlas en:

- a. **Planificación:** se constituye en la primera etapa del proceso gerencial, en donde lo primordial es el establecimiento de objetivos (que nos permitan plantearnos hacia donde queremos llegar), para en base a esto determinar los recursos a utilizarse y el camino que seguiremos para llegar a dichos objetivos. La planificación como tal, permite visualizar la proyección que tiene la institución y sus posibilidades de éxito.
- b. **Organización:** una vez que contamos con una planificación adecuada, se requiere una organización, acorde con las características que identifican a la institución. La organización, como etapa del proceso gerencial permitirá que las autoridades deleguen responsabilidades acorde con las capacidades del personal, estableciendo límites de tiempo y fijando parámetros que sirvan para medir los logros alcanzados
- c. **Coordinación:** esta parte del proceso gerencial, tiene mucho que ver con las capacidades de liderazgo, motivación, integración, dirección, etc. Que tienen quienes están al frente de la institución educativa, ejerciendo la gerencia de la misma. Estas capacidades están en relación directa con el recurso humano y las relaciones que se establecen entre todos los responsables del proceso educativo.
- d. **Evaluación:** como la última etapa del proceso gerencial, que permite medir cualitativa y cuantitativamente los logros alcanzados, los resultados obtenidos, los aciertos y desaciertos, para en base a ello evaluar en que medida se han

alcanzado los objetivos propuestos; y al mismo tiempo, estar en condiciones de ratificar o rectificar los pasos dados.

Los procesos gerenciales

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier institución educativa, sea de nivel inicial, básico, medio o superior, siempre hay un gerente o directivo; y todas las personas, que trabajan en ella, deberían aprender ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Uno de estos procesos es *la toma de decisiones*, lo que es sinónimo de gerencia. El directivo es un tomador de decisiones. Pero, al referirse a una institución educativa, es necesario que esa toma de decisiones sea un proceso compartido, con todos los protagonistas del proceso educativo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes. Este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada.

Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo. Toda toma de decisión debe partir de la identificación de un problema, luego se han de establecer los criterios de solución, se ha de llevar a cabo la evaluación de las alternativas de solución y por supuesto, la escogencia de una de ellas.

Acompañando la toma de decisiones se encuentra **la motivación**, que viene a ser el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. La motivación es personal, si no existe un estado de ánimo que permita la

motivación, ésta no puede provocarse, únicamente podría incentivarse. No todos los incentivos funcionan de igual manera, dependen mucho de la personalidad de cada individuo.

Otro proceso importante a nivel de la gerencia educativa son **el intercambio de información**, que debe existir entre los ejecutores del proceso educativo y que ha de tener como finalidad cerrar la brecha entre directivos, administrativos y docentes, de manera que el conocimiento de los unos pueda facilitar y enriquecer el trabajo de los otros.

Calidad en la educación.

Etimológicamente la palabra calidad deriva del latín *qualitas* y según el diccionario de la Real Academia Española significa, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. El término en si resulta polifacético y a menudo subjetivo, siendo actualmente uno de los conceptos más importantes en el mundo de las organizaciones, de allí su importancia en procurar delimitarlo.

El concepto de calidad proviene del ámbito económico industrial tomando mayor impulso a medida que la economía se tornó más competitiva convirtiéndose gradualmente en una variable cada vez mas importante en la elaboración y prestación de bienes y servicios. Todo este proceso aceleró la adopción de distintas estrategias organizacionales que van desde la tecnificación empresarial hasta la capacitación de los recursos humanos.

Se debe ser prudente al utilizar el término calidad educativa y contemplar en su análisis además de los factores enunciados anteriormente , aquellos que permitan comprender el tipo de organización adoptado, la forma en que se administra y dirige la institución y las distintas herramientas que para ello se utilizan , destacándose entre

otras a los Proyectos Educativos Institucionales, que sin pretender agotar su conceptualización se puede convenir en considerarlo como la herramienta esencial de la gestión que procura el acercamiento a la institución como totalidad, identificando, explicitando , comprendiendo y transformando los diferentes ámbitos de la vida organizacional, para ello es indispensable y necesario que todos los integrantes de la misma identifiquen situaciones institucionales problemáticas y busquen una solución concertada a la misma .

La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada “tecnología educativa”) entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar. Por lo tanto *“el concepto de calidad de la educación está lleno de potencialidades en relación a ideas de eficacia y eficiencia en el plano de los logros educativos”*.⁵

En consecuencia calidad de la educación es aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de los estudiantes, más allá de lo previsible, tomando en cuenta su rendimiento inicial y las características sociales, económicas y culturales del entorno en el cual se desenvuelve.

La propuesta del presente trabajo es generar planteamientos e interrogantes sobre lo que tenemos entendido por calidad educativa, tomando en cuenta que este término ha sufrido cierto desdibujamiento en su significado, y solo en la medida en que lo analicemos, en lo que implica y el alcance que tiene, nos permitirá arribar a proyectos y tratamientos adecuados.

⁵ Inés Aguerrondo; Título: *La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*; Fuente: Organización de Estados Iberoamericanos, para la educación y la cultura.

Funciones de gerencia

Las funciones de gerencia, en este caso específico, tienen que ver con el desempeño de los directivos de una institución educativa; están en relación a la capacidad de gerenciar, cumpliendo actividades esenciales e inherentes al cargo que desempeñan. Ampliando esta conceptualización, se puede afirmar que las funciones de gerencia tienen que ver con la capacidad de los directivos para crear un grupo de trabajo armónico, en donde se fijan objetivos, se organizan tareas, actividades y recursos, todos ellos orientados a cumplir con una misión y visión común a todos los miembros de dicha institución.

Gestión gerencial

Se considera el concepto de Gestión Gerencial en su esencia, como la acción de organizar y Administrar de la mejor manera, las actividades de una institución educativa; orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los responsables en torno a las metas establecidas.

En otras palabras, se identifica como gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los directivos y el personal de una Institución Educativa, con diferentes niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y del resto del personal, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

Escuela eficaz

Se considera que una institución educativa es eficaz, en cuanto promueve en forma duradera el desarrollo integral de todos y c/u de los estudiantes, más allá de lo

previsible, teniendo en cuenta el rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica.

“Desde este punto de vista el desarrollo integral, se identifica con equidad y con valor añadido, como los factores que permiten evidenciar la eficacia escolar. Los estudios determinan algunos factores principales que hacen posible la eficacia escolar, los mismos que están determinados básicamente por las condiciones o los requisitos indispensables para lograr el mejoramiento de la escuela”.⁶

Innovación educativa

En relación con el término mismo se encuentran diferentes denominaciones; algunos autores utilizan simplemente el de innovación, mientras que otros emplean términos como innovaciones educacionales, innovaciones en educación, innovaciones educativas o innovaciones con efecto educativo, siendo el más utilizado el de innovación educativa. La mayoría adopta un término concreto sin explicitar por qué adopta ese y no otro, y a veces un determinado autor utiliza en el mismo texto términos distintos sin establecer diferencias entre ellos.

Debemos tener cuidado de evitar la reducción del contenido conceptual de la innovación educativa al volverse sinónimo de innovación tecnológica en educación. La constante referencia al término no ha sido acompañada de una evolución teórica conceptual que amplíe los límites de su significado, sino que al contrario, se puede observar que su significado corre el riesgo de sufrir una reducción al quedar, por momentos, circunscrito a dicha innovación tecnológica; ello se debe, sin lugar a dudas,

⁶ Dr. Eduardo Fabara Garzón, *Eficacia escolar. Un movimiento para mejorar las escuelas*, UASB Maestría en Gerencia Educativa, Quito, Ecuador, 2008.

al enorme desarrollo que han tenido en las últimas décadas las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información. (TICs)

Ahora, se puede afirmar que todavía existen, y coexisten, los problemas mencionados con anterioridad, con la única diferencia que se ha hecho evidente un nuevo problema: la emergencia del enfoque empresarial que subordina la innovación a la mejora continua.

Liderazgo en educación

Algunas personas influyen a otras, por lo que éstas se consideran seguidores de quien los impacta. *“Cuando se habla de liderazgo, en general, y de liderazgo en educación, en particular, suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común, el liderazgo educativo, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar educativo”.*⁷

Al hacer referencia al significado de esta palabra, existen diversas definiciones; en este sentido, Líder es una palabra sajona que viene del verbo "To lead", que significa guiar, dirigir. Esta última palabra, viene del verbo latín "dirigere", que significa guiar.

La persona reconocida por todos para ejercer cierta influencia sobre los individuos de una comunidad, mediante estímulos que conducen al logro de la meta del grupo, recibe el nombre de líder. La forma de conducir y orientar implica la aceptación de la voluntad del grupo.

Sobre la base de los anteriores planteamientos, se puede afirmar que el directivo líder desempeña ciertas funciones de manera que contribuye al logro de los objetivos

⁷ Jorge Guillermo Cano Tisnado, Globalización, calidad y liderazgo educativo, notas introductorias, liderazgo, Php Nuke, México, Octubre 2006.

organizacionales, mediante la coordinación de recursos, con el fin de obtener resultados provechosos, y por ende, una mejora en la calidad de gestión.

Vale decir que el estilo de liderazgo, que adopten las autoridades de un establecimiento educativo, va a permitir la motivación en los individuos hacia el trabajo efectivo; estableciendo relación entre estilo de liderazgo y la situación del clima organizacional. Ciertamente, en la circunstancia histórica actual, existe una intensa actividad entre las instituciones educativas, en las cuales se requiere de un liderazgo efectivo y eficaz para sobrevivir, ante las limitaciones económicas y las demandas de la sociedad.

En relación con esto último, cabe agregar que la formación de gerentes y líderes educativos, suponen una constante innovación en los conceptos, teorías, conocimientos, procedimientos y experiencias, comportamientos, métodos y técnicas que son aplicables a la gerencia educativa. Al respecto, se debe recalcar que quienes ejercen como autoridades de una institución educativa deben ejercer un liderazgo que les permita aprovechar el personal del que disponen, utilizando los recursos humanos de acuerdo a los proyectos de desarrollo, planteados en la institución; ser objetivos y equitativos en la designación de responsabilidades, entender la naturaleza de las actividades educativas y desplegar con eficiencia y eficacia las funciones de planificación, toma de decisión, organización, control y motivación.

Comportamiento organizacional

Se refiere a los directivos en un tipo específico de organización: Una institución educativa, y de la manera en que ejercen su función para al mismo tiempo ser motivadores y generadores de trabajo en equipo. Desde este punto de vista, podemos entender lo que es el comportamiento organizacional, el comportamiento humano en el trabajo o lo que comúnmente entendemos como relaciones humanas.

El comportamiento organizacional, comprende un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de los grupos humanos organizados, con el propósito de sacar el mayor provecho de la convivencia humana y alcanzar los mejores resultados en los objetivos que se propongan.

En este orden de ideas, el comportamiento organizacional abarca tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: Los individuos, los grupos y la estructura. A su vez tiene que ver con los conocimientos obtenidos acerca de personas, grupos y las repercusiones de la estructura en el comportamiento. Con objeto de que las instituciones educativas funcionen de manera eficaz y eficiente, el comportamiento organizacional tiene que ver con aquello que los directivos hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. Dado que el comportamiento organizacional trata en concreto, de las situaciones relacionadas con el desempeño, es necesario resaltar todo lo concerniente con puestos, distributivo, labores, asignación de responsabilidades, integración de comisiones, rotación de personal, productividad, rendimiento humano y administración.

Clima organizacional

Refiriéndose concretamente al ambiente de seguridad y buena disposición que surge entre las personas que laboran en una misma institución educativa, como resultado de la presencia de las condiciones necesarias, en que todos los aspectos de la institución son presentados a la persona: el apoyo que se le proporciona, la confianza que se experimenta hacia la dirección, cooperación, calidad de la tarea, compañerismo, integración, autonomía y la calidad de gestión como resultado de la comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación y el sentido de pertenencia en el que se lleva a cabo.

Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, se asumirá que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita.

En referencia al clima organizacional educativo, se ha de incluir las metas de los programas de aprendizaje, los factores que comprenden el clima y que determinan su calidad, los elementos de la organización educativa, las necesidades humanas básicas que cualquier institución debe atender si quiere tener vigencia educativa, y las metas establecidas para un programa de desarrollo efectivo de sus integrantes.

Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la institución educativa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico puede ser considerado también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de dicha institución, significa decisión, riesgos institucionales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, en donde ha de incluirse equipos humanos multidisciplinarios y estará sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, dentro de cualquier institución educativa, está en relación con la habilidad con que se analizan los posibles riesgos; con las acciones que se prevean y las que se ejecutan, con el fin de neutralizarlos; y así mismo, con las oportunidades que se presentan y la forma en que se las aprovecha.

Finalmente se debe resaltar que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, por que deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significará demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicará el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso.

La evaluación de la calidad

Para evaluar hay que fijar un valor, un patrón; pero sería adecuado analizar lo que plantean algunos especialistas al respecto.

Existen muchos autores, que al igual que en el concepto de calidad de la educación no la definen conceptualmente, sino que la dan funcionalmente.

Son numerosos los especialistas que en el campo de la evaluación consideran que se trata de un proceso de planear, obtener y suministrar información útil para la toma de decisiones.

Podríamos definir una evaluación como un juicio hecho sobre un dato o conjunto de datos con referencias a determinados valores de referencia, por lo que la evaluación, si se quiere considerar como un elemento útil para la política y la administración de la educación, no puede apoyarse en prejuicios o posiciones ideológicas. Si la evaluación implica juicio, éste debe resultar de observaciones concretas basadas en normas y valores lo más objetivos posibles.

Capítulo II

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Características del plantel

El Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza” fue fundado el 4 de mayo de 1972. Surge con el objetivo de brindar la oportunidad de superación a: madres de familia, obreros, empleados públicos y privados que, por diversas circunstancias de la vida no pudieron continuar sus estudios en un Colegio diurno, debido a los horarios de clase que no les permitía cumplir con la jornada de trabajo necesaria para ganar el sustento diario

Fue nacionalizado el 15 de mayo de 1973, de acuerdo al decreto ejecutivo No. 529-J, contando entonces con Sección Nocturna con las Actividades prácticas de Comercio, Manualidades y Pecuaria. Se inicia con 110 alumnos y cada año el número se ha ido incrementando. Respecto al proceso de su desarrollo institucional, en forma resumida, podemos señalar:

- 1972 Se inicia como Colegio de Ciclo Básico Adaptado.
- 1973, 15 de mayo. Con decreto No. 529-J, se nacionaliza.
- 1976, se crea el Ciclo Diversificado
- 1981, se crea la Sección Vespertina de Señoritas. Ciclo Básico.
- 1984, se autoriza el Ciclo Diversificado de Señoritas.
- 1990, se crea la escuela anexa de Música “Antonio de Jesús Hidalgo”, que posteriormente pasará a formar parte del Colegio con su Bachillerato en Artes, especialidad Música.
- 1995, se autoriza el Cambio de Jornada, de Vespertino a Matutino.

- 2002, 7 de octubre, mediante acuerdo Ministerial 2086, el Colegio forma parte del Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica (PRETEC)
- 2003, diciembre mediante acuerdo Ministerial 3222 forma parte del Programa de Reforma Curricular del Bachillerato MEC-Universidad Andina.
- 2006, 28 de julio mediante Acuerdo emitido por la Dirección de Educación de El Oro, el Colegio legaliza la malla curricular según los lineamientos del PRETEC para todo el Bachillerato.

El Colegio Nacional Técnico Leovigildo Loayza Loayza, es una Institución educativa mixta, de nivel medio, ubicada en la cabecera cantonal del Cantón Piñas, en la Provincia de El Oro, atiende a la población estudiantil de sus tres parroquias urbanas y a gran parte de sus seis parroquias rurales, incluso de los cantones vecinos: Zaruma y Portovelo.

Cuenta con una infraestructura propia, incluyendo un bloque de doce aulas nuevas; sin embargo, debido a la falta de suficiente espacio y mobiliario viene funcionando, desde hace varios años, en tres jornadas: el ciclo básico en la mañana y el ciclo diversificado en la tarde; funcionando, igualmente en su sección vespertina, con la especialidad de música que consta de tres niveles iniciales y seis años correspondientes a la secundaria; además la sección nocturna, con tres años de educación básica regular y los tres años de bachillerato.

2.2. Principales dificultades

Como sucede con la mayoría de las Instituciones educativas fiscales, en nuestro país, el Colegio Nacional Técnico Leovigildo Loayza Loayza enfrenta una serie de problemas determinados principalmente por la falta de recursos

económicos, de infraestructura física y de suficiente personal profesional, capacitado para atender las necesidades institucionales en sus diferentes áreas de gestión.

Desde el mes de octubre del año 2005, fecha en la que se retiraron de la institución un total de catorce compañeros entre autoridades y docentes, quienes se acogieron al decreto de jubilación voluntaria puesta en vigencia para todos los colegios nocturnos del país.

En esa ocasión, se ampararon en ese derecho quienes ejercían como Rector, Vicerrector e Inspector General, todos ellos autoridades titulares de la institución, dejando vacantes dichos puestos que hasta el mes de Enero del 2009 han sido ocupados por diferentes docentes de la Institución, en calidad de encargados; condición que ha determinado una permanente inestabilidad e inseguridad para el normal desarrollo de las actividades que en ella se llevan a cabo.

Durante el tiempo señalado, han sido notorias las dificultades enfrentadas por la ausencia de autoridades titulares, principalmente porque dicha situación ha significado incertidumbre en la permanencia de quienes han ejercido como encargados, debido precisamente a lo transitorio de sus funciones. Definitivamente, dicha ausencia, ha repercutido en el desenvolvimiento de las actividades normales del plantel, porque ha impedido contar con políticas institucionales definidas, en cuanto tiene que ver con proyectos educativos, capacitación docente, de evaluación, etc. Todo esto, ha impedido que la institución tenga debidamente redactada y difundida su Misión y Visión; que el PCI sea el resultado del trabajo consensuado de sus integrantes, conteniendo básicamente una referencia a sus objetivos fundamentales y a su filosofía organizacional, que la identifique y diferencie de otras instituciones similares existentes en el cantón.

Es importante recalcar que el solo hecho de contar con una autoridad titular, no es suficiente para superar las dificultades que han venido presentándose; pero, si es indudable que es una condición que fortalece la integración institucional y ofrece la estabilidad necesaria para el emprendimiento de los cambios que son más necesarios y urgentes.

2.3. Aplicación del proceso gerencial.

El proceso gerencial ha de jugar un papel importantísimo en todas las instituciones educativas, específicamente en aquellas que enfrentan dificultades de cualquier índole; en el caso estudiado en particular, solamente a través de ella ha de ser posible una profunda transformación de la forma de trabajo en educación y un verdadero avance hacia los objetivos estratégicos como: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

Es solamente a través de un adecuado proceso gerencial que se ha de poner en ejecución una acción integradora y estratégica que busque: el reposicionamiento de prácticas de dirección y liderazgo; el balance entre lo técnico y lo político; las condiciones favorables para la gobernabilidad; y, la solución de conflictos entre lo imprevisto y lo contingente.

*“Al institucionalizar el proceso gerencial, estaremos buscando la transformación de la Educación, sin que ello suponga hacer tabla rasa del pasado sino ir construyendo “el deber ser” a partir de lo que “es”. Las instituciones educativas se hacen y mejoran día a día mejorando la gestión. Una gerencia responsable permite incorporar multiplicidad de variables que contribuyen a generar procesos decisorios que enriquecen la gestión”.*⁸

⁸ Dr. Gabriel Pazmiño, *La Gestión Educativa*, Universidad Andina Simón Bolívar, Especialización en Gerencia Educativa, 2007, Quito, Ecuador..

“El éxito de una institución educativa, es imposible sin excelencia individual, y ella demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo, que capacite a los directivos institucionales para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que puedan unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, y que puedan mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad”.⁹

2.4. Diseño de investigación.

En el Desarrollo del Trabajo de Investigación sobre la gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio, aplicado al Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza” de la Ciudad de Piñas, Provincia de El Oro. Se realizó la recolección de información en dicha institución, actuando como informantes: las autoridades, los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

2.5. Modalidad de la investigación.

Para la ejecución de esta investigación se empleo la investigación de tipo Cualitativa método Prospectivo analítico, ya que después de recolectar, analizar conocer y describir el objeto de estudio, nos facilito analizar cuál es el criterio de los actores del proceso educativo, respecto al papel que desempeña la gerencia educativa y su influencia en la calidad de la educación y así, establecer conclusiones referentes al tema estudiado. A su vez es proyectiva, porque me permitió diseñar una propuesta con alternativas factibles de realizar un proyecto de Capacitación para docentes y autoridades.

⁹ Dr. Eduardo Fabara Garzón, *Factores que inciden en la calidad de la educación*, Curso de Maestría en Gerencia Educativa 2007 – 2009, trabajo grupal, Quito, Ecuador.

En la Tesis se elaboró primero un Análisis Institucional, luego un Diagnóstico sobre la situación que genera el trabajo de las autoridades. Partiendo de encuestas aplicadas a los estudiantes y padres de familia, entrevistas a las principales autoridades del establecimiento. Además, conté con la colaboración de los compañeros docentes, que a través de un grupo focal, me proporcionaron la información necesaria sobre opiniones, inquietudes e intereses respecto al tema central de la presente tesis.

2.6. Tipo de investigación

El tipo de investigación, es de carácter descriptivo /analítico que me permitió seleccionar la información documental y de campo siendo la misma procesada y analizada en relación al objeto de estudio. A su vez es proyectiva porque me permite diseñar una propuesta de alternativas factibles de aplicar a corto plazo y mediano plazo, dentro de la institución, para mejorar la calidad de la educación en base a mejorar la gerencia educativa.

Población

La población total de docentes y alumnos en este periodo académico Abril 2009 a Enero 2010 del Colegio Nacional Técnico Leovigildo Loayza Loayza.

Muestra

Del total del Universo que son 1080 estudiantes. Se realizó la selección de una muestra que represente un 10 % de la población total de estudiantes; por ello, se aplico la encuesta a un total de 110 alumnos del tercer año diversificado, comprendidos en las especialidades de Contabilidad y Administración; Información y Comercialización Turística; y, Aplicaciones Informáticas de la sección vespertina y la especialidad de Aplicaciones Informáticas, de la sección nocturna.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

- a. Encuestas a estudiantes y padres de familia
- b. Grupo focal con los docentes de la institución
- c. Entrevista a las autoridades

Capítulo III

ANÁLISIS DE ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR EDUCATIVO DEL NIVEL MEDIO

3.1. La definición de una educación de calidad

Al momento de tratar de definir lo que entendemos, actualmente, como una educación de calidad, debemos orientarnos por los dos principios que caracterizan la mayoría de las tentativas, que han surgido al respecto: el primero que considera que el desarrollo epistemológico del educando es el objetivo explícito más trascendente de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido en el aula; el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando.

La propuesta de alcanzar la educación primaria universal, se presenta como una de las mayores prioridades de la comunidad internacional, desde que la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) proclamó que la educación primaria debía ser gratuita y obligatoria para los niños de todas las naciones. Este planteamiento, fue acogido, reafirmado y promulgado a través de los tratados internacionales y confirmado reiteradamente en las declaraciones de las conferencias de las Naciones Unidas.

3.2. La participación universal y la calidad, en la educación.

A pesar de que en diferentes convenios internacionales, se haya propuesto la necesidad de trabajar en todo lo referente a la calidad de la educación; planteando, al mismo tiempo, la urgencia de brindar una educación que tenga en cuenta los derechos humanos, la salud genésica, el deporte y la equidad entre los sexos. En todas esas propuestas no se ha hecho referencia a la eficacia, que podía y debía esperarse de los

sistemas educativos, para lograr la calidad. Esto ha venido sucediendo, incluso hasta en el año 2000, cuando las Naciones Unidas expusieron directa y simplemente en su Declaración del Milenio la responsabilidad de alcanzar la enseñanza primaria universal, estableciendo como plazo límite el año 2015. Al insistir en el objetivo del acceso universal a la educación, estas herramientas jurídicas se han centrado básicamente en los aspectos cuantitativos de las políticas de educación.

No obstante, para llegar a la meta de participación universal en la educación, es de vital importancia la calidad de la educación, que ofrece el sistema educativo. Así tenemos que, la calidad de la enseñanza impartida a los educandos y la cantidad de conocimientos que ellos adquieren, han de ser determinantes en la duración de su escolaridad y en su permanencia en la escuela. Así mismo vale recalcar, el que los padres escojan tal o cual escuela/colegio para sus hijos, dependerá muy probablemente de su opinión sobre la calidad de la enseñanza y del aprendizaje ofrecidos; es decir, de que valga la pena que la familia invierta el tiempo y el dinero que significa para ella el hecho de enviar a los niños a una institución educativa. La función instrumental de la educación –contribuir para que el individuo, esté en condiciones de obtener y mantener sus propios objetivos económicos, sociales y culturales y colaborar con la conformación de una sociedad mejor protegida, mejor atendida por sus representantes y más equitativa en servicio a sus integrantes– se fortalecerá si su calidad es mejor. La escolarización permite que los niños y los jóvenes, estén en condiciones de desarrollar sus facultades creativas y emocionales y adquirir los conocimientos, competencias, valores y actitudes indispensables para convertirse en ciudadanos responsables, activos, participativos y productivos.

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales promulga el principio de equidad en materia de educación, enfatizando en la responsabilidad

inherente a cada gobierno: de garantizar el acceso a una educación de calidad aceptable, para todos los niños y jóvenes. En diferentes países, como: Brasil, Costa Rica y Filipinas, existen disposiciones constitucionales que, de conformidad con dicho Pacto, garantizan que un porcentaje ya establecido del presupuesto nacional esté destinado exclusivamente para la educación. En el Ecuador, el Consejo Nacional de Educación, en concordancia con el Plan Decenal 2006-2015, acordó como una de sus políticas: el aumento de 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6%, para inversión en el sector.

La Convención sobre los Derechos del Niño, desarrollada en 1989 y ratificada en 1990, en su artículo 29 enuncia con detalle los compromisos contraídos por los Estados Partes en relación a los objetivos de la educación del niño, que tienen una incidencia en su contenido y calidad. El Artículo señala que la educación debe permitir desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño hasta el máximo de sus posibilidades.

Una de las primeras y más importantes declaraciones de principios, promulgadas por la UNESCO acerca de la calidad de la educación, se plasmó en el informe *Aprender a ser — La educación del futuro*, elaborado por la Comisión Internacional para el Desarrollo de la Educación, presidida por el ex-ministro francés Edgar Faure. Esta comisión estableció que el objetivo primordial del cambio social era la eliminación de las desigualdades y el establecimiento de una democracia equitativa. La Comisión observó asimismo que las nociones de “aprendizaje a lo largo de la vida” y “pertinencia” eran particularmente importantes. En dicho informe se hizo también especial énfasis en la ciencia y la tecnología y se declaró que la mejora de la calidad de la educación exigiría el establecimiento de sistemas en los que pudieran aprenderse los

principios del desarrollo científico y la modernización, respetando los contextos socioculturales de los educandos.

Así mismo, es necesario referirnos al documento titulado: *La educación encierra un tesoro*, elaborado por la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors y conformada por catorce eminentes personalidades procedentes de diversos medios culturales y profesionales. Dicha Comisión fue establecida oficialmente en 1993 y su informe fue publicado por la UNESCO en el año de 1996. Esta comisión estableció que la educación, a lo largo de toda la vida, descansaba en cuatro principios básicos:

- *Aprender a conocer, reconoce que los alumnos construyen sus propios conocimientos a diario, combinando elementos endógenos y “externos”.*
- *Aprender a hacer se centra en la aplicación práctica de lo que se aprende.*
- *Aprender a vivir juntos, atañe a las aptitudes imprescindibles para vivir una vida libre de discriminaciones, en la que todas las personas tienen iguales oportunidades para lograr su desarrollo individual, así como el de sus familias y comunidades.*
- *Aprender a ser hace hincapié en las competencias necesarias para que las personas desarrollen plenamente su potencial.¹⁰*

Y una vez más, en la Mesa Redonda Ministerial sobre una Educación de Calidad, celebrada en París en el año 2003; la UNESCO reiteró claramente como una de sus prioridades, la importancia de promover y lograr una educación de buena calidad, como mecanismo para buscar el progreso individual y colectivo.

10 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, *Educación para todos, el imperativo de la calidad*, Impreso en Graphoprint, París ©UNESCO 2004.

“La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, defiende un enfoque basado en los derechos para todas las actividades educativas, promoviendo para ello el acceso de niños y jóvenes a una educación de buena calidad, como uno de los principales derechos humanos (Pigozzi, 2004). En el contexto de este enfoque, el aprendizaje se ve influido a dos niveles: A nivel del educando, la educación debe tratar de determinar y tener en cuenta los conocimientos que éste haya adquirido anteriormente, reconocer los modos formales e informales de enseñanza, practicar la no discriminación y proporcionar un entorno de aprendizaje seguro y propicio. A nivel del sistema de aprendizaje, se necesita una estructura de apoyo para aplicar políticas, promulgar leyes, distribuir recursos y medir los resultados del aprendizaje, a fin de influir de la mejor manera posible en el aprendizaje para todos”.¹¹

Es indudable que una educación de mejor calidad incrementa la esperanza de vida escolar, pero lamentablemente no todos los educandos se encuentran en las mismas posibilidades, lo cual está en función de la región del mundo en que viven. El promedio de duración de la escolaridad en el conjunto de los países del mundo es de 9,2 años; pero, un niño de Europa Occidental o de Norteamérica tiene la perspectiva de permanecer escolarizado entre cinco y seis años más que un niño del África Subsahariana. Los habitantes de los países con mayores niveles de esperanza de vida escolar tienen la perspectiva de frecuentar la escuela durante un lapso de tiempo cinco veces superior al de los habitantes de países donde esos niveles son más bajos.

Un sistema educativo, que esté en condiciones de ofrecer una educación de calidad, está contribuyendo notablemente a aumentar los ingresos de los individuos a lo

¹¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ; *Educación para Todos ¿va el mundo por el buen camino,* , 2003, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP.

largo de toda su vida, de la misma manera está propiciando un desarrollo económico más vigoroso, que beneficiará directamente al país y al mismo tiempo permitirá que sus ciudadanos cuenten con mayores opciones de desarrollo y ejerzan sus decisiones con mayor conocimiento de causa, en cuestiones que revisten importancia para su bienestar, así podríamos señalar por ejemplo en materia de procreación. Una educación de calidad, capacitará igualmente al individuo para reducir los riesgos de contaminación por el VIH/SIDA. En efecto, los diferentes trabajos de investigación realizados al respecto, han puesto de manifiesto que los conocimientos adquiridos en la educación básica constituyen el factor de protección más importante de los adolescentes contra la infección. De ahí, que se puede afirmar que el nivel de educación alcanzado por los niños y jóvenes de una sociedad determinada, está estrechamente relacionados con una serie de beneficios individuales y colectivos.

3.3. Puntos de referencia históricos

Las diferentes perspectivas con las que podamos enfocar la calidad de la educación, tienen su origen en las distintas corrientes del pensamiento pedagógico. Así por ejemplo, si nos referimos a la corriente llamada humanista – a la que pertenecen filósofos como Locke y Rousseau – podemos afirmar que esta considera que los seres humanos son esencialmente buenos y que las desigualdades entre ellos son el producto de circunstancias posteriores a su venida al mundo, ya que todos nacemos iguales.

Esta corriente también estima que cada individuo desempeña un papel esencial en la definición de su propia existencia. Estos principios han inspirado a muchos filósofos de la educación, por ejemplo a los influyentes James Dewey y Jean Piaget, que propugnaron un papel más activo y participativo de los niños en el proceso del aprendizaje, haciendo hincapié en la manera en que los educandos construyen sus propias interpretaciones.

La teoría del behaviorismo condujo a los pedagogos hacia una dirección opuesta. Esta doctrina influyó considerablemente en la reforma de la educación durante la primera mitad del siglo XX. Parte del postulado básico de que la conducta humana se puede configurar, prever y controlar mediante recompensas y reacciones (por ejemplo, tests y exámenes). Aunque son pocos los especialistas en educación que aceptan en su totalidad los principios del behaviorismo, en muchos países se puede observar la existencia de algunos elementos prácticos de esta teoría en los programas de formación de docentes, los planes de estudios y las formas en que los profesores actúan efectivamente en las aulas.

Es apenas, durante los últimos veinticinco años del siglo anterior, que empezaron a aparecer diversas críticas en contra de estos dos planteamientos. Sociólogos de diferentes tendencias consideraron que la educación es un instrumento primordial para justificar y reproducir las desigualdades sociales. Asimismo, pusieron en duda la idea de que la universalización de la escuela primaria traería consigo un desarrollo igual del potencial de todos los educandos. La mayoría de ellos coinciden al afirmar que una educación de calidad, se constituye en el agente con mayor potencial para suscitar el cambio social.

Los esfuerzos para plantear opciones alternativas para mejorar la calidad de la educación, provienen de las críticas condiciones que viven en la práctica los países de bajos ingresos, y esas opciones han sido planteadas con frecuencia como desafíos a las escuelas del colonialismo. Entre los más importantes defensores de esas ideas nuevas figuran Gandhi, en la India, y Nyerere, en la República Unida de Tanzania. Ambos personajes, propusieron sistemas educativos centrados en la pertinencia cultural, así como en la autosuficiencia, la equidad y el empleo rural.

Los elementos de todos estos enfoques, los podemos encontrar también en la educación de adultos. Para muchos autores la experiencia de los adultos se constituye en un recurso fundamental del aprendizaje, a diferencia de otros que consideran las prácticas de la educación de adultos como un componente vital en la transformación de los contextos socioculturales, políticos e históricos.

Podemos analizar diferentes conceptos de Calidad en la educación, determinar el enfoque teórico, al que hacen referencia; y, el contexto en el cual se desarrolla; sin embargo, aún nos surge la pregunta: **¿Cómo estudiar la calidad a la luz de estos planteamientos tan distintos?** Uno de los medios para hacerlo consiste en replantearse cuestiones básicas como los objetivos del desarrollo cognitivo y el fomento de los conjuntos particulares de valores, actitudes y competencias que constituyen las finalidades importantes de todo sistema educativo. El examen de los elementos principales de estos sistemas, así como de su interacción, nos permitirá efectuar una descripción útil para coadyuvar a la tarea de entender qué es la calidad, supervisarla y mejorarla.

Para realizar un análisis de los enfoques teóricos sobre la gestión de la calidad en el sector educativo del nivel medio, primeramente debemos contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el espacio de su historia política y cultural. Para ello, hay que basarse en la consideración de que los logros alcanzados en cuanto a gestión y gerencia educativas, no son hechos fortuitos, son el resultado de un largo proceso de construcción histórica, en el cual están inmersos los sistemas educativos vigentes.

Este proceso histórico en Latinoamérica, puede entenderse a través de cinco fases consecutivas, que pueden ser identificadas en relación con enfoques conceptuales y analíticos; desde el punto de vista de la construcción, desconstrucción y

restablecimiento del conocimiento en la gerencia de la educación. Proceso que se inicia con el **enfoque jurídico** que prevaleció en la administración de la educación a lo largo del período colonial, debido a sus características normativas y su pensamiento deductivo; pasando por el **enfoque tecnocrático, característico del** movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desplegada en los albores del siglo XX, que se basó en la lógica económica, como producto del proceso de fortalecimiento de la Revolución Industrial; por el **enfoque conductista** de la escuela psicosociológica de las décadas de los años treinta y cuarenta que priorizó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión educativa; por el **enfoque desarrollista**, ideado por autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que surgió durante la posguerra; y al **enfoque sociológico**, concebido por autores latinoamericanos, en busca de proyectar sus teorías sociológicas y soluciones educativas hacia la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de nuestra sociedad.

3.4. En busca de nuevos conocimientos

En el presente trabajo, una de mis intenciones ha sido identificar cuáles son las acciones realizadas para la construcción del conocimiento científico y tecnológico en cuanto tiene que ver con la gerencia educativa en Latinoamérica. Los avances realizados durante los últimos años, en el contexto ampliado del enfoque sociológico y conforme a las exigencias de la sociedad actual, nos ofrecen un sinnúmero de posibilidades. En la Gerencia educativa, al igual que sucede en la conducción de los estados, prevalece la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. De todo lo estudiado, puede fácilmente deducirse la urgencia y la necesidad de trabajar en búsqueda de la calidad y en las estrategias de aplicación en todas las áreas del quehacer humano.

En este punto, de acuerdo a la experiencia educativa de las naciones latinoamericanas durante los últimos decenios, es imprescindible que podamos plantearnos como un objetivo común: la necesidad de dejar de lado todo tipo de sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de hermanar los aportes y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa. Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática.

3.5. A modo de observación

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad implican una gran responsabilidad. Ese esfuerzo asume enormes proporciones en los países de América Latina, que necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica sin precedentes en el mundo moderno.

Por consiguiente, los educadores latinoamericanos tenemos un gran desafío por delante. En ese sentido, el curso que tome el proceso de la gerencia institucional latinoamericana depende, en parte, de la capacidad para enfrentar nuestra labor con responsabilidad ciudadana, además de compromiso y profesionalismo. Es necesario que nosotros pongamos en juego nuestra creatividad, liberados de prejuicios y teorías prefijadas, comprometidos con principios éticos de validez general; para conjuntamente escribir, de manera participativa, un capítulo superador de la historia de la gerencia educativa, en función de la realidad y de las necesidades concretas de nuestras instituciones.

¿Pero qué tipo de gestión? ¿Y para qué tipo de educación? pensemos en una gestión de la educación innovadora. Una gestión ejercida colectivamente. Una gestión capaz de promover una educación con identidad. Una educación con equidad. Una educación de calidad para todos.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES Y NECESIDADES DE LA GERENCIA INSTITUCIONAL

4.1. Dimensión Comunicativa

La gerencia de una institución, cualquiera sea su índole y más aún la educativa, requiere de una comunicación eficaz ejercida por las autoridades; para desde sus funciones trabajar con las personas y con las relaciones que entre ellas se establecen.

El gerente educativo, no puede mantenerse ajustado exclusivamente a planificar, organizar, coordinar y evaluar; se requiere de un director versado, líder, creativo, comunicativo, innovador, que integre las diversas actividades, que conjugue la comunicación eficaz entre todos los miembros de la organización hacia la calidad educativa.

Para un exitoso papel dentro de la organización educativa es necesario que los roles del gerente y su personal, se encuentren bien definidos con el fin de realizar las exigencias requeridas en los casos que se amerite. En el cumplimiento de las funciones de Gerencia, estos deberán estar enmarcados en las cualidades básicas como empatía y comprensión hacia los demás, saber escuchar y comunicar, inspirar autoconfianza, ser optimistas, delegar funciones y desarrollar habilidades para orientar a los demás, que desarrollen habilidad para mejorar y mantener el esfuerzo en una situación interpersonal educativa, a través de la expresión de la comunicación eficaz que propicie un ambiente favorable para estimular en su personal, la participación, la integración y la convivencia para alcanzar el éxito hacia la calidad educativa.

Una Gerencia Educativa eficaz, conlleva tres roles de ejecución, los cuales están interrelacionados:

- Crear y mantener una visión precisa del propósito personal y organizacional.

- Dirigir el aprendizaje.
- Plasmar los valores fundamentales de la organización y los principios de profesionalismo.

Cabe destacar que la comunicación realiza cuatro (4) funciones básicas dentro de una organización educativa, ellas son:

- Comunicación como control; con ella se establecen mandatos que deben ser aceptadas por los miembros de la organización educativa.
- Comunicación como motivación; busca mejorar el desempeño del personal, a través de la retroalimentación, hacer que avance en sus tareas y reforzar su conducta.
- Comunicación como expresión emocional; permite que la expresión de sentimientos, emociones, pensamientos y la satisfacción de necesidades sociales.
- Comunicación como información; con ella se transmite los datos o mensajes.

Bartoli (1.992), presenta la siguiente clasificación de comunicación:

- ***Comunicación Descendente***; se refiere a todos los mensajes que fluyen de un grupo u organización hacia un nivel inferior. Las personas que toman decisiones usan esta forma de comunicación para hacer del conocimiento de los subordinados las pautas a seguir, las políticas a adaptar, instrucciones, señalar problemas que es preciso corregir y dar feedback con respecto al desempeño. Ejemplo: memorandos, circulares, boletines, otros.
- ***Comunicación Ascendente***; esta comunicación consiste en mensajes que se originan en personas que desean informar o influir en otras que poseen un nivel jerárquico más alto. Permite suministrar retroalimentación a los niveles superiores, participar activamente en el progreso de obtención de metas y las

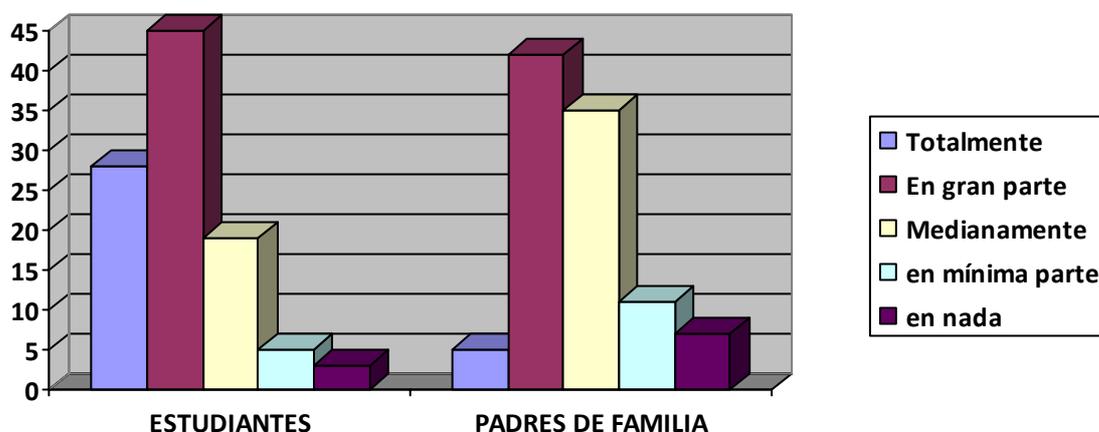
publicaciones actuales. Ejemplo: informes, reportes, quejas, sugerencias, encuestas, y otros.

- **Comunicación Horizontal**; se refiere a intercambios laterales de mensajes entre personas que estén ubicadas en el mismo nivel jerárquico. Los mensajes originados están relacionados con la tarea o con el factor humano, tales como coordinar, resolución de conflictos, informaciones¹².

El elemento clave dentro del sistema educativo constituye la **COMUNICACIÓN**, y en la actualidad la información que se comunica resulta prioridad para transmitir y receptor lineamientos que nos permitan establecer acciones lógicas, coherentes y sobre todo prácticas al interior de la institución, por tanto resulta importante establecer un verdadero sistema comunicacional que esté lleno de acciones a seguir¹³.

4.1.1. Cree usted que la motivación, como el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. Se ve afectada cuando no existen autoridades institucionales titulares.

Gráfico # 01



¹² Bartoli; *Comunicación Gerencial, Comunicación y Organización*, p.69, 1.992, España.

Tabla # 01

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	31	3	28	5
En gran parte	49	23	45	42
Medianamente	21	19	19	35
En mínima parte	6	6	5	11
En nada	3	4	3	7
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Análisis de resultados:

La mayor parte de los estudiantes y padres de familia han confirmado estar totalmente o en gran parte de acuerdo, con la aseveración de que la motivación, como estímulo primordial para que los integrantes de una institución educativa respondan positivamente a las exigencias de su trabajo, se ve afectada cuando no existen autoridades institucionales titulares.

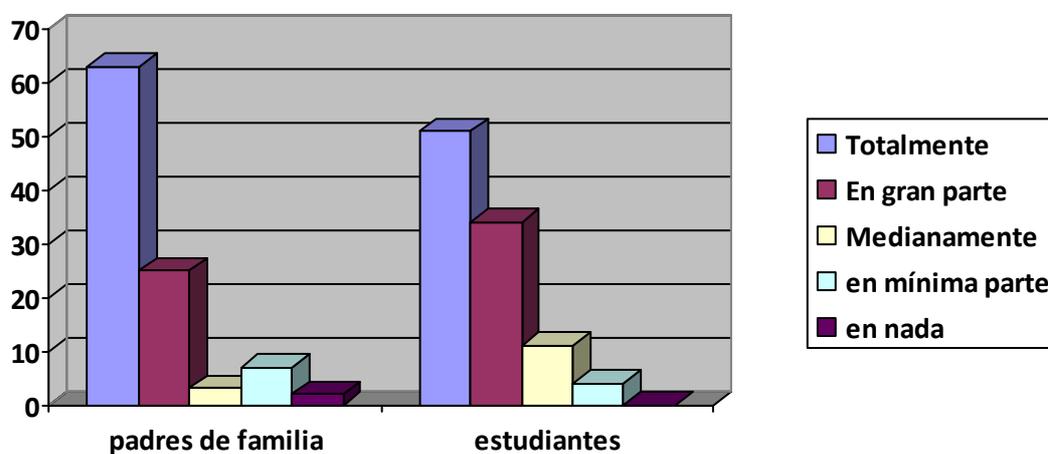
Al respecto, los docentes aseguran que en la institución no ha existido la motivación suficiente, por parte de las autoridades; para responder positivamente a las exigencias de nuestra responsabilidad y a la necesidad de un trabajo mancomunado. Aseguran que la motivación es un aspecto básico, cuando se trata de enfrentar con decisión y valentía las dificultades que se presentan en la labor educativa y principalmente para el logro de los objetivos, que deben identificar a todos.

4.1.2. Considera importante el intercambio de información, que debe existir entre los ejecutores del proceso educativo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

Tabla # 02

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	70	28	63	51
En gran parte	28	19	25	34
Medianamente	2	6	3	11
En mínima parte	8	2	7	4
En nada	2	0	2	0
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Gráfico # 02



Análisis de resultados:

Más del 80 % de los estudiantes y padres de familia, ven como muy importante el intercambio de información, que debe existir entre los actores del proceso educativo, para la buena marcha de una institución educativa.

Así mismo, son los docentes, quienes lamentan el que no haya existido un intercambio positivo de información, entre las autoridades, personal docente, administrativo, estudiantado y padres de familia; lo cual ha significado desconcierto e incertidumbre entre el personal, afectando el normal desenvolvimiento de las labores educativas.

La gerencia de una institución, cualquiera sea su índole y más aún la educativa, requiere de una comunicación eficaz ejercida por las autoridades; para desde sus funciones trabajar con las personas y con las relaciones que entre ellas se establecen.

4.2. Dimensión Técnica

La dimensión técnica de la Gerencia Institucional, tiene que ver con la planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento del proceso gerencial educativo.

Desde este aspecto, podemos hacer referencia al ejercicio de la Gerencia educativa como el desarrollo del proceso, en donde el administrador o gerente hace uso de su conocimiento y capacidad para ejercer dichas funciones.

- a. Planifica: para poder prever las acciones que se han de desarrollar, para alcanzar una meta determinada, utilizando los recursos disponibles, dentro de un espacio temporal, identificado por plazos cortos, medianos o largos. A través de la planificación, el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a su institución en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

- b. Organiza: para estar en condiciones de delegar responsabilidades, asignando el trabajo que debe realizar el personal que labora en la institución; así como, los medios que se requieren para lograr los objetivos propuestos en la planificación. La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).
- c. Ejecuta y coordina: poniendo en práctica todo lo planificado dentro de los plazos establecidos y en función de los objetivos propuestos. Es el mecanismo que le permite poner en funcionamiento la institución educativa, integrando a todo el personal. Hace uso de autoridad, delega funciones y responsabilidades. Ejerce su liderazgo, establece y mantiene la armonía entre las actividades y el personal. Implica una acción preventiva y otra correctiva (reuniones de personal). La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, integra las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
- d. Evalúa: confirma mediante la supervisión, si lo que sucedió era lo que se había planificado. Si no es así se hacen los ajustes necesarios, se toman las medidas correctivas necesarias y se ven aquellos puntos sobresalientes, para tomarlos en cuenta en la próxima vez. El control y seguimiento de la gestión, le permitirán

comprobar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b)¹⁴.

e. Finalmente, y como parte de esta etapa de control, se debe señalar que la evaluación es un proceso continuo que ejercerán los directivos con la participación de los demás actores del proceso educativo, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas conocidas. A manera de ejemplo, podríamos hacer referencia, entre otras a:

- El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la institución educativa y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;
- Herramientas como el PERT-CPM y Gantt (Evaluación de Programa y Técnica de Revisión, Método de Ruta Crítica y gráfica de barras) para revisar la ejecución programada y su posible desviación; y,
- Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de Pareto y causa - efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para

14 Gilberto José GRAFEE; *Gestión educativa para la transformación de la escuela, Escuela de Educación*, Universidad Central de Venezuela. (Dr. Gabriel Pazmiño, Especialización en Gerencia Educativa, UASB).

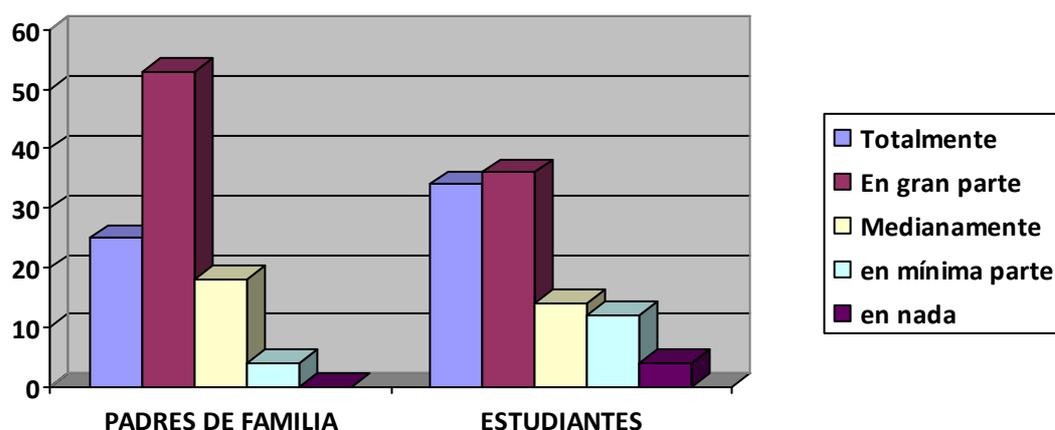
asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la escuela.

4.2.1. Está de acuerdo usted con el criterio de que las autoridades (rector, vicerrector e inspector general), son los responsables del éxito o fracaso de una institución educativa.

Tabla # 03

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	38	14	34	25
En gran parte	40	29	36	53
Medianamente	15	10	14	18
En mínima parte	13	2	12	4
En nada	4	0	4	0
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Grafico # 03:



Análisis de resultados:

Ante el cuestionamiento: **“considera que las autoridades son los responsables del éxito o fracaso de una institución educativa”**. Estudiantes y padres de familia, en una gran mayoría, manifiestan que son las autoridades las responsables del éxito o fracaso de una institución educativa. Al igual de lo que sucede al considerarlos como responsables de la calidad de la educación, por ende también son los responsables del rumbo que ha de tomar la institución, dentro de la comunidad a la cual se debe. De acuerdo al criterio de padres de familia y estudiantes, si los directivos trabajan por ofrecer una educación de calidad, indudablemente, la institución tendrá asegurada la aceptación de la colectividad y concomitantemente el éxito; y, al contrario, si la educación no cumple con las expectativas de sus usuarios, consecuentemente vendrá el fracaso institucional.

Las opiniones expresadas por los docentes, en su mayoría consideran que esa responsabilidad es compartida por todos los ejecutores del proceso de enseñanza-aprendizaje: que va desde los directivos de la institución, pasando por los administrativos, los docentes, los padres de familia y los estudiantes, incluso la comunidad en la cual se desarrolla el trabajo de dicha institución.

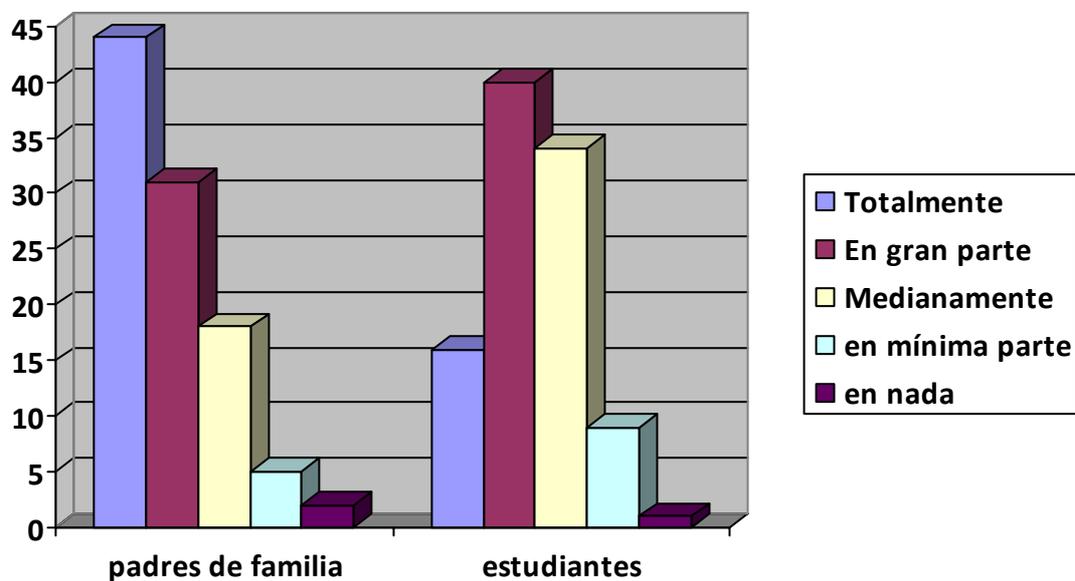
Consideran que son los directivos de una institución educativa, quienes asumen la responsabilidad civil, penal y administrativa de la institución a la cual regentan; pero, en realidad, todos quienes laboran dentro de la institución, son los responsables del éxito o fracaso de la misma.

4.2.2. Cree usted que la Calidad de la educación en una institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus respectivas autoridades:

Tabla # 04.

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	18	24	16	44
En gran parte	44	17	40	31
Medianamente	37	10	34	18
En mínima parte	10	3	9	5
En nada	1	1	1	2
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Grafico # 04.



Análisis de resultados:

La gran mayoría de estudiantes y padres de familia, relaciona la calidad de la educación con la capacidad de gestión de las autoridades del establecimiento educativo. Entonces podemos deducir que tanto para padres de familia como para estudiantes: la calidad de la educación depende, en gran parte, de las autoridades del establecimiento. Es decir, delegan sobre los directivos la responsabilidad de planificar, coordinar y ejecutar todas las acciones necesarias para mejorar la educación que se imparte en el establecimiento, al cual representan. Serán los directivos, como tales, quienes han de asumir el compromiso de trabajar permanentemente en búsqueda de ese objetivo; motivando a docentes y a administrativos a unirse a esa causa, en beneficio de los estudiantes y de la institución en general.

Los criterios expresados por los docentes, porque es precisamente el trabajo que ejercen los directivos, lo que ha de permitir aprovechar la labor de cada uno de los integrantes del centro educativo, canalizar positivamente esos esfuerzos y orientarlos al logro de los objetivos que se plantea en la misión institucional.

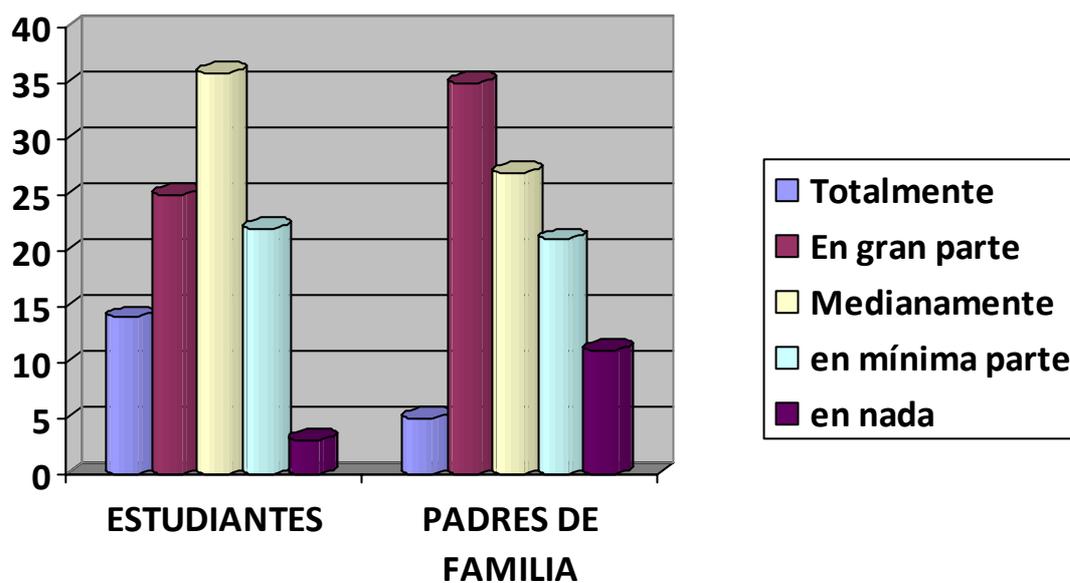
Para los docentes, es importante que quienes se encuentren al frente de un centro educativo, tomen en cuenta la responsabilidad que conlleva el ejercicio de tales funciones; ya que, todo lo actuado tendrá directa o indirectamente relación con el prestigio de la institución y con la calidad de la educación que en ella se imparte.

4.2.3. Considera usted que el liderazgo, en una institución educativa, se ve afectado cuando las autoridades designadas lo hacen en condición de encargadas.

Tabla # 06

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	16	3	14	5
En gran parte	27	19	25	35
Medianamente	40	15	36	27
En mínima parte	24	12	22	21
En nada	3	6	3	11
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Gráfico # 06



Análisis de resultados:

Un 39 % de los estudiantes y 40 % de los padres de familia consideran que el liderazgo, de las autoridades educativas, se ve afectado totalmente o en gran parte, cuando ejercen en calidad de encargadas.

La opinión de los docentes hace referencia al hecho de que las autoridades, sean estos titulares o encargadas, deben convertirse en verdaderos líderes, con visión de futuro, espíritu innovador, con valores como: la honestidad, eficiencia, positivismo, responsabilidad, puntualidad, empatía, etc. que les ayude a conducir exitosamente la institución; independientemente del lapso de tiempo en que estén al frente de la misma.

4.3. Dimensión de Participación

La dimensión de participación, tiene que ver concretamente con la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional. Tiene, así mismo, mucho que ver con una gestión institucional eficiente, transparente y democrática, vinculada con el desarrollo comunitario, local e integración nacional.

Tiene que ver con la forma en que se ejerce la gerencia institucional, promoviendo el conocimiento y el ejercicio de derechos y responsabilidades de toda la comunidad educativa. Y además, tiene mucho que ver con el adecuado manejo de los recursos humanos y mejoramiento de las condiciones de trabajo del personal docente y administrativo y el reconocimiento de su esfuerzo y función profesional.

La dimensión de participación de la gerencia institucional, se ve fortalecida cuando ejerce un liderazgo firme y efectivo; capaz de producir

consensos, capaz de mediar y enfrentar problemas; a la vez que ejecuta procesos de mejoramiento.

La dimensión de participación en la gerencia institucional es saber formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la institución, son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2000a).

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo (Conway, 1988), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998: 53).

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos (Holos, s.f); de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y

así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados (Graffe, 2000a).

Además se debe desarrollar en el equipo la capacidad de analizar los problemas y tomar decisiones en grupo, para lo cual se sigue la metodología siguiente: 1) el análisis previo a la decisión o acción a través de la definición y análisis del problema, la generación de propuestas para la solución y evaluación de las mismas; y 2) la implantación de la decisión o acción acordada, para lo cual se planifica detalladamente el curso de acción a seguir, se ejecutan las medidas acordadas y se evalúan los resultados (Schein, 1973).

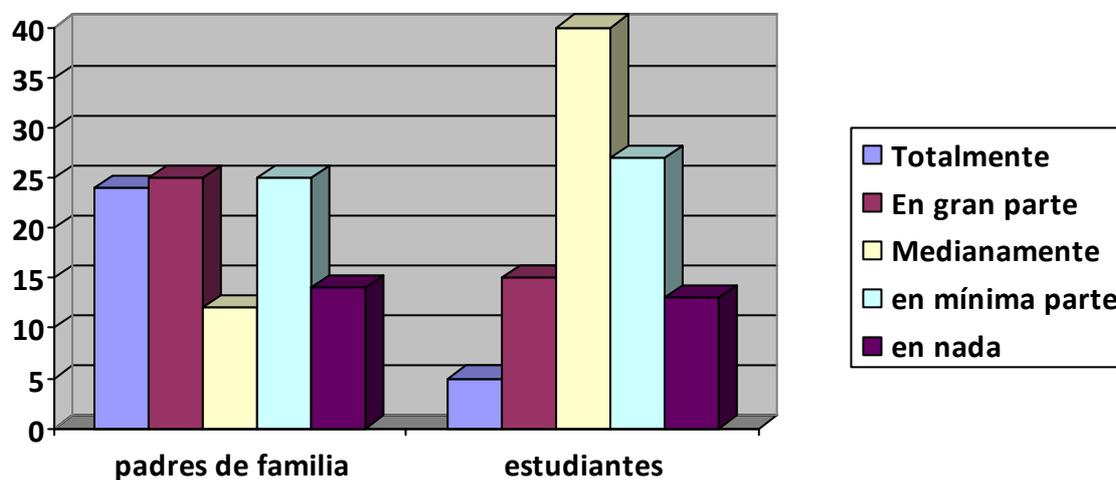
4.3.1. Considera usted que en la institución educativa, la toma de decisiones es un proceso compartido, con todos los protagonistas del proceso: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

Tabla # 08:

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	26	3	24	5
En gran parte	28	8	25	15
Medianamente	13	22	12	40
En mínima parte	28	15	25	27
En nada	15	7	14	13

TOTAL	110	55	100 %	100 %
-------	-----	----	-------	-------

Gráfico # 08



Análisis de resultados:

Un 40 % de los padres de familia y un 12 % de los estudiantes, desde su punto de vista, señalan que la toma de decisiones dentro de la institución, es un proceso medianamente compartido por: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes. Para un 27 y 25 % de ellos, respectivamente, las decisiones son compartidas en un nivel mínimo.

Para los docentes, ese compartir no existe, las decisiones son tomadas por los directivos sin la participación de los diferentes elementos que integran la comunidad educativa. Manifiestan la necesidad de involucrarse, para luchar y lograr el mismo propósito de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

4.3.2. Cree usted que los estudiantes como integrantes del proceso educativo, están en la posibilidad de participar en la identificación de situaciones institucionales problemáticas y buscar una solución concertada a las mismas.

Tabla # 09

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	36	4	33	7
En gran parte	45	12	40	22
Medianamente	23	17	21	31
En mínima parte	3	18	3	33
En nada	3	4	3	7
TOTAL	110	55	100 %	100 %

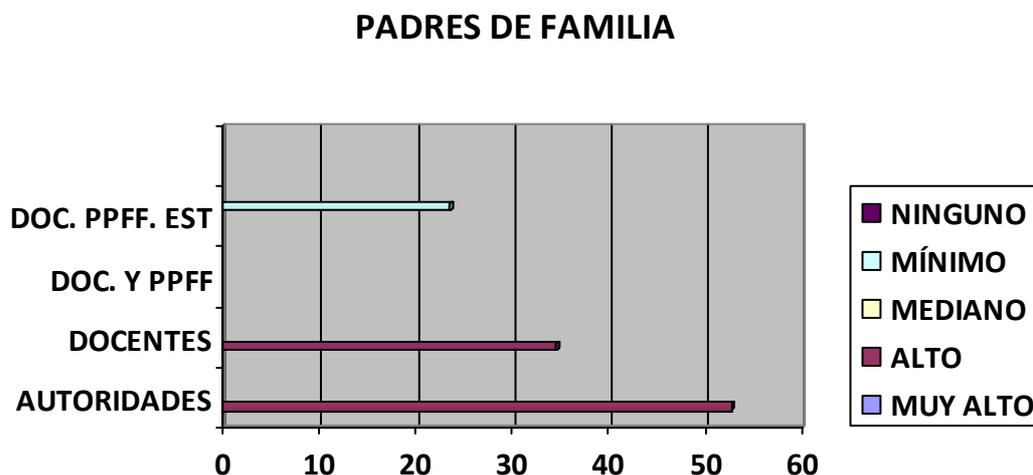
Gráfico # 09

Análisis de resultados:

Un 33 % y un 40 % de los estudiantes confían totalmente o en gran parte, respectivamente, en la posibilidad de poder participar en la identificación de situaciones institucionales problemáticas y buscar al mismo tiempo una solución acertada a las mismas. Los padres de familia, son mucho más cautos en su opinión, el 31 % de ellos creen que los estudiantes están medianamente capacitados para participar en la identificación de situaciones problemáticas; y, un 33 % dice que lo están en mínima parte.

4.3.3. De acuerdo a su conocimiento, ¿Cómo se toman las decisiones más importantes, en la institución educativa?

Gráfico # 10



Análisis de resultados:

Del grupo de Padres de Familia encuestados, 29 de ellos (52,7 %) consideran que las decisiones más importantes dentro de la institución, en un nivel alto, se toman según el criterio de las autoridades. De la misma manera, 19 (34,5 %) han estimado que es alto el número de decisiones en donde intervienen las autoridades y los docentes; y, para 13 (23,6 %) de ellos, son mínimas las ocasiones en que dichas decisiones se toman en consenso de autoridades, docentes y padres de familia.

Un porcentaje importantísimo de estudiantes (62 % de ellos), concordando con el criterio de los padres de familia, consideran que las decisiones más importantes, dentro de la institución, son tomadas de acuerdo al criterio de las autoridades del plantel; es decir, están conscientes de que no es un proceso participativo en donde se vean involucrados a los diferentes actores del proceso educativo. 25 % de ellos aseguran que para dichas decisiones, existe un consenso mínimo entre autoridades, docentes,

padres de familia y estudiantes. Mientras que un 35 % de los alumnos han considerado que los docentes tienen una mediana participación en las decisiones que se toman dentro de la institución.

El criterio de los docentes deja ver la misma inquietud, consideran que hace falta una mayor comunicación entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia; señalando que la mayoría de las decisiones son tomadas de forma unilateral, por quienes fungen como autoridades, que afecta a todos los demás.

4.4. Dimensión del Desarrollo del Personal

La dimensión de desarrollo del personal, en cuanto corresponde a la concepción gerencial, la promoción y la satisfacción.

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados (Graffe, 2000a).

Además se debe desarrollar en el equipo la capacidad de analizar los problemas y tomar decisiones en grupo, para lo cual se sigue la metodología siguiente: 1) el análisis previo a la decisión o acción a través de la definición y análisis del problema, la generación de propuestas para la solución y evaluación de las mismas; y 2) la implantación de la decisión o acción acordada, para lo cual se planifica detalladamente el curso de acción a seguir, se ejecutan las medidas acordadas y se evalúan los resultados (Schein, 1973).

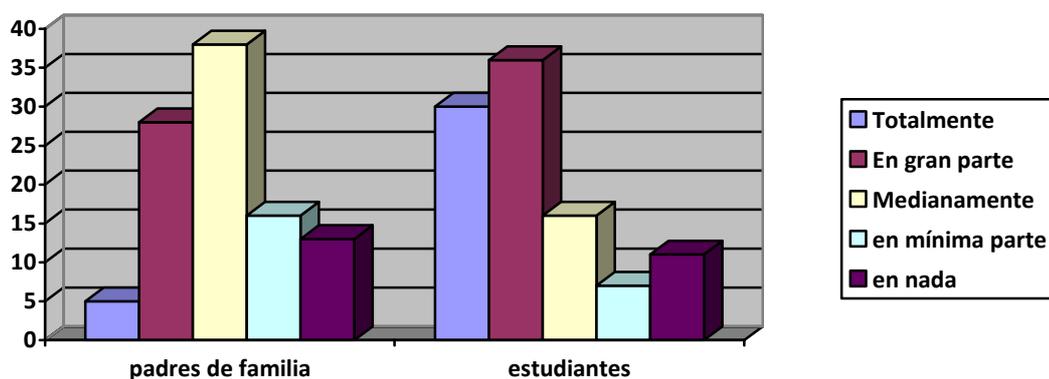
Otra competencia requerida por el directivo es el manejo de procesos de interacción humana asociados con: 1) procesos de retroalimentación a fin de ofrecerle a otra persona o al equipo información que le ayude a entender su conducta y cómo ésta puede estar afectando a otros y al trabajo mismo, y así estimular la reflexión para identificar los cambios que debe asumir (Vela, 1980); y 2) el manejo de conflictos asociados con las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos de la escuela, bajo un enfoque de solución de problemas, que contempla los pasos siguientes: definición del problema, establecimiento de los objetivos a cumplirse a través de la solución que se acuerde, el desarrollo y evaluación de posibles opciones de solución y la selección de la solución y su plan de acción para acometerla (Graffe, 2000a).

4.4.1. Cree que la calidad de la educación tiene que ver con el rendimiento inicial del estudiante y las características sociales, económicas y culturales del entorno en el cual se desenvuelve.

Tabla # 11

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	33	3	30	5
En gran parte	40	15	36	28
Medianamente	17	21	16	38
En mínima parte	8	9	7	16
En nada	12	7	11	13
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Grafico # 11.



Análisis de resultados:

Al analizar la relación de la calidad de la educación con el rendimiento inicial del estudiante y con las características sociales, económicas y culturales del entorno en el cual se desenvuelve; tanto estudiantes como padres de familia, se manifiestan (estar medianamente), en gran parte o totalmente de acuerdo. Se entiende así, que la calidad de la educación dependerá también del rendimiento del educando; en donde confluyen distintas circunstancias, propias del entorno en el cual se desenvuelve, así como características sociales, económicas y culturales.

Sin embargo es de resaltar, que esta relación es más importante para los estudiantes que para los padres de familia; los primeros consideran que el entorno tiene mucho que ver con el rendimiento inicial y con la calidad de la educación; mientras que para los Padres de Familia, este factor no es de vital importancia; consideran que las particularidades del entorno y el rendimiento inicial del estudiante no son factores decisivos en la calidad de la educación.

Con el criterio de los padres de familia, coinciden también los docentes. Según la opinión expresada: el diagnóstico que realizan en cada una de las áreas, respecto al rendimiento inicial del estudiante, a sus características sociales, económicas y

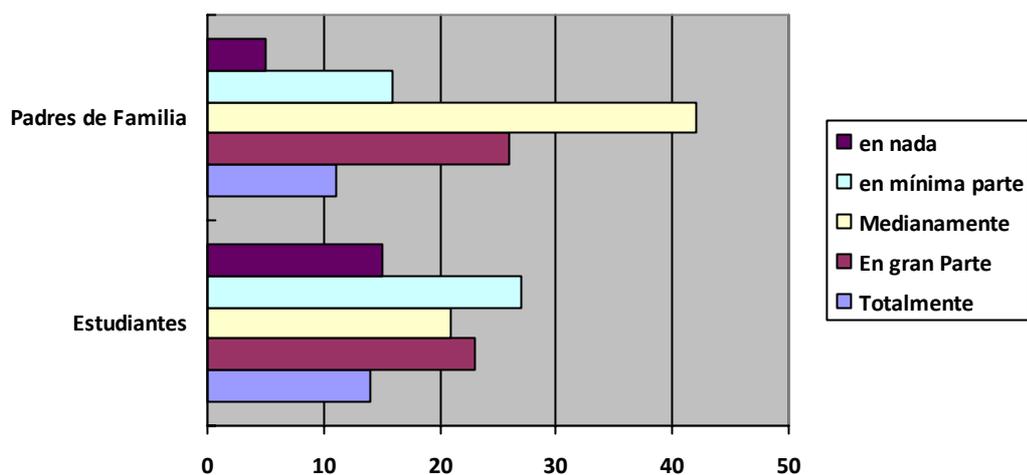
culturales, determina la forma en que se ha de trabajar dentro del aula; para de esta manera poder garantizar la calidad de la educación.

4.4.2. Cree usted que el rector, vicerrector e inspector general, pierden su autoridad cuando ejercen su cargo en calidad de encargados.

Tabla # 12

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	15	23	14	11
En gran parte	25	14	23	26
Medianamente	23	6	21	42
En mínima parte	30	9	27	16
En nada	17	3	15	5
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Grafico # 12:



Análisis de resultados:

Tanto, padres de familia como estudiantes, consideran que las autoridades del establecimiento educativo pierden su autoridad cuando ejercen sus funciones en calidad de encargados; existe diferencia respecto al criterio de la medida en la que se pierde esa autoridad; ya que para el 42 y 26 % de los padres de familia, sucede medianamente o en gran parte, respectivamente. Mientras que para el 25 % de los estudiantes sucede en gran parte, para el 21 % sucede medianamente y para el 27 % sucede en mínima parte.

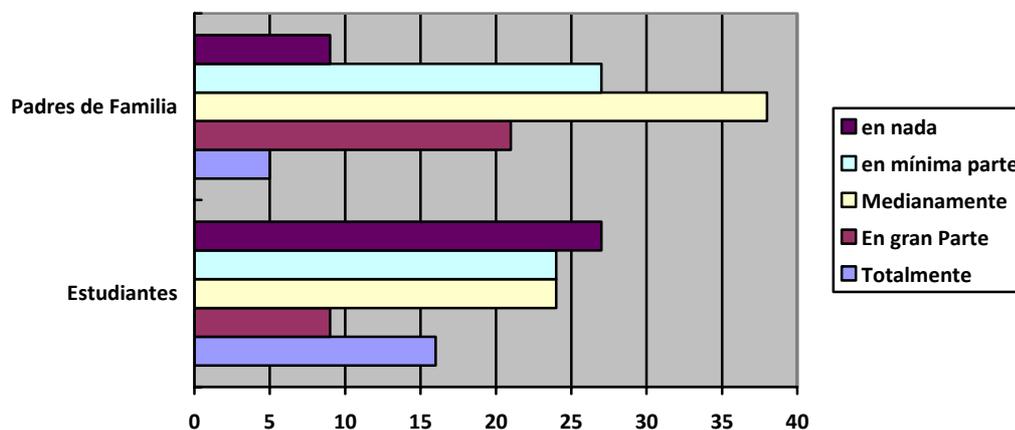
Así mismo es importante el criterio de los docentes, para quienes existe una gran diferencia, entre las instituciones que cuentan con autoridades titulares y las que no las tienen. Aseguran que las autoridades designadas oficialmente, garantizan el cumplimiento de las funciones gerenciales como son: la planificación, la organización, la dirección y el control; permiten al mismo tiempo el seguimiento oportuno de las actividades realizadas, haciendo las observaciones y buscando la rectificación y la solución de los problemas en forma adecuada, lo cual de alguna manera no se puede realizar efectivamente, con autoridades que ejercen en calidad de encargadas, que se cambian cada ciertos periodos.

4.4.3. Observa diferencia entre los directivos anteriores, que ejercieron el cargo como encargados y el actual que ejerce como Rector Titular.

Tabla # 13

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	18	3	16	5
En gran parte	10	11	9	21
Medianamente	26	21	24	38
En mínima parte	26	15	24	27
En nada	30	5	27	9
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Gráfico # 13:



Análisis de resultados:

Únicamente un 9 % de los padres de familia y un 11 % de los estudiantes encuestados, responden que no observan ninguna diferencia entre el ejercicio de las autoridades como titulares o como encargados; mientras que para el resto de ellos si

existe un contraste importante, al menos así lo demuestran el 38 % de los padres de familia que observan una mediana diferencia y un 20 % que piensan que es en gran parte; o, el 16 % de estudiantes que observan una diferencia total y 24 % de ellos ven una mediana diferencia.

Los docentes concuerdan con los criterios expresados, al señalar que el rector actual en su condición de titular, está en condiciones de involucrarse más con las actividades y las responsabilidades que le competen; lo que no ha sucedido con quienes ejercieron como encargados, ya que al ejercer de manera temporal, evitan comprometerse demasiado.

4.4.4. Cree usted que el estilo de liderazgo, que adopten las autoridades de un establecimiento educativo, tiene relación con el trabajo efectivo y la situación del clima organizacional.

Tabla # 14

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	34	20	31	36
En gran parte	28	12	25	22
Medianamente	33	8	30	15
En mínima parte	15	10	14	18
En nada	0	5	0	9
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Análisis de resultados:

Para el 58 % de los padres de familia el liderazgo de las autoridades está totalmente o en gran parte relacionado con el trabajo efectivo y el clima organizacional. El ambiente que se respira en una institución educativa está definido, en principio, en términos de percepciones de las políticas organizacionales, de liderazgo y principalmente de relaciones interpersonales entre administrativos, docentes y autoridades.

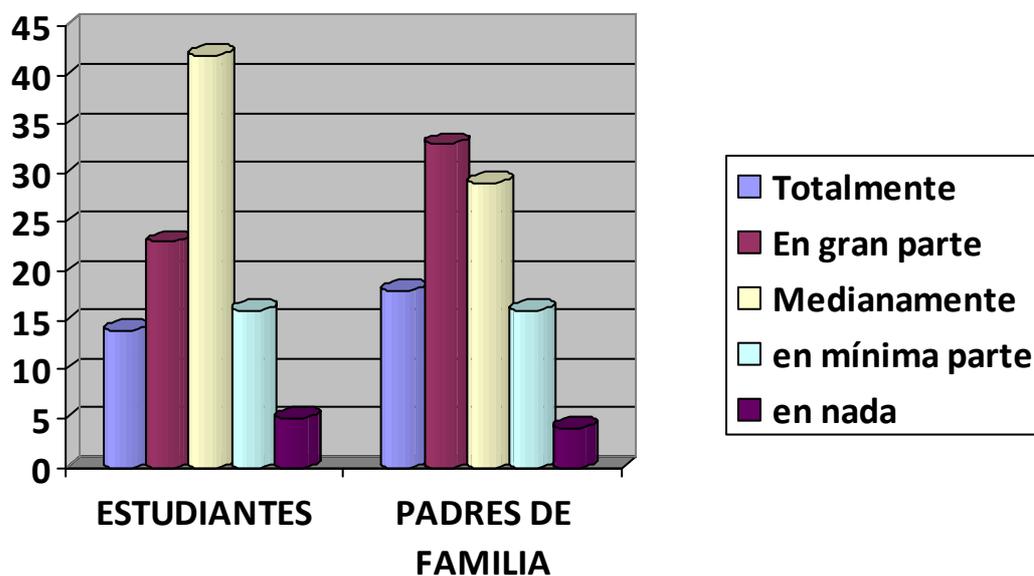
Las percepciones de los padres de familia y de los estudiantes, sobre el clima organizacional, han de ser consideradas como un determinante crítico del comportamiento del personal de una institución educativa; es decir, el conocimiento que tienen los padres de familia y estudiantes, permite establecer con claridad: la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de quienes trabajan en ese entorno.

4.4.5. Posee usted. la confianza necesaria hacia la dirección, la calidad de gestión, el liderazgo y la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel.

Tabla # 15

ALTERNATIVAS	DATOS ABSOLUTOS		PORCENTAJES	
	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
Totalmente	15	10	14	18
En gran parte	26	18	23	33
Medianamente	46	16	42	29
En mínima parte	18	9	16	16
En nada	5	2	5	4
TOTAL	110	55	100 %	100 %

Gráfico # 15



Análisis de resultados:

Un 29 % de los padres de familia encuestados, confían medianamente en la calidad de gestión de las autoridades del plantel, un 18 % confía totalmente y un 16 %, dice tener una confianza mínima. Concordando con ellos, un 42 % de los estudiantes confían medianamente, el 23 % confía en gran parte y el 16 % confía muy poco en la calidad de gestión, el liderazgo y la toma de decisiones de sus autoridades.

Los docentes expresan su criterio, asegurando que el éxito de una institución educativa, depende de la capacidad de gestión, de la iniciativa, creatividad, visión de futuro y espíritu integrador, no solo de sus autoridades sino de todos los actores del proceso educativo; conscientes de que todos tenemos la responsabilidad y el compromiso de realizar una gestión de calidad para el mejoramiento del proceso educativo.

CONCLUSIONES:

Al haber realizado un análisis detallado de los resultados obtenidos, con la aplicación de los instrumentos de investigación, con la finalidad de determinar las características más importantes de la gerencia educativa y la influencia que ésta tiene en el proceso de enseñanza aprendizaje y específicamente en la calidad de la educación; por ello, se puede concluir:

- Para todos los actores del proceso educativo, es absolutamente clara la relación existente entre la gerencia y la calidad de la educación que se imparte en un establecimiento educativo.

- Por lo tanto, autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, asumen que la calidad de la educación depende de muchos factores, principalmente de una adecuada gerencia ejercida con el esfuerzo y colaboración de todos.

- Se detecta que existe una inconformidad generalizada en la población estudiantil, padres de familia y docentes, respecto a la forma en que se ha venido gerenciando la institución con autoridades en calidad de encargadas. Coincidiendo, todos los involucrados, en el criterio de que es necesario mejorar la gestión en el establecimiento.

- Es imprescindible la asignación de autoridades titulares, lo que permitirá que quienes ejercen dichas funciones, tengan la estabilidad y el respaldo necesario para gerenciar la institución

- Hace falta que las autoridades del plantel, promuevan la integración de los estudiantes, padres de familia y docentes, en las decisiones de importancia que se toman y en todo lo que concierne al proceso gerencial.

- Hay un reclamo manifiesto, por parte de los docentes, buscando

participar más directa y activamente en la toma de decisiones, en el planeamiento estratégico y en todo aquello que les corresponde y que tiene que ver con la organización institucional.

- Así mismo, es incuestionable la posición de docentes, padres de familia y estudiantes, respecto a la falta de liderazgo por parte de las principales autoridades de la institución.

- Hace falta un trabajo gerencial que fomente, motive y fortalezca el trabajo en equipo hacia el logro de un objetivo común.

- Hace falta un mayor intercambio de información entre los actores involucrados en el proceso educativo; principalmente desde las autoridades hacia los docentes, padres de familia y estudiantes.

- Tanto para autoridades, como para docentes, padres de familia y estudiantes, es importante la capacitación en gerencia educativa, dada la trascendencia que tiene su acción en todo el proceso.

RECOMENDACIONES

- Realizar gestiones ante la Dirección Provincial de Educación y el Ministerio de Educación para que se proceda a la designación de las autoridades permanentes, con lo cual se evitaría que la inestabilidad en el ejercicio de los cargos directivos afecte el normal desenvolvimiento de las actividades educativas y el normal desempeño del personal docente y administrativo.

- Plantear ante las autoridades nacionales, Ministerio de Educación, Ministerio de Economía y Finanzas y Asamblea Nacional, la creación de estímulos pecuniarios para los directivos institucionales, a fin de que el ejercicio de la dirección institucional tenga atractivos para lograr que los docentes se interesen en ocupar dichas plazas.

- Solicitar a otras universidades que establezcan la Maestría en Gerencia Educativa para capacitar a los docentes en temas de Gerencia y Gestión Institucional.

- Solicitar al Ministerio de Educación y a las universidades del país, la creación de programas de capacitación en Gerencia Educativa para capacitar a los directivos de todas las instituciones educativas del país.

- Propiciar la capacitación de personal docente y administrativo, en aspectos básicos que tienen que ver con Gerencia Educativa y liderazgo.

- Ejecutar las acciones que sean necesarias para que autoridades, docentes y administrativos actualicen sus conocimientos en: planificación, organización, control y evaluación de proyectos y programas educativos; para que actúen a su vez, como agentes de cambio e innovación.

- Promover, facilitar y difundir la aplicación de políticas educativas institucionales, referentes a temas fundamentales: objetivos, contenidos,

evaluación, trabajo en equipo, etc.

- Que autoridades, docentes y administrativos, desde sus diferentes ámbitos, asuman la gerencia de la institución educativa como la oportunidad de establecer una relación con el entorno, enfrentando conjuntamente los diferentes desafíos que plantea la sociedad actual.

- Que se trabaje conjuntamente en la planificación curricular y microcurricular basándose en los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional, tomando como eje central la educación por contenidos y por competencias; y, que estos sean difundidos oportunamente, para el conocimiento de todos los interesados.

- Promover la integración del personal en la elaboración del proyecto institucional a través de la aplicación de una planificación estratégica y por resultados que permita la gestión adecuada de recursos humanos y financieros.

CAPITULO V

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA DE LA CALIDAD EDUCATIVA, PARA UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO.

5.1. Introducción

Al haber profundizado los estudios correspondientes al curso de Maestría en Gerencia Educativa, he podido confirmar la idea de que para una adecuada gestión de las instituciones educativas, se debe poner en marcha la utilización de los cuatros ejes centrales de la gerencia como son: Organización, Comunicación, Toma de Decisiones y Planificación; siendo esta ultima una de las más importantes, ya que es en ella en donde se definen los objetivos o metas de la organización empresarial. Igualmente se debe recalcar, que es en la planificación donde se determina la estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de propósitos para integrar, coordinar y evaluar las diferentes actividades educativas.

La idea de plantear un modelo de gerencia de la calidad educativa, tiene el objetivo de ofrecer una alternativa para el ejercicio de dichas funciones y ayudar así a optimizar la praxis gerencial. En este caso, al esbozar el modelo de gerencia educativa para una institución educativa del nivel medio, se ha seleccionado el Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza” de la ciudad de Piñas, donde se llevó a cabo la presente investigación. En el proceso se trabajó con los siguientes informantes: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia o representantes; y la selección tuvo como finalidad recabar toda la información necesaria para detectar las fortalezas y limitaciones de la gerencia en ese plantel.

Es importante recalcar que, en la institución objeto de estudio, existe la necesidad primordial de lograr la *estabilidad para las principales autoridades del establecimiento*; de tal manera que permita y garantice la ejecución, control y el

mantenimiento de las innovaciones propuestas; conjuntamente con ello, es esencial que se ponga en práctica diferentes planes educativos acordes con el área en la que nos desenvolvemos. De ahí que a través del presente trabajo surge la idea de ejecutar un proyecto de capacitación dirigido al personal docente, especialmente a quienes ejercen como autoridades del establecimiento educativo; al mismo tiempo que, se plantea un esquema que servirá como modelo para mejorar la gestión educativa y consecuentemente la calidad de la educación, lo cual beneficiará directamente a nuestros educandos y a la comunidad en general.

La propuesta, parte de la consideración de que un sistema educativo contemporáneo debe aspirar al logro de cuatro objetivos esenciales: **calidad, equidad, eficiencia y pertinencia**. Que el logro de dichos objetivos, depende de dinamizar los procesos gerenciales tales como: **planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento**; en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el plantel.

5.2. Diagnóstico

Los resultados obtenidos evidencian el problema existente en la institución, donde se llevó a cabo la investigación, la falta de estabilidad de las principales autoridades conlleva una serie de dificultades que debe enfrentar y que tienen que ver con: liderazgo, motivación, información, integración, participación y capacitación. De todo esto, surge la necesidad de plantearse un proceso de Gerencia Institucional, continua y sistémica, de construcción colectiva; en el cual participen y se involucren, todas las personas que interactúan y comparten responsabilidades dentro del establecimiento. La educación y la formación refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico para el progreso social y económico del individuo y la mejora de la calidad se convierte en un objetivo fundamental de todas las instituciones educativas.

La fase de diagnóstico está circunscrita a la investigación realizada, es decir en base a los resultados de las técnicas aplicadas (observación, entrevistas, encuestas y grupo focal) y a las conclusiones obtenidas, determinamos las condiciones en las cuales se viene desarrollando el trabajo gerencial: influenciado por condiciones y características propias de la institución, de sus autoridades, del personal que labora en ella y de la comunidad en la cual se halla inserta. El hecho de comprender las condiciones inherentes a la gerencia educativa en una institución del nivel medio, nos permite detectar necesidades y fortalezas en su funcionamiento interno; y los resultados observados nos muestran una realidad innegable, ya señalada: *la falta de estabilidad en cuanto a la permanencia de las autoridades del plantel, por no contar con nombramiento titular, ha repercutido negativamente en la calidad de la educación.*

Profundamente convencido de la urgente necesidad de establecer cambios, para que la institución educativa, las autoridades y los docentes, logremos alcanzar los objetivos planteados en el ejercicio de nuestra gestión directiva y pedagógica; por lo cual, teniendo como base la investigación realizada y los conocimientos adquiridos, pretendo formular un modelo de gerencia de la calidad educativa para una institución del nivel medio, en base al estudio de necesidades y condiciones propias de la institución educativa; y, de una adaptación de propuestas teóricas referidas a las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal.

5.3. Justificación

El trabajo investigativo llevado a cabo en el Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, ha permitido detectar algunas dificultades, en el normal desenvolvimiento de las actividades educativas, que están directamente relacionadas con el quehacer de las autoridades del establecimiento y corresponden exclusivamente al ámbito de la Gerencia Educativa.

Aspectos tales como: calidad, comunicación, liderazgo, planificación, administración, objetivos institucionales, toma de decisiones, etc. indudablemente son parte del quehacer de todos los actores del proceso educativo; sin embargo, son quienes fungen como autoridades quienes han de asumir la responsabilidad directa de su ejecución y de las consecuencias que en la misma conlleve.

El criterio de estudiantes, padres de familia, docentes e incluso de las mismas autoridades, evidencia la necesidad de trabajar en una capacitación en gerencia educativa; que con toda seguridad, ayudará en la solución de gran parte de la problemática detectada.

Objetivos de la propuesta

Al plantear la presente propuesta, como una alternativa para el Colegio Nacional Técnico Leovigildo Loayza Loayza, me planteo como objetivo general: Generar una aproximación a un modelo de gerencia educativa para una institución educativa del nivel medio, que considere las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal en la organización.

Y al mismo tiempo, intento que a través de esta propuesta, se pueda:

- a. Incentivar a las autoridades del establecimiento a ejecutar las acciones que sean necesarias, ante los organismos seccionales y centrales, para lograr la designación de Vicerrector e Inspector General titulares; de tal manera que se ofrezca estabilidad en el ejercicio de dichas funciones.
- b. Organizar un programa de capacitación periódica en gerencia educativa, dirigido a las autoridades y a los docentes de la institución, con el aval de la dirección provincial de educación y el ministerio del ramo; contando así mismo, con el apoyo de la Universidad Andina Simón Bolívar.

- c. Plantear un esquema que sirva como guía para la gestión institucional en el nivel medio de educación, en el que se justifique una adaptación de propuestas teóricas referidas a las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal.

Metodología

La presente investigación, se realizó en base a las observaciones de una realidad actual, que ha sido evidente para todos los sectores del proceso educativo: autoridades, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio Leovigildo Loayza Loayza; en una investigación realizada con el objetivo de establecer en que medida el trabajo gerencial que ejercen las autoridades de una institución educativa, incide en la calidad de la educación que en ella se imparte. Ahora, en base a los resultados de dicha indagación, se sugiere la ejecución de una serie de acciones tendientes a lograr la designación de las autoridades titulares, que garantice su estabilidad en dichas funciones; y, luego tener la posibilidad de poner en marcha un modelo de gerencia educativa, basado en las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal en la organización. A través de este modelo conceptual y prescriptivo se busca, por una parte, entender y reconstruir la realidad desde la propia perspectiva de sus actores y por otra, sugerir posibles estrategias de mejoramiento de la gerencia.

Concreción de la propuesta

A. Antecedentes

El comportamiento de las personas, que participan dentro de una institución u organización, está determinado por factores tanto internos como externos que a su vez se relacionan y afectan entre sí. En el ámbito educativo se deben tomar en cuenta las características, condiciones, fortalezas y potenciales problemas que cada uno de sus

actores puede enfrentar. También es importante identificar las fuentes y métodos para el enriquecimiento humano, el mejoramiento de la calidad de las relaciones interpersonales y de la calidad de la educación.

Es fundamental que una institución educativa cuente con las estrategias y los medios necesarios para motivar y/o capacitar a sus docentes, directivos, estudiantes y otros involucrados, tales como los padres de familia. La comunicación efectiva y la actualización continua son elementos claves para las buenas relaciones entre las personas y el buen funcionamiento de la institución.

La atención dada a los procesos de adaptación y la resolución acertada y eficiente de conflictos internos y externos son elementos que contribuyen a una convivencia armoniosa y al fortalecimiento de un clima propicio para el aprendizaje. También es importante que las medidas disciplinarias que se apliquen a raíz de faltas cometidas sean constructivas y se encaminen hacia la resolución integral de los problemas.

En la institución donde se ha desarrollado la investigación, como punto de partida, es imperioso que las autoridades vigentes gestionen la designación de autoridades titulares; ante las respectivas jurisdicciones provinciales y nacionales,.

B. Programa de capacitación

Organizar un Diplomado en Gerencia Educativa, dirigido a los docentes y autoridades de los establecimientos educativos de nivel medio; enfocado en las dimensiones comunicacional, técnica, de participación y de desarrollo del personal. Gestionando previamente ante las autoridades cantonales, provinciales y nacionales, la autorización y el apoyo correspondiente. Solicitando el respaldo de la Universidad Andina Simón Bolívar, con sus docentes y con los módulos correspondientes a la capacitación propuesta. Consecuentemente y en base a la capacitación, aplicar cambios

en la administración de la Institución, en la proyección hacia la comunidad y en la calidad de la educación.

Plan de acción.

El Programa de capacitación a desarrollarse, constará de 4 Módulos

1. Políticas de la educación y gerencia educativa
2. Gestión pedagógica, curricular, de recursos humanos y financieros
3. Dimensiones: comunicacional, técnica, de participación y de desarrollo del personal
4. Proyecto institucional

Tiempo

El tiempo general estimado para la realización de mi propuesta es de dos años lectivos, debiendo cumplirse 1 seminario de cinco días para cada módulo, al final de cada quimestre, los cuatro módulos se desarrollarán de manera secuencial. Al mismo tiempo se implementarán los cambios administrativos y pedagógicos, que sean necesarios, de acuerdo con los objetivos propuestos.

Modalidad

El Diplomado se desarrollará de la siguiente manera:

- Exposición del Módulo
- Conferencias de los expositores
- Realización de talleres con los participantes
- Utilización de las Tic's
- Plenaria

Se combinará: la fase presencial y la asesoría virtual.

Fase presencial: Desarrollo de conferencia, talleres y exposiciones.

Asesoría Virtual: Incluye el sistema virtual de asesoría por parte de los docentes y consejería en forma permanente de la Coordinación General a través de email.

Presupuesto de los seminarios.

El costo de los seminarios dependerá del presupuesto aprobado por las autoridades provinciales e institucionales; se contará también con el aporte individual, de un 50 % del costo total, por parte de los participantes en el curso de capacitación; pudiendo recurrirse incluso a la autogestión.

Evaluación

La evaluación estará fundamentada en los criterios propuestos por la Universidad Andina Simón Bolívar y sus docentes; y, de la misma manera dependerá de circunstancias que van surgiendo a medida que se va ejecutando la propuesta y de acuerdo a los resultados que se logren en el proceso, en la institución educativa.

- Efectividad en los procesos, en las acciones ejecutadas, en los logros alcanzados y por alcanzar.
- Relevancia: con los criterios de pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.
- Selección y disponibilidad de recursos: tanto humanos, como materiales y de información.
- Resultados obtenidos en el proceso.

C. Modelo Gerencial

A través de la presente propuesta, sugiero la aplicación de un trabajo gerencial organizado en base a las funciones que le competen a un Administrador Institucional Educativo, cada una de ellas con sus respectivas áreas de trabajo, para de esta manera organizar las labores dentro de la institución; y, delegar responsabilidades en autoridades, comisiones y personal (docente y administrativo). Esta propuesta, considera las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del

personal en la organización; buscando así, presentar modelo de gerencia más participativo y más pertinente con la realidad analizada.

El modelo puede ser llevado adelante por las autoridades educativas para lograr la transformación de la institución que dirigen a fin de que puedan ofrecer un servicio de excelencia. Así, se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, tales como: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo.

En base a las condiciones reales y las necesidades detectadas en el establecimiento educativo, a través del trabajo investigativo y de acuerdo a los objetivos planteados al inicio del presente trabajo; propongo un esquema que sirva de guía en la Gestión Institucional, a partir de una adaptación de propuestas teóricas referidas a las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal.

El siguiente es un esquema, que permite diferenciar las diferentes funciones y áreas de trabajo, que son inherentes a la gerencia educativa a las que estamos haciendo referencia; que debe ser tomado en cuenta, tanto por las autoridades como por todo el personal docente y administrativo, para que al mismo tiempo sirva como guía del trabajo y responsabilidades que le compete a cada uno de ellos.

<i>FUNCIONES DE GERENCIA</i>	<i>ÁREAS DE TRABAJO</i>
PERFIL ORGANIZACIONAL	VISIÓN
	MISIÓN
	ORIENTACIÓN
DIMENSIÓN COMUNICACIONAL	FLUJO
	MANEJO DE CONFLICTOS
	RETROALIMENTACIÓN
DIMENSIÓN TÉCNICA	PLANIFICACIÓN
	ORGANIZACIÓN
	COORDINACIÓN
	EVALUACIÓN
	SEGUIMIENTO
DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN	TOMA DE DECISIONES
	TRABAJO EN EQUIPO
	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
DIMENSIÓN DESARROLLO DEL PERSONAL	CONCEPCIÓN GERENCIAL
	PROMOCIÓN
	SATISFACCIÓN
PERFIL PERSONAL- SOCIAL DE QUIEN EJERCE COMO AUTORIDAD	INVESTIGADOR
	INNOVADOR
	PROMOTOR SOCIAL

1. El *perfil organizacional* es parte de las funciones de gerencia, de los resultados de la investigación realizada, se desprende la ingente necesidad de que las autoridades del establecimiento promuevan y fortalezcan una visión y misión institucional compartidas con todos los actores del proceso educativo; para tener un sentido de propósito definido, en donde se unifiquen esfuerzos, se prevea el futuro, se organicen las acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo) y se deleguen responsabilidades. De esta manera, cada integrante de la institución: autoridades y personal docente y administrativo, tendrán puntos de referencia que le permitan

determinar la orientación de la gerencia y adquirir un compromiso que le dé sentido a las actividades que realiza.

2. En relación con la ***dimensión comunicacional***: rector, vicerrector e inspector general deben trabajar por fortalecer la horizontalidad en las relaciones interpersonales; desarrollar un comportamiento asertivo en cuanto a liderazgo, manejo de conflictos y delegación de responsabilidades hacia las comisiones y el personal que labora en el establecimiento. Así mismo, es necesario que se trabaje por un mejor flujo e intercambio de información con el personal del plantel; fortaleciendo las relaciones entre docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y comunidad beneficiará el trabajo en grupo y el logro de los objetivos planteados dentro de la institución.
3. En lo que tiene que ver con la ***dimensión técnica*** se propone que la planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento sean realizados de una forma integral y sistémica. De esta manera se logrará continuidad en el tiempo en las actividades programadas; coordinación e integración de equipos de trabajo, basada en la participación; desarrollo de actitudes competitivas entre los miembros y la iniciativa para crear círculos de calidad en cada proceso técnico instrumentado. Proponiendo un sistema interactivo destinado a favorecer actitudes cooperativas entre sus miembros, en los cuales se admita la injerencia de éstos en los procesos gerenciales y la supervisión de los cambios adoptados para determinar sus fortalezas y debilidades.
4. En cuanto se refiere a la ***dimensión de participación***, es necesario que las autoridades del colegio ejecuten acciones que permitan fortalecer el proceso de toma de decisiones, para promover el trabajo en equipo y para rescatar el aprendizaje organizacional. Se sugiere el diseño de estrategias que permitan incrementar la

participación; puesto que ésta es un excelente potencial para crear equipos de trabajo; que el personal pueda adquirir un compromiso con las metas que propicien un mejor desempeño; capitalizando los puntos fuertes de cada individuo y de esta manera satisfacer las expectativas del grupo y de la institución. Implementando y fortaleciendo políticas institucionales que favorezcan un ambiente destinado a compartir responsabilidades e intereses comunes; consagrando los logros alcanzados a través del tiempo; presentando experiencias pedagógicas; favoreciendo el intercambio con otras instituciones y retroalimentación de las acciones implementadas.

5. De igual modo, la ***dimensión de desarrollo del personal*** permite incorporar en sus políticas la capacitación y el crecimiento tanto personal como profesional; presentando propuestas para impulsar la promoción, así como constantes estimulaciones para obtener satisfacción. De esta manera las autoridades podrán promover la apertura a escenarios en los cuales la gente crezca continuamente; en donde se revisen las necesidades, motivaciones y perspectivas de cada miembro; y, en los que se permita la resolución de problemas en equipo, para desarrollar su capacidad intelectual. Para ello, las autoridades están en la posibilidad de solicitar apoyo técnico en las instituciones educativas y gubernamentales destinadas a promover el mejoramiento profesional; de tal forma que su labor encuentre respaldo y compromiso al relacionarse con organismos calificados para aportar soluciones a los problemas que afronta la gerencia en el plantel, a fin de garantizar una mejor calidad de vida para sus compañeros.
6. Finalmente, en lo relacionado al ***perfil personal social*** de quienes ejercen como autoridades, se propone la necesidad de definir su protagonismo en el plantel. estableciendo nuevas formas y medios que los ayuden a afrontar y resolver

dificultades y que les facilite el acceso a una tecnología propia y adecuada a las exigencias del país. Ejerciendo la responsabilidad que les corresponde en la promoción social, para mejorar la calidad de la educación desde una perspectiva común.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aguerrondo, Inés, *La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*; Organización de Estados Iberoamericanos, para la educación y la cultura.
- Álvarez, M. y Santos, M, *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*, Escuela Española, Madrid, España, 1996.
- Álvarez, M.; *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*, Popular, Madrid, España, 1988
- Álvarez, M.; *El liderazgo de la calidad total*, Escuela Española, Madrid, España, 1998.
- Amarante, A. M.; *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, Argentina, 2000.
- Ander-Egg, E., *La Planificación Educativa: Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*, Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, Argentina, 1993
- Bartoli, *Comunicación gerencial, comunicación y organización*, p.69, Madrid, España, 1.992.
- Cano Tisnado, Jorge Guillermo, *Globalización, calidad y liderazgo educativo, Notas introductorias, liderazgo*, México, Octubre 2006.
- Conway, W., *¿Qué es el sistema de gestión?*, Nashua, Conway Quality, USA, 1988.
- Crosby, Philip. *Diferencia entre administración tradicional y gerencia moderna*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1996.
- Fabara Garzón, Eduardo Dr., *Factores que inciden en la calidad de la educación*, Curso de Maestría en Gerencia Educativa, Trabajo grupal, Quito, Ecuador, 2007 - 2009.
- Fabara Garzón, Eduardo Dr.; *Eficacia Escolar. Un movimiento para mejorar las escuelas*, Universidad Andina Simón Bolívar; Maestría en Gerencia Educativa, Quito 2008.
- Grafee, Gilberto José; *Gestión educativa para la transformación de la escuela*, Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela. (Dr. Gabriel Pazmiño, Especialización en Gerencia Educativa, UASB).
- Graffe, G. J., *Consultoría de Procesos*, Mimeo, Escuela de Educación, FHE – UCV., Caracas, Venezuela, 2000b
- Graffe, G. J., *Gestión de Instituciones Educativas*, Mimeo, Escuela de Educación, FHE – UCV., Caracas, Venezuela, 2000a

- Graffe, G. J., *Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas*. Mimeo, CEP- FHE -UCV., Caracas, Venezuela, 1995.
- Holos Consultores (s.f.), *Integración y formación de equipo*. Mimeo, s.l.
- Koontz, H. y otros, *Elementos de administración*. México: McGraw Hill., México, 1982
- Krygier, A., *Consultores De Gerencia: ¿Terapeutas De Las Organizaciones? Gerente*. (1988)
- Manes, J. M., *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina, 1999.
- Manes, Juan Manuel, *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, edic. Granica, 2003.
- Martín Fernández, Evaristo, *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, Universidad Complutense de Madrid, Mc. Graw-Hill Interamericana, España, 2001.
- Molins, M., *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo, Escuela de Educación - UCV., Caracas, Venezuela, 2000
- Molins, M., *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE -UCV., Caracas, Venezuela, 1998
- ONU, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ; *Educación para Todos ¿va el mundo por el buen camino?*, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP. 2003
- ONU, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, *Educación para todos, el imperativo de la calidad*, Impreso en Graphoprint, París ©UNESCO 2004.
- Pazmiño Armijos, Gabriel Dr., *Gestión y Gerencia Educativa, Gestión Institucional*; Universidad Andina Simón Bolívar, Curso de Especialización en Gerencia Educativa, Quito, Ecuador, 2007
- Pazmiño Armijos, Gabriel Dr.; *La Gestión Educativa*, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, 2007
- Schein, E., *Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos, 1973
- Schein, E., *Psicología de las organizaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982

SIEMPRO y UNESCO (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados*. Manual Metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, FCE, Brasil, 1999

UASB, Universidad Andina Simón Bolívar Maestría En Gerencia Educativa, *Contenido Académico 2009*, Quito, Ecuador.

UNESCO, *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana, Madrid, España, 1996.

Vela, J. A., *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas, La experiencia vivencial de la dinámica de grupos*. Bogotá: Indo American Press Service, Bogotá, Colombia, 1980.

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN:

COLEGIO NACIONAL TÉCNICO “LEOVIGILDO LOAYZA LOAYZA”

CÓDIGO:

07H00926

FECHA DE CREACIÓN:

15 DE MAYO DE 1973

SOSTENIMIENTO:

FISCAL

SEDE:

PROVINCIA DE EL ORO - CANTÓN PIÑAS

DIRECCIÓN:

AV. LOJA s/n y J. J. DE OLMEDO

TELÉFONO:

(07) 297 – 6175

TELE-FAX:

(07) 297 – 7166

JORNADAS:

MATUTINA – CICLO BÁSICO

VESPERTINA – CICLO DIVERSIFICADO

NOCTURNA – CICLO BÁSICO Y DIVERSIFICADO

ESPECIALIDADES:

*Bachillerato Técnico En Comercio y Administración, Especialización
Aplicaciones Informáticas*

*Bachillerato Técnico En Comercio y Administración, Especialización
Contabilidad Y Administración.*

*Bachillerato Técnico En Comercio y Administración, Especialización
Información Y Comercialización Turística.*

Bachillerato En Arte, Especialización Música

PERÍODO LECTIVO:

2009 – 2010

NÚMERO DE ALUMNOS:

1146

- *Mujeres:*

668

- *Hombres:*

478

NÚMERO DE PROFESORES:

91

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

20

AUTORIDADES:

Rector: Ing. Jorge Oswaldo Torres
Vicerrector (E.): Lic. Juan Patricio Ramírez
Inspector General (E.): Prof. María del Cisne Valencia

DEPARTAMENTOS:

DOBE

Lic. Aydee Romero (Psicóloga Educativa)
Lic. Flor Inés Escandón (Trabajad. Social)
Lic. Catalina Armijos (Psicóloga Educativa)

COMISIÓN DE INNOVACIONES CURRICULARES

Lic. Juan P. Ramírez E. – Vicerrector (E.)
Jefes de Área

ESTRUCTURA FÍSICA:

BLOQUES (5)

Rectorado
Vicerrectorado – C. Innovaciones Curriculares
Secretaría
Colecturía
Biblioteca
Inspección General
Subinspección 1
Subinspección 2
DOBE
Guardalmacén
Aula de Audiovisuales
Laboratorios de Computación (3 Laboratorios)
Laboratorio de Ciencias Naturales (1)
Aulas (28)
Salón de Educación Física (1)
Salas de música (2)
Centro de copia
Bares (2)
Baterías Higiénicas (3: 1 Mujeres, 2 Varones)
Bodega (1)
Salón de Actos
Salón de la Asociación de Profesores
Cancha de Indor / Básquet / Ecuavoley
Jardineras

SERVICIOS BÁSICOS:

Agua Potable
Luz
Teléfono (2 líneas telefónicas)
Fax
Internet

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Área Educación
Programa de Maestría en Gerencia Educativa

**LA GERENCIA EDUCATIVA COMO FACTOR ASOCIADO
CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO**

Encuesta aplicada a estudiantes de Tercer Año Bachillerato en el Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, Cantón Piñas, Provincia de El Oro.

OBJETIVO: determinar cuál es la influencia que tiene la Gerencia de una Institución educativa en la calidad de la educación que se imparte en la misma.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre: _____
Sexo: M () F () Edad: _____ (años cumplidos)
Curso: _____ Especialidad: _____

1. Cree usted que la *Calidad de la educación* en una institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus respectivas autoridades:

- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |

2. Cree que la *calidad de la educación* tiene que ver con el rendimiento inicial del estudiante y las características sociales, económicas y culturales del entorno en el cual se desenvuelve.

- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |

3. Considera usted que las autoridades (rector, vicerrector e inspector general), son los responsables del éxito o fracaso de una institución educativa.

- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |

4. Según su opinión, en su colegio, quienes son los responsables de preparar, llevar a la práctica, ejecutar y evaluar los planes y objetivos existentes.

- | | | | |
|----------------|--------|--------------------|--------|
| a. Autoridades | () | c. Administrativos | () |
| b. Docentes | () | d. Todos juntos | () |
| e. Otros: | _____ | | |

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

- 5. Considera usted que la planificación existente en el establecimiento, es la adecuada para determinar el éxito que requiere una Institución educativa.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 6. Cree usted que el rector, vicerrector e inspector general, pierden su autoridad cuando ejercen su cargo en calidad de encargados.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 7. Observa diferencia entre los directivos anteriores, que ejercieron el cargo como encargados y el actual que ejerce como Rector Titular.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 8. Considera usted que en su institución educativa, la toma de decisiones es un proceso compartido, con todos los protagonistas del proceso: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 9. Según su criterio, quien cree usted que ejerce el liderazgo en la institución educativa en la cual usted se está formando.**
- | | |
|------------------------------------|--------|
| a. Rector | () |
| b. Vicerrector | () |
| c. Inspector general | () |
| d. Los tres, cada uno en su ámbito | () |
| e. Otros: | () |
| f. Especifique | |

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

- 10. De acuerdo a su conocimiento, ¿Cómo se toman las decisiones más importantes, en la institución educativa a la que pertenece.**
- | | |
|--|--------|
| a. Según el criterio de las autoridades | () |
| b. Por consenso entre autoridades y docentes | () |
| c. Por consenso entre autoridades, docentes y padres de familia | () |
| d. Por consenso entre autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes | () |

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

11. Las dificultades más frecuentes que se presentan dentro de la Institución educativa, de la cual forma parte, tienen que ver con:

- a. Liderazgo ()
- b. Toma de decisiones ()
- c. Procesos de planificación ()
- d. Procesos de administración ()
- e. Calidad educativa ()

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

12. Como cree usted que se busca la solución a los problemas más trascendentes, presentados en la institución educativa a la que pertenece:

- a. Según la decisión de las autoridades ()
- b. Por consenso entre autoridades y docentes ()
- c. Por consenso entre autoridades, docentes y padres de familia ()
- d. Por consenso entre autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes ()

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

13. Cree usted necesario, que todas las personas, que trabajan en una Institución Educativa, deberían aprender a ser gerentes, para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

- a. Totalmente ()
- b. En gran parte ()
- c. Medianamente ()
- d. En mínima parte ()
- e. En nada ()

14. Cree usted que la motivación, como el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. Se ve afectada cuando no existen autoridades institucionales titulares.

- a. Totalmente ()
- b. En gran parte ()
- c. Medianamente ()
- d. En mínima parte ()
- e. En nada ()

15. Considera importante el intercambio de información, que debe existir entre los ejecutores del proceso educativo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

- a. Totalmente ()
- b. En gran parte ()
- c. Medianamente ()
- d. En mínima parte ()
- e. En nada ()

- 16. Cree usted que los estudiantes como integrantes del proceso educativo, están en la posibilidad de participar en la identificación de situaciones institucionales problemáticas y buscar una solución concertada a las mismas.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 17. Considera que una institución educativa es eficaz, en cuanto promueve en forma duradera el desarrollo integral de todos y c/u de los estudiantes, teniendo en cuenta el rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 18. Considera usted, que en la institución educativa existe el liderazgo necesario por parte de las autoridades del plantel, para guiar y dirigir al resto del personal que labora en la misma.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 19. Considera usted que el liderazgo, en una institución educativa, se ve afectado cuando las autoridades designadas lo hacen en condición de encargadas.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 20. Cree usted que el estilo de liderazgo, que adopten las autoridades de un establecimiento educativo, tiene relación con el trabajo efectivo y la situación del clima organizacional.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 21. Usted como estudiante, posee la confianza necesaria hacia la dirección, la calidad de gestión, el liderazgo y la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |
- 22. Considera usted que la educación actual demanda capacitación de los directivos institucionales para movilizar grupos de personas y lograr los objetivos educativos.**
- | | | | |
|------------------|--------|--------------------|--------|
| a. Totalmente | () | d. En mínima parte | () |
| b. En gran parte | () | e. En nada | () |
| c. Medianamente | () | | |

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Área Educación
Programa de Maestría en Gerencia Educativa

**LA GERENCIA EDUCATIVA COMO FACTOR ASOCIADO
CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO**

Encuesta aplicada a Padres de Familia del Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, Cantón Piñas, Provincia de El Oro.

ATENCIÓN: se solicita de la manera más respetuosa que se sirva contestar esta encuesta de manera sincera y estrictamente apegada a la realidad observada en la institución a la que pertenece, ya que los resultados servirán para sugerir mejoras en la educación de su representado (a).

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre: _____
Sexo: M () F () Edad: _____ (años cumplidos)
Año de estudios que cursa su representado(a):

- 1. Cree usted que la *Calidad de la educación* en una institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus respectivas autoridades:**

f. Totalmente	()	i. En mínima parte	()
g. En gran parte	()	j. En nada	()
h. Medianamente	()		

- 2. Cree que la *calidad de la educación* tiene que ver con el *rendimiento inicial del estudiante y las características sociales, económicas y culturales del entorno en el cual se desenvuelve.***

f. Totalmente	()	i. En mínima parte	()
g. En gran parte	()	j. En nada	()
h. Medianamente	()		

- 3. Cree que la *calidad de la educación* tiene que ver con las *características sociales, económicas y culturales del entorno en el cual se desarrolla el trabajo educativo.***

a. Totalmente	()	d. En mínima parte	()
b. En gran parte	()	e. En nada	()
c. Medianamente	()		

- 4. Considera usted que las autoridades (rector, vicerrector e inspector general), son los responsables del éxito o fracaso de una institución educativa.**

f. Totalmente	()	i. En mínima parte	()
g. En gran parte	()	j. En nada	()
h. Medianamente	()		

- 5. Según su opinión, en una institución educativa, quienes son los responsables del éxito en los objetivos planteados como razón de la educación.**

f. Autoridades	()	h. Administrativos	()
g. Docentes	()	i. Todos juntos	()
j. Otros:	_____		

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

6. Considera usted que la forma de trabajo que se desarrolla en el establecimiento, es la adecuada para determinar el éxito que requiere una Institución educativa.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

7. Cree usted que el rector, vicerrector e inspector general, pierden su autoridad cuando ejercen su cargo en calidad de encargados.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

8. Usted, como Padre de Familia, observa diferencia entre los directivos anteriores, que ejercieron el cargo como encargados y el actual que ejerce como Rector Titular.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

9. Considera usted que en el Colegio Leovigildo Loayza Loayza, la toma de decisiones es un proceso compartido, por todos los responsables del mismo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

10. Según su criterio, quien cree usted que ejerce el liderazgo en la institución educativa a la cual asiste su hijo (a) o representado (a).

- | | |
|------------------------------------|-----|
| g. Rector | () |
| h. Vicerrector | () |
| i. Inspector general | () |
| j. Los tres, cada uno en su ámbito | () |
| k. Otros: | () |
| l. Especifique | |

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

11. De acuerdo a su conocimiento, ¿Cómo se toman las decisiones más importantes, en la institución educativa?

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

- e. Según el criterio de las autoridades ()
- f. Por consenso entre autoridades y docentes ()
- g. Por consenso entre autoridades, docentes y padres de familia ()
- h. Por consenso entre autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes ()

12. Las dificultades más frecuentes que se presentan dentro del Colegio Leovigildo Loayza Loayza, tienen que ver con:

- f. Liderazgo ()
- g. Toma de decisiones ()
- h. Procesos de planificación ()
- i. Procesos de administración ()
- j. Calidad educativa ()

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

13. Como cree usted que se busca la solución a los problemas más trascendentes, presentados en la institución educativa a la que pertenece:

- e. Según la decisión de las autoridades ()
- f. Por consenso entre autoridades y docentes ()
- g. Por consenso entre autoridades, docentes y padres de familia ()
- h. Por consenso entre autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes ()

Señalar de acuerdo al orden de preferencia: Muy alto (1) Alto (2) Mediano (3) Mínimo (4) Ninguno (5)

14. Cree usted necesario, que todas las personas, que trabajan en una Institución Educativa, deberían aprender a ser gerentes, para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

- f. Totalmente ()
- g. En gran parte ()
- h. Medianamente ()
- i. En mínima parte ()
- j. En nada ()

15. Cree usted que la motivación, como el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. Se ve afectada cuando no existen autoridades institucionales titulares.

- f. Totalmente ()
- g. En gran parte ()
- h. Medianamente ()
- i. En mínima parte ()
- j. En nada ()

16. Considera importante el intercambio de información, que debe existir entre los ejecutores del proceso educativo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

17. Cree usted que los estudiantes como integrantes del proceso educativo, están en la posibilidad de participar en la identificación de situaciones institucionales problemáticas y buscar una solución concertada a las mismas.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

18. Considera que una institución educativa es eficaz, en cuanto promueve en forma duradera el desarrollo integral de todos y c/u de los estudiantes, teniendo en cuenta el rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

19. Considera usted, que en la institución educativa existe el liderazgo necesario por parte de las autoridades del plantel, para guiar y dirigir al resto del personal que labora en la misma.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

20. Considera usted que el liderazgo, en una institución educativa, se ve afectado cuando las autoridades designadas lo hacen en condición de encargadas.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

21. Cree usted que el estilo de liderazgo, que adopten las autoridades de un establecimiento educativo, tiene relación con el trabajo efectivo y la situación del clima organizacional.

- | | | | |
|------------------|-----|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

22. Usted, como Padre de Familia, posee la confianza necesaria hacia la dirección, la calidad de gestión, el liderazgo y la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel.

- | | |
|--------------------|-----|
| f. Totalmente | () |
| g. En gran parte | () |
| h. Medianamente | () |
| i. En mínima parte | () |
| j. En nada | () |

23. Considera usted que la educación actual demanda capacitación de los directivos institucionales para movilizar grupos de personas y lograr los objetivos educativos.

- | | | | |
|------------------|---------|--------------------|---------|
| f. Totalmente | () | i. En mínima parte | () |
| g. En gran parte | () | j. En nada | () |
| h. Medianamente | () | | |

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Área Educación

Programa de Maestría en Gerencia Educativa

**LA GERENCIA EDUCATIVA COMO FACTOR ASOCIADO
CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO**

Grupo Focal, realizado con Docentes del Colegio Nacional Técnico
“Leovigildo Loayza Loayza”, Cantón Piñas, Provincia de El Oro.

OBJETIVO:

Determinar, de acuerdo al criterio de los docentes del Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, cuál es la influencia que tiene la gerencia educativa en la calidad de la educación que se imparte en dicha Institución.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre del Participante: _____

Funciones que desempeña en la Institución: _____

Área o Departamento en el cual labora: _____

Años laborados en la Institución, (hasta la presente fecha): _____

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS:

1. Juan Manuel Manes, define a la Gerencia educativa como: ***“Un 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, afectividad comunitaria y trascendencia cultural”***.

¿Está de acuerdo con esta definición?

(De acuerdo a la respuesta dada, justifique el criterio emitido, que le añadiría, que cambiaría).

2. **¿Considera usted que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una institución educativa?**

(De acuerdo al criterio expresado, ¿Quiénes deben compartir esa responsabilidad?)

3. **Considera usted que *la toma de decisiones*, dentro de la Institución a la que pertenece, es un proceso compartido por autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.**

(De acuerdo a su respuesta, justifique su opinión, que es lo que hace falta en la Institución)

4. **Entre sus compañeros de labores, existe la motivación suficiente para responder positivamente a las exigencias de su trabajo.**

De acuerdo a las respuestas emitidas, cuál cree usted que sería la mejor manera de estimular el trabajo en equipo.

5. **Existe el intercambio de información, necesario, entre los ejecutores del proceso educativo; como para cerrar la brecha entre directivos, administrativos y docentes.**

De acuerdo a las respuestas registradas, ¿cómo cree usted que puede mejorarse la comunicación, dentro de la Institución? ¿De quién es esa responsabilidad?

6. **Considera usted que la calidad de la educación, está en relación directa a la forma en que se gerencia una institución educativa.**

De acuerdo a la respuesta señalada, explique el ¿por qué? de la misma.

7. **Considera usted que para que el trabajo, dentro de una institución educativa, sea realmente efectivo dependerá del estilo de liderazgo que adopten las autoridades de la misma.**

De acuerdo a la respuesta señalada, explique el ¿por qué? de la misma.

8. **En qué medida, considera usted que el éxito del planeamiento estratégico, dentro de una institución educativa, está en relación con la habilidad de sus autoridades.**

9. **Se considera que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo; según su opinión, quienes deben formar parte de este proceso:**

Autoridades ()

Administrativos ()

Docentes ()

Estudiantes ()

Padres de familia ()

Comunidad ()

Todos ellos ()

Explique cuáles son las razones de su selección.

10. **Considera usted, que existe diferencia entre la administración actual, con un rector titular, y las administraciones anteriores con autoridades encargadas.**

SI () NO ()

Si su respuesta es SI, ¿en qué consiste esa diferencia?

Firma: _____

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Área Educación

Programa de Maestría en Gerencia Educativa

LA GERENCIA EDUCATIVA COMO FACTOR ASOCIADO CON LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO

Entrevista realizada a las Autoridades del Colegio Nacional Técnico
“Leovigildo Loayza Loayza”, Cantón Piñas, Provincia de El Oro.

OBJETIVO:

Determinar, de acuerdo al criterio de quienes ejercen como Autoridades del Colegio Nacional Técnico “Leovigildo Loayza Loayza”, cuál es la influencia que tiene la gerencia educativa en la calidad de la educación que se imparte en la misma.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre: _____

Funciones que desempeña en la Institución: _____

Años laborados en la Institución, (hasta la presente fecha): _____

Tiempo que lleva ejerciendo como autoridad: _____

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS:

1. Juan Manuel Manes, define a la Gerencia educativa como: **“Un 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, afectividad comunitaria y trascendencia cultural”**.
¿Está de acuerdo con esta definición?
(De acuerdo a la respuesta dada, justifique el criterio emitido, que le añadiría, que cambiaría).
2. **¿Considera usted que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una institución educativa?**
(De acuerdo al criterio expresado, ¿Quiénes deben compartir esa responsabilidad?)
3. **Considera usted que la toma de decisiones, dentro de la Institución a la que representa, es un proceso compartido por autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.**
(De acuerdo a su respuesta, justifique su opinión, que es lo que hace falta en la Institución)

- 4. Entre el personal que labora en la Institución, existe la motivación suficiente para responder positivamente a las exigencias de su trabajo.**

De acuerdo a las respuestas emitidas, cuál cree usted que sería la mejor manera de estimular el trabajo en equipo.

- 5. Existe el intercambio de información, necesario, entre los ejecutores del proceso educativo; como para cerrar la brecha entre directivos, administrativos y docentes.**

De acuerdo a las respuestas registradas, ¿cómo cree usted que puede mejorarse la comunicación, dentro de la Institución? ¿De quién es esa responsabilidad?

- 6. Considera usted que la calidad de la educación, está en relación directa a la forma en que se gerencia una institución educativa.**

De acuerdo a la respuesta señalada, explique el ¿por qué? de la misma.

- 7. Considera usted que para que el trabajo, dentro de una institución educativa, sea realmente efectivo dependerá del estilo de liderazgo que adopten las autoridades de la misma.**

De acuerdo a la respuesta señalada, explique el ¿por qué? de la misma.

- 8. En qué medida, considera usted que el éxito del planeamiento estratégico, dentro de una institución educativa, está en relación con la capacidad con la que se desempeñan quienes ejercen como autoridades.**

(De acuerdo a la respuesta emitida, explique si se siente usted un líder, dentro de la Institución a la que representa, porque?)

- 9. Se considera que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo; según su opinión, quienes deben formar parte de este proceso:**

Autoridades ()

Administrativos ()

Docentes ()

Estudiantes ()

Padres de familia ()

Comunidad ()

Todos ellos ()

Explique cuáles son las razones de su selección.

- 10. Considera usted, que existe diferencia entre la administración actual, con un rector titular, y las administraciones anteriores con autoridades encargadas.**

Argumente su respuesta