

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

Maestría en Gerencia Educativa

La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas

Silvia Manuela Tutivén Ortega

Tutor: Gabriel Pazmiño Armijos

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Silvia Tutivén, autora de la tesis titulada “La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre del cantón Samborondón, provincia del Guayas”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Gerencia Educativa en la Universidad Andina “Simón Bolívar”, sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina “Simón Bolívar”, sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en el internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

08 de noviembre de 2018

Firma.....

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal examinar la gestión educativa en la eficacia del clima organizacional e identificar de qué manera esta influye en lograr resultados de calidad en el desarrollo de las actividades educativas en el Colegio “31 de Octubre”, del cantón Samborondón, provincia del Guayas. Al realizar este análisis desde su definición terminológica y desde la labor del gerente educativo al utilizar los elementos que lo comprenden para mejorarlo, se puede aseverar que se encuentra en ella la responsabilidad de crear un ambiente laboral que nos permita construir las condiciones necesarias que mejoren nuestro entorno escolar.

Se auscultará la realidad del entorno dentro del clima organizacional determinando la participación de cada uno de sus miembros, a fin de lograr el trabajo en equipo para garantizar una interacción intra e interniveles, en sentido de grupo y pertenencia al plantel.

Se identifica que la gestión es un indicador de calidad en el sistema educativo, por lo que se abordará desde la perspectiva de quien ha contribuido de una manera implícita en el clima de la organización desde la investigación de Juan Manuel Manes, como planificar estrategias en la gestión institucional. Además, se ha logrado alcanzar estándares de calidad y su forma de aplicarlos en los centros escolares y el accionar educativo, en la zona de desarrollo próximo defendida por Vygotsky.

Se concluye con el establecimiento y diseño de compromisos que aporten significativamente en las relaciones interpersonales, y que sirvan de guía para que desde la gestión administrativa se dé un ambiente escolar que reúna las condiciones necesarias en asuntos cotidianos, como la mediación, resolución de conflictos y delegación de tareas sean en armonía y desarrollando con calidad el proceso educativo y así contribuir a la convivencia interna del plantel.

Dedicatoria

A mis hijos Jorge, Geanella y Ernesto por su comprensión, por el tiempo no compartido y a ti que ya no estás, por tu paciencia, por tu apoyo aun en momentos más difíciles, cuando tus fuerzas lo permitían.

Al culminar puedo decir VALIÓ LA PENA.

Agradecimientos

A Dios, fuente inagotable de fortaleza y rector de mi vida.

A mis amigos Freddy y Gisela por su apoyo en tiempo y modo, a mi querido Pablo Coello, aporte y ayuda incondicional, a la Universidad Andina “Simón Bolívar” por ser la templanza en mi vida profesional.

Al Dr. Gabriel Pazmiño, maestro de maestros, insigne, por su apoyo y soporte, por ser constructor de esta meta, artífice de lograr mi sueño.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero.....	15
Descripción de la situación institucional	15
1. Reseña histórica y características del plantel	15
1.1. Reseña histórica	15
1.2. Datos informativos del plantel	18
2. Diagnóstico situacional de la institución.....	18
2.1. Necesidades generales y necesidades del clima organizacional	21
2.1.1. Necesidades generales.....	22
2.1.2. Necesidades dentro del clima organizacional	23
3. Características sociales, culturales y de género de los estudiantes	24
4. Características sociales, culturales y de formación de los docentes	26
5. Entorno social del plantel.....	27
Capítulo segundo	31
Análisis y enfoque teórico sobre la gestión educativa.....	31
1. La innovación hacia la gestión educativa.....	31
1.1. De la administración escolar a la gestión educativa.....	31
1.2. Intentos de superación de gestión	35
2. Modelo actual de gestión educativa	36
3. La definición de gestión educativa.....	40
4. Elementos básicos de la gestión.....	43
4.1. Elaboración de pensamiento y procesos sistemáticos.....	46
4.2. Liderazgo en instituciones educativas.....	47
4.3. Aprendizaje organizacional de los gestores del proceso.....	48
5. Desempeño de los gestores educativos	49
6. Qué es la toma de decisiones	53
6.1. El proceso en la toma de decisiones.....	53
6.2. Tipos de decisiones en gestión.....	54
6.3. Cómo tomar decisiones.....	55
7. La motivación dentro de la gestión	56
8. Intercambio de información	57
9. La gestión educativa como proceso de transformación	58
10. El clima organizacional.....	59
11. Características generales del clima institucional.....	60
Capítulo tercero	63
Análisis de la eficacia de la gestión educativa en el clima de la organización.....	63
1. Políticas de relaciones laborales.....	63
1.1. Comportamiento organizacional	63
2. Comportamiento personal	64
3. Comportamiento grupal	64
3.1. Tipos de grupos.....	65
4. Trabajo en equipo.....	65

5.	Procesos de selección del personal docente (perfiles)	66
6.	Fase de elaboración del plan de mejoramiento	67
6.1.	Fase de seguimiento y evaluación.....	68
7.	La dimensión del liderazgo directivo	68
7.1.	Clima institucional y relaciones de confianza, grupo focales con profesores.....	69
7.2.	Compromisos de los docentes.....	69
7.3.	Compromisos de los estudiantes	70
7.4.	Compromisos de los padres representantes.....	70
8.	Procedimientos administrativos	71
	Conclusiones.....	73
	Bibliografía.....	77

Introducción

Una de las principales problemáticas que afronta el directivo en el interior de una institución educativa es que en las instituciones existe una tendencia marcada de que cada individuo realiza solo lo mínimo para cumplir sus responsabilidades. De tal modo que, resulta complejo conducir las actividades educativas y lograr enfrentar este reto, donde la escuela particularmente tiene un rol protagónico en la transformación de la sociedad. Por lo tanto, se requiere de una planificación consensuada entre todos sus integrantes y para lograrlo es necesaria la ejecución, el seguimiento y la evaluación de impacto que esto pueda causar y constatar si se cumplen las actividades planificadas. El seguimiento implica eficacia y eficiencia; el monitoreo serían los mecanismos, las acciones y las medidas que logren el cambio en las actitudes, conductas y comportamientos de las personas, parámetros necesarios para la consecución de los objetivos institucionales.

Con el presente trabajo de investigación se pretende ofrecer una perspectiva que permita tomar conciencia de la importancia de una buena gestión educativa en la eficacia del clima organizacional para así lograr identificar de qué manera esta influye en lograr resultados de calidad en los servicios educativos y en el desarrollo de las actividades educativas en el Colegio “31 de Octubre”. Para analizar la incidencia de la gestión se recurre a los grandes orientadores de la labor educativa a través de los tiempos: Juan Manuel Manes desde su visión estratégica, Decroly y Vygotsky.

Con base al análisis realizado se puede establecer que la gestión se convierte en un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de una institución educativa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mundo actual. Por eso, el desarrollo del tema se enfoca en los elementos fundamentales que el gerenciamiento debe tener en cuenta en toda institución educativa.

Es importante destacar que la gestión escolar debe ejercerse desde las necesidades y expectativas de la sociedad, su entorno, el conocimiento que los ciudadanos posean, además debemos ser innovadores y estar en constante actividad de formación y aprendizaje. El tema de gestión merece ser abordado a través de una investigación, la misma que a más de ser pertinente, contribuirá al conocimiento, acción

ética y eficacia en la política y administración de los procesos que conduzcan su mejoramiento continuo e integradora al quehacer educativo.

Este documento plantea establecer compromisos entre los miembros, los mismos que serán parte del código de convivencia del Colegio “31 de Octubre” y con la que se intenta desarrollar en los miembros del plantel, un compromiso ético donde el respeto y la tolerancia sean parte de su labor y se tomen los correctivos necesarios que permitan generar diariamente acciones que contribuyan al buen vivir. Estos compromisos permitirán que el equipo humano pueda convivir en armonía y para formar un grupo heterogéneo es necesario considerar las fortalezas y debilidades que cada uno posee, cómo se relacionan entre sus pares y directivos con el fin de realizar una gestión de calidad y calidez en el proceso educativo. Adicionalmente, se pretende transmitir una cultura organizacional, en la que sus aspiraciones, sueños y normas al interior de la institución se logren. Finalmente se intenta formar una cultura que exija realizar el servicio a los demás en términos de calidad, donde se deleguen responsabilidades, se fomente la innovación y que todos interioricen el sentido de pertenencia con la misión y visión institucional para un desarrollo efectivo del quehacer educativo.

La estructura de este informe final de investigación está conformada por el resumen, la introducción, tres capítulos de desarrollo, conclusiones y referencias bibliográficas. El resumen y la introducción comprenden la justificación, el objeto de estudio, el campo de acción y el objetivo general. El capítulo uno describe la situación institucional, el capítulo dos explica el enfoque teórico sobre la gestión educativa y el capítulo tres analiza la eficacia de la gestión educativa en el clima de la organización.

Capítulo primero

Descripción de la situación institucional

1. Reseña histórica y características del plantel

1.1. Reseña histórica

El Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, fue fundado en 1981 con la visión de fortalecer el proceso educativo de los alumnos que egresaban de los centros escuelas del Programa de Alfabetización proporcionándoles las herramientas necesarias en el campo artesanal y así puedan ingresar al mundo laboral.

De acuerdo con la legislación de aquella época y en consideración a la necesidad surgida debido a que poco a poco la población dejaba de ser iletrada y al aprobar un proceso de alfabetización, obviamente iban a seguir creciendo sus aspiraciones de forjarse un futuro mejor. Es así como, basados en la gestión administrativa contextualizada con la visión de jóvenes y adultos, en el cantón Samborondón a los 24 días del mes de abril de 1981, por disposición de la Oficina Provincial de Alfabetización se acuerda crear un instituto artesanal con las carreras de Corte y Confección, Mecánica Automotriz, Decorado y Pastillaje. Inició la gestión el señor supervisor provincial de Educación, en compañía del promotor cantonal, por lo que logran que se disponga la asignación del personal que estará a cargo de la reciente creación, tomando en consideración a quienes laboraban en los centros escuelas, el mismo que queda integrado de la siguiente manera¹:

- 1 directora
- 1 secretaria
- 1 profesora de corte y confección
- 1 profesor de mecánica automotriz
- 1 profesora de decorado y pastillaje
- 4 profesores de cultura general

Sujetos a las directrices impartidas por el Ministerio de Educación, en una labor conjunta y participativa se da inicio al proceso de matriculación y es así como se matriculan 120 alumnos repartidos en dos secciones, señoritas en la jornada vespertina y

¹ Ecuador, *Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”*, Archivo institucional, 1981.

señores en la nocturna. La directora del Instituto Artesanal recibe 35 sillas y 3 escritorios para iniciar sus actividades, pero no había local para funcionar, por lo que se acude mediante oficio al consejero provincial del Guayas de la época y se gestiona de parte de la directora el local ubicado en las calles 31 de Octubre y Rocafuerte. Con la ayuda de un concejal y la directora se logra dicha asignación y así, el 1 de junio de 1981 se inauguró el año lectivo del reciente Instituto Artesanal “Samborondón”. Mediante gestiones de la directora del plantel al Municipio de Samborondón, se consiguen²:

- 12 máquinas de coser
- 4 tableros para el taller de corte y confección
- 1 cocina para el taller de decorado y pastillaje

Aumentaba la población estudiantil y con ello las necesidades, autoridades y docentes de la institución no desmayaban en sus gestiones y por medio del Plan Internacional se logra equipar los talleres de decorado y pastillaje con utensilios de cocina y el de mecánica automotriz con herramientas.

La directora del plantel acude y solicita al Consejo Provincial, la construcción de un nuevo bloque de aulas- taller, las mismas que fueron entregados e igual resultado tuvo el pedido hecho al Municipio de Samborondón, que fue la construcción de las canchas, lográndose esos nuevos objetivos a beneficio de la institución.

Después de realizar las gestiones necesarias por parte de los directivos del plantel ante los organismos competentes, el 20 de diciembre de 1988 se concreta otro objetivo, el Instituto Artesanal Samborondón se convierte en Colegio de Ciclo Básico Compensatorio, obviamente las necesidades y las responsabilidades eran mayores y se gestiona al Congreso Nacional para que se asigne una partida presupuestaria para la construcción y el cerramiento del Colegio, obra que se ejecutó con el beneplácito de nuestra comunidad educativa.

En el año 1990 el Colegio de Ciclo Básico Compensatorio “Samborondón” cambia su nombre por el de “31 de Octubre” fecha significativa por ser el día que se lo eleva a la categoría de cantón, el cambio de nombre se aprueba mediante Resolución # 257 de fecha 17 de mayo de 1990.

Al aumentar la población estudiantil se necesita continuar con las gestiones para la edificación de más paralelos, la dirección del plantel solicita al Congreso la

² *Ibíd.*

construcción de 1 pabellón de 2 plantas y en el año 1989 se cristaliza este anhelo, el cual es inaugurado por la Presidencia de la República de esa época.

Transcurría el año 1992, se realizan los trámites para conseguir el ciclo diversificado, el mismo que fue aprobado según Acuerdo Ministerial # 015 de enero 07 de 1992. Se gestiona varios trámites ante la Dinader por parte de la directora y es así como se concreta la construcción del galpón de mecánica y el salón de usos múltiples, obras ejecutadas para beneficio de nuestros estudiantes.

En el año 1996 se da apertura a los establecimientos educativos ingresen a participar en la aplicación del Proyecto Experimental de Reforma Curricular de Bachillerato coordinado por la Universidad Andina “Simón Bolívar”, se inicia un nuevo reto; se presenta el proyecto y la propuesta a la supervisora provincial de Educación, quien da apertura y, una vez presentado los documentos se aprueba el proyecto educativo y se logra pertenecer a la red de Colegios del Programa en mención, dando una visión al proceso educativo innovando los currículos con lo que el plantel empieza una nueva etapa, la cual trajo logros significativos en los estudiantes, el currículo compensatorio cambió dando paso a un currículo innovador, a un engranaje de componentes técnicos pedagógicos, que al transcurrir los años vemos que fueron experiencias gratificantes en el quehacer educativo del plantel, una educación basada en valores, pilar fundamental en el acto de educar.

La institución ha ido evolucionando con un solo objetivo, el de lograr la excelencia académica. Hoy asume un nuevo reto que espera junto al equipo docente, cumplir y así desarrollar las actividades requeridas, para lograr en el plantel una educación de calidad y calidez, en beneficio de los estudiantes y la comunidad samborondeña, que al igual que el profesorado octubrino, tampoco se detiene y cada vez exige más porque está consciente de la dura batalla que se debe librar en los ámbitos académicos y laborales, una vez que se egresa de la institución de segunda enseñanza.

1.2. Datos informativos del plantel

En la siguiente tabla se detalla la información más relevante del plantel de estudio, el mismo que está ubicado en la cabecera cantonal de Samborondón que es uno de los cantones de mayor proximidad a la ciudad de Guayaquil.

Tabla 1
Información del colegio de estudio

Institución:	Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”
Provincia:	Guayas
Cantón:	Samborondón
Parroquia:	Samborondón
Dirección:	31 de Octubre y Rocafuerte
Teléfono:	042024304
Correo electrónico:	colfiscomp31oct@hotmail.com
Sostenimiento:	Fiscal
Jornada:	Vespertina
Zona:	8
Distrito:	23
Urbana:	Si

Fuente: Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”.
Elaborado por la autora.

2. Diagnóstico situacional de la institución

Son muchos los factores que condicionan la administración de un centro educativo, como la legislación, normas y disposiciones oficiales. Todos ellos influyen de manera determinante en la cotidianeidad de la vida institucional del Colegio Fiscal “31 de Octubre”, en su organización en la forma en que interactúa la comunidad educativa, en las concepciones que se van conformando acerca de las experiencias obtenidas y en las reglas estipuladas en el *Buen Vivir*. Esto empieza a hacer la diferencia por el lugar geográfico en el que se encuentra o la modalidad a la que pertenece, situación que hace que la normativa general se adapte a las condiciones específicas de los cambios estructurales en la educación del Ecuador.

La institución educativa presenta un desnivel en su estructura magisterial, ya que solo cuenta con diez docentes con nombramientos y con un total de veinticinco contratados. Esto crea una inestabilidad laboral, dado que en cualquier momento se

produciría el cambio de profesores en el desarrollo de las actividades académicas, lo cual perjudicaría al estudiantado en el proceso de enseñanza – aprendizaje, ya que los nuevos maestros podrían tener otros sistemas pedagógicos que difieran de los que se imparten actualmente.

Aun así, los docentes contratados del Colegio Fiscal “31 de Octubre” laboran de forma responsable en todas sus actividades curriculares y extracurriculares, con eficiencia, buscando siempre el bienestar de la comunidad octubrina.

Entre los elementos que los docentes anotan como más importantes en la planeación de las actividades académicas de los cursos donde imparten, consideran dos aspectos: en primer lugar, toman en cuenta las características de los estudiantes, y; en segundo lugar, el currículo establecido por el Ministerio de Educación.

Para desarrollar sus planes de contingencias para cada año lectivo, el personal docente considera uno de los factores que interviene en la definición social de los jóvenes, la familia. Esta involucra procesos que tienen que ver con ritos y costumbres, diferencias sociales, vínculos sentimentales que establecen entre ellos; y, con las motivaciones y expectativas que surgen de su interacción.

La ubicación social de nuestro alumnado frecuentemente determina las diferencias de su rendimiento académico, permanencia en el plantel y eficiencia en el aprendizaje. Algunos de los indicadores que nos dan cuenta sobre esta dimensión son:

- Ubicación geográfica.
- Alimentación y nutrición adecuada.
- Los servicios básicos con los que cuenta su domicilio.
- Dimensión de sus viviendas,
- Número de hermanos.
- Escolaridad y ocupación de los padres.
- Situación familiar de los alumnos y las alumnas.
- Responsabilidad familiar a corta edad por ausencia de los padres.
- Maternidad y paternidad a edades tempranas.
- Financiamiento de sus estudios.
- Influencias sociales en su proceso juvenil.

La información relacionada a estos indicadores es proporcionada a los docentes mediante la ficha escolar acumulativa a través del departamento de consejería

estudiantil (DECE). El análisis de esta información les permite a los docentes elaborar las planificaciones para cada año, utilizando nuevas estrategias y técnicas de estudio adecuadas, no estrictamente para cada caso, pero sí con especificidades que procuren paliar en algo las situaciones desfavorables que enfrentan los adolescentes en proceso de formación académica. Además, plantear los cambios oportunos durante las recuperaciones pedagógicas a los alumnos y alumnas que presentan un bajo rendimiento en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Uno de los indicadores que permite conocer sobre la situación socioeconómica de las familias a las que pertenece la población estudiantil es su domicilio, ya que mediante un estudio geográfico se estableció que el 75% de los estudiantes vive en los recintos aledaños y apenas un 25% pertenece al cantón Samborondón. Estas cifras muestran el esfuerzo que hace la mayoría de los alumnos para trasladarse cada día a nuestra Institución educativa, puesto que de ese alto porcentaje que no habita en la cabecera cantonal, un buen número se traslada a través del transporte fluvial, medio que no siempre se encuentra disponible por lo que tienen que salir temprano de su casa y solicitar autorización para partir del colegio unos minutos antes que sus compañeros, lo cual se constituye en otra desventaja para ellos.

El proceso de enseñanza contribuye en la importancia que tiene para la institución mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Cada una de las variables analizadas ha sido seleccionada a partir de los indicadores de un Colegio efectivo; es decir, aquel que logra que todos sus estudiantes aprendan, independiente de sus características socioeconómicas. Con la visión de insertar en la sociedad bachilleres especializados para laborar de forma inmediata y de acuerdo con las directrices organizacionales se crearon las carreras técnicas en el bachillerato industrial en Mecánica Automotriz, Diseño del Vestir e Informática, teniendo como objetivo primordial brindarle a la comunidad ecuatoriana personal capacitado para actuar en el campo laboral con la calidad y calidez, según lo estipulado en la Ley Orgánica Intercultural. En la actualidad el plantel cuenta con un total de mil cincuenta y siete estudiantes.

La efectividad del proceso educativo se ve muchas veces obstaculizada por factores sociales y culturales que influyen de manera negativa en el desarrollo de la personalidad de los adolescentes, efecto que les inclina hacia una falta de interés en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esta etapa de ambivalencia que se produce en los

adolescentes debe convertirse en el ciclo vital para el docente del plantel, porque de ahí parte el modelo a seguir y a imitar por parte de los estudiantes.

Es primordial el apoyo de los padres de familia o representantes legales en contribuir con el cuidado y orientación de los estudiantes, pero depende de una propuesta adecuada por parte de todos los involucrados en este proceso educativo de guiar y dar a los padres las herramientas que permitan ayudar en esta etapa de indecisiones, propio de los adolescentes, que muchas veces se dejan llevar por otras personas y asumen roles que aún no les competen o toman decisiones apresuradas, como por ejemplo, abandonar los estudios para irse a trabajar. Lamentablemente, padres e hijos no ven a esta situación como una desventaja porque a largo plazo sus descendientes no contarán con un título de bachiller que les garantice obtener un empleo digno y con los beneficios contemplados en la ley, sino que se conforman con la obtención de dinero a corto plazo y el “ahorro” que ello significa al no mantenerlos y seguir dándoles todo cuanto sea necesario hasta finalizar su formación secundaria.

Cabe recordar que existe un gran número de padres que no ha podido culminar con su instrucción primaria y no cuenta con ninguna preparación académica, lo cual representa una dificultad que impide alcanzar logros inmediatos y conlleva a los docentes a reestructurar su programación curricular, buscar estrategias y técnicas para superar las deficiencias académicas en casa y trabajar en el aula para superarla, puesto que no se cuenta con personal calificado que oriente eficazmente al alumnado en el desarrollo de sus tareas escolares, sino que se limitan a vigilar u ordenar que lo hagan.

2.1. Necesidades generales y necesidades del clima organizacional

Hasta el punto actual de esta reseña se han detallado las fortalezas que se pueden distinguir en el colegio 31 de Octubre, sin embargo, también existen necesidades y debilidades que deberían tenerse en cuenta en cada uno de los modelos de gestión y administración que se deseen seguir. Se abordan entonces las necesidades de los integrantes de la institución, además, los requerimientos mínimos dentro del clima organizacional.

2.1.1. Necesidades generales

Dado que el plantel está ubicado en la cabecera cantonal, asume el reto presentando una Propuesta Pedagógica que vaya más allá de una Post Alfabetización, que imparta a sus alumnos una educación de calidad, que aporte en ellos un cambio integral donde se logre su desarrollo, teniendo en consideración que por sus inicios recibe como estudiantes a jóvenes trabajadores en actividades agrícolas que ayudan a la manutención de sus hogares y que provienen de los sitios más alejados del cantón.

Por provenir de las zonas rurales sus hogares se encuentran en sitios carentes de servicios básicos; reciben el agua por medio de los denominados tanqueros o se abastecen de los ríos circundantes. No hay servicio telefónico, la energía eléctrica es el único servicio que ellos reciben del estado. Sus viviendas son de caña, típico de la zona costeña, actualmente han sido mejorados con la vivienda social del actual gobierno. Sus padres se dedican a la agricultura, trabajan como jornaleros, siendo esta actividad lo que más se practica; también como albañiles, chóferes y comercio informal.

Los ingresos de los estudiantes se encuentran en un promedio de 120 a 200 dólares mensuales, lo que hace que atraviesen problemas de estabilidad económica y provoque ansiedad al no poder cubrir sus necesidades ya que en su totalidad el dinero solo les alcanza para cubrir la alimentación, quedando en segundo plano la educación y la salud, pero gracias a los centros de salud del gobierno y al bono de desarrollo humano han logrado mitigar la situación. Sin embargo, por las actividades laborales que los alumnos deben realizar, llegan cansados a las clases, lo que hace que la labor docente sea altamente motivadora con el fin de despertar el interés en el proceso educativo.³

Así también se ha podido establecer, con base en las fichas escolares acumulativas que, el mayor porcentaje de alumnos vive en casa propia, siendo sus familias con las siguientes características:

Hogares disfuncionales positivos (HDP): 70%

Hogares disfuncionales negativos (HDN): 30%

Los HDP, son aquellas familias que se encuentran conformadas por el padre, la madre y los hermanos. Tienen la particularidad de ser unidos y emocionalmente estables; y, dependiendo de la cultura de sus gestores, se puede practicar y desarrollar con facilidad una educación en valores. Los HDN, son aquellos hogares donde el joven

³ Ecuador, *Colegio Fiscal Compensatorio "31 de Octubre"*, Ficha escolar acumulativa DECE, 2000.

vive con uno de los padres ya sea por abandono, divorcio o separación y viven con sus abuelos, tíos o con familias amigas.

Los hogares, en su mayoría están conformados por 4 - 5 hijos. El nivel formativo educacional de los padres es la primaria en un 80 % y en un 20% han logrado llegar a la secundaria sin culminarla. Aunque esta situación genera incapacidad para resolver los problemas emocionales de sus hijos adolescentes, sí se sienten responsables y comprometidos a que sus hijos culminen el bachillerato; sin embargo, la idiosincrasia del medio influye en uniones maritales prematuras, lo que eleva el índice de deserción escolar, agravada por la precaria situación económica en que se desenvuelven, siendo una de nuestras debilidades y que la Institución se encuentra empeñada en superar.

Generalmente, cuando alumnos nuevos acuden a la institución, la capacidad de aprendizaje de estos no es la adecuada, debido a diferentes factores como el hecho de haber egresado de una escuela unidocente, las mismas que no cuentan con la plantilla óptima y en el caso de los estudiantes, estos no han recibido la ayuda pedagógica por parte de los docentes.

2.1.2. Necesidades dentro del clima organizacional

Se ha señalado que dentro del proceso de gestión educativa intervienen todos los actores incluyendo tanto maestros, alumnos como a los padres de familia y es precisamente por ese camino por el que se puede marcar cierta debilidad en el colegio, debido a que no siempre se cuenta con la solicitada atención de los representantes legales a las reuniones que se organizan como parte de la retroalimentación de las actividades que se suscitan dentro de la institución.

Otro punto débil dentro de la institución es la falta de capacidad para guiar a los alumnos que son afectados por circunstancias familiares diversas. Este es un punto que debe ser frontalmente solucionado, pues los problemas familiares repercuten significativamente en la capacidad de aprendizaje de los alumnos y en las relaciones interpersonales al interior del plantel.

A lo anteriormente expuesto hay que agregarle la falta de recursos económicos, y de este problema se derivan muchos otros. No existen departamentos de orientación y trabajo social que proporcione el asesoramiento adecuado para los proyectos que realiza

el personal docente. Además, resulta importante capacitar al personal docente, pero no existen los suficientes recursos económicos para hacerlo.

Es necesario atender de manera integral lo relacionado a la gestión administrativa porque no basta con actuar de buena fe, sino que el trabajo directivo tiene que reflejarse en cada uno de los procedimientos seguidos en la institución.

En ninguna circunstancia se puede inobservar la Constitución, leyes y reglamentos ministeriales, asimismo se debe gestionar un clima organizacional que resulte ameno para toda la comunidad educativa en general, sin menospreciar los derechos de ninguno de sus actores, ya que tenemos que cultivar una cultura de paz. Tampoco hay que olvidar que el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidad a ningún funcionario.

3. Características sociales, culturales y de género de los estudiantes

La mayoría del sector rural, gente muy sencilla y agradable, desean la superación y la excelencia. El perfil de entrada del estudiante del colegio es el siguiente⁴:

- Son sociales, entusiastas y solidarios.
- Tiene alta valoración personal.
- Estudiantes extrovertidos que se expresan libremente.
- Estudiantes participativos y activos.
- Buen rendimiento, capaces, responsables y hábiles en el desarrollo de su aprendizaje. Busca siempre la superación personal.
- Estable y seguro, con mucho deseo de estudiar y aprender.
- Optan por siempre buscar la investigación.
- Son respetuosos y colaboradores.
- Conservan la identidad cultural.
- Es emprendedor, objetivo, pensante, creativo.
- Hábiles, creativos e independientes, que desarrollan labores productivas dentro de su comunidad, en beneficio de su familia.

⁴ Ibíd.

- Estudiantes capaces de resolver sus propios problemas con capacidad de expresarse libremente y afrontar los retos que se puedan presentar en su vida cotidiana.
- Valoran y construyen con satisfacción su propia identidad.
- Capaces de incorporar a su vida cotidiana los valores, cívicos y patrióticos; rechazando acto de corrupción, exclusión y violencia en su medio familiar, escolar y comunitario.
- Aplican sus conocimientos, habilidades y destrezas al realizar actividades productivas aprovechando los recursos naturales de su medio.
- Es democrático y responsable.
- Se compromete con la labor desempeñada por la Institución y por la realidad, dispuesto a asumir el reto en su desarrollo de transformación.
- Son auténticos, aceptan su realidad.
- Respetan y hacen respetar sus derechos y obligaciones.
- Practican las normas de higiene y convivencia.

Para un correcto diseño de la tarea docente potenciando al máximo el aprendizaje, es necesario diagnosticar con precisión el nivel de desarrollo en el que se encuentra cada estudiante y así valorar cuáles son las posibilidades máximas en forma individualizada y así poder programar adecuadamente de acuerdo con los niveles de complejidad las actividades a realizar. El alumno al ingresar al Plantel presenta las siguientes características, son niños y adolescentes entre (12 - 14 años)⁵:

a) *En el desarrollo físico*

- Experimentan poco crecimiento y bajo peso
- Las mujeres alcanzan primero su crecimiento completo
- Madurez Sexual – Precoz
- En etapa de crecimiento – desnutrición, malestares gastrointestinales.

b) *En el desarrollo intelectual*

- Vienen con un desfase intelectual.
- Bajo dominio de operaciones matemáticas, lectoescritura.
- Bajo desarrollo de destrezas para desenvolverse en el entorno social natural.
- Proviene en su mayoría de escuelas rurales unidocentes.

⁵ *Ibíd.*

- Tienen interés por aprender.

c) *En el desarrollo afectivo social*

- Construye relaciones nuevas.
- Se muestra tímido a la nueva.
- Experimenta alejamiento del círculo familiar.
- Poco comunicativo.
- Tiene necesidad afectiva.
- Despierto al interés sexual.

d) *En el desarrollo cultural*

- Escaso nivel cultural.
- Demuestra interés a lo nuevo.

e) *Expectativas*

- Mejorar su nivel intelectual.
- Lograr su formación integral.
- Obtener una carrera corta.
- Aprender.
- Satisfacer sus necesidades y de su familia.

4. Características sociales, culturales y de formación de los docentes

Todo maestro, de acuerdo con el perfil profesional y a los requerimientos de la institución cuenta con las siguientes características⁶:

- Tienen personalidad definida con equilibrio emocional y autoestima.
- Vive y transmite valores: honestidad, responsabilidad, solidaridad, etc.
- Tiene y mantiene vocación docente, valora y siente satisfacción por esta su labor.
- Centra el proceso de interaprendizaje a partir de la realidad del alumno.
- Tiene capacidad de liderazgo y persuasión sólida de la cultura general.
- Su espíritu es democrático y autocrítico.
- Conoce su realidad local.
- Es observador e intuitivo.

⁶ *Ibíd.*

- Es sensible a los problemas sociales.

5. Entorno social del plantel

La educación, eje fundamental de la sociedad, sin ella los pueblos no son competitivos teniendo que depender de otras culturas, y finalmente perder nuestros orígenes, costumbres, tradiciones e idiosincrasia, la educación nos inspira principios éticos, democráticos, humanistas, tecnológicos y científicos, promueve todos los valores humanos, nos permite desarrollar el pensamiento crítico, y finalmente fomentar el civismo y los grandes logros en los diferentes campos profesionales.

El cantón Samborondón está ubicado al noroeste de la provincia del Guayas, es cantón satélite Guayaquil, ciudad considerada como metrópoli comercial del Ecuador, en el sector denominado parroquia urbana satelital La Puntilla y que pertenece a la jurisdicción cantonal. Existen ciudadelas cuyas viviendas tienen diseño arquitectónico europeo, se encuentra en pleno crecimiento poblacional y de mucho movimiento comercial, existen en la actualidad centro de comercios, supermercados construidos y en plena actividad, en proceso y en proyecto de construcción grandes centros comerciales a tal punto que los límites urbanos que separan de esta ciudad año a año se van acortando, todo este sector comercial necesitará de profesionales altamente capacitados con dominio tecnológico de las ciencias contables y de la informática, así como también en mecánica automotriz y la alta costura, para satisfacer necesidades del crecimiento poblacional. Por otro lado, en la cabecera cantonal se tienen grandes proyectos comerciales con la construcción del puente Alternativo norte y la creación del proyecto malecón siglo XXI.⁷

Para fines de esta década el entorno social tendrá mucho porvenir y requerirá de personal con gran capacidad de servicio que cumpla las expectativas de la zona y que tenga pleno conocimiento de nuestra heredad territorial y sus tradiciones con la necesidad de contar con un establecimiento educativo técnico diferente, para mayores de 15 años, innovador. En consecuencia, se cristaliza la idea de crear una institución educativa vespertina de nivel medio compensatoria que proporcione una alternativa de

⁷ Ecuador, *Municipio de Samborondón*, Reseña Histórica del GAD Municipal de Samborondón, La Puntilla, 2014, 29.

educación integral y personalizada que responda a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Para desarrollar esta idea, ha sido imprescindible contar con personal altamente capacitado y profesional calificado. Por otra parte, el estudiantado es de clase social baja, con un porcentaje muy cercano al 70 % de la zona rural, que se dedica a la mantención de la producción arrocerá, faena de pesca y ganadería de grandes hacendados que reconocen la labor de sus obreros con un sueldo muy bajo que apenas alcanza para cubrir sus gastos de estudios, pero sí ayudar a sus padres en mantener el hogar.⁸

Es así, como se empieza a planificar el Colegio Fiscal “31 de Octubre” ubicado en la ciudad de Samborondón, parroquia urbano marginal de Samborondón, en las calles Av. 31 de Octubre y Rocafuerte. Cuenta en la actualidad con mil cincuenta estudiantes y treinta y seis docentes, seis administrativos y tres de servicios. Quienes conforman la institución se identifican con la comunidad donde se ubica, de la cual se sienten muy orgullosos. El recurso físico que posee es el siguiente:

- 23 aulas
- 1 salón de computación y audiovisual
- 1 taller de corte y confección para el alumnado de Industria del Vestir o alta costura
- 1 biblioteca
- 1 taller de mecánica automotriz
- 1 laboratorio de informática
- Oficinas para el área administrativa
- Áreas recreativas.

Todos estos espacios proyectados para el desenvolvimiento de los educandos dentro del plantel.

⁸ Ecuador, *Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”*, Ficha Acumulativa DECE, 2000.

El estudio de este capítulo ha permitido generar una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno donde se pueda identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la institución educativa. Este es un análisis que todo directivo debe ejecutar y tomar en consideración ya que es de mucha utilidad para desarrollar una estrategia que sea sólida a futuro. Así también este capítulo permite identificar la existencia de una situación compleja de tal modo que se le pueda hacer frente de forma sencilla y eficaz y enfocándose así en los factores que tienen mayor impacto en el colegio 31 de Octubre, a partir de aquí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes. Para finalizar, es importante destacar el reto que enfrenta la institución para lograr el desarrollo institucional educativo en beneficio de la sociedad dado el entorno de afectación. Se puede concluir que el clima general de trabajo es un elemento fundamental que debe ser analizado por las personas que ejercen la toma de decisiones en las instituciones educativas ya que este factor influye en el rendimiento académico de los estudiantes en formación. El rol que asume la gestión institucional es de vital importancia ya que debe ser determinante en los procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas, por lo que las decisiones de carácter administrativo son claves para que la parte operativa sea aplicada de manera correcta, con el fin de evitar que pueda existir inestabilidad en el liderazgo. La gestión tiene a la cabeza el deber funcional que realizan los directivos, en ese sentido se debe revisar con detenimiento los elementos que son trascendentales en la eficacia de los procesos que son llevados a cabo en la institución con la finalidad de modificar aquellas falencias que existan en la institución y puedan ser ajustadas. La participación de toda la comunidad educativa, es decir, estudiantes, docentes, directivos y padres de familia permite direccionar la institución desde el punto de vista académico, administrativo, pedagógico, curricular y comunitario.

Capítulo segundo

Análisis y enfoque teórico sobre la gestión educativa

1. La innovación hacia la gestión educativa

A lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio (Braslavsky, 1996). Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina de mejoramiento en la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión de los procesos y de los recursos educativos. Esto implica no sólo reconocer la descentralización como movimiento nacional sino también los diferentes esfuerzos locales por promover la profesionalización docente, la apertura de espacios locales para la articulación de políticas, y el fortalecimiento de los centros educativos como unidad básica de decisión/operación del sistema y de las políticas educativas.

Todas estas tendencias, tanto las macrosociales como las intraeducativas, tienen efectos recíprocamente potenciados de cuestionamiento de las prácticas y las reflexiones generadas en los distintos niveles del sistema. Estas nuevas y más complejas autoobservaciones sobre el sistema educativo han contribuido a delimitar más claramente cuáles son los problemas y dilemas en el modelo de organización de la educación que ha estado vigente hasta ahora.

1.1. De la administración escolar a la gestión educativa

Los sistemas educativos en los países latinos fueron construidos como aparatos estatales centralizados, con una estructura piramidal con vértice en el Ministerio de Educación y sucesivos niveles jerarquizados -autoridades provinciales, supervisores, directivos, docentes donde la toma de decisiones era concentrada en el nivel central y con sistemas de intercambio y comunicación diseñados para operar en sentido vertical. El modo privilegiado de funcionamiento era la prescripción y el control. La autoridad establecía lo que debía hacerse y luego cuerpos de funcionarios tenían como labor fiscalizar el cumplimiento de lo estipulado. Este diseño organizacional fue adecuado y eficaz para operar en las etapas de construcción de los sistemas educativos, en donde era

necesario crear la infraestructura y los recursos humanos en todo el territorio nacional. Funcionó adecuadamente mientras los sistemas tuvieron un tamaño de escala limitada y mientras contaron con un cuerpo de docentes relativamente reducido, con una formación homogénea garantizada y un estatus social superior al de la mayoría de sus conciudadanos. Finalmente, el diseño institucional original fue útil en tiempos en que la sociedad cambiaba a un ritmo más lento que en el presente. Con el paso del tiempo, el funcionamiento de los sistemas educativos como sistemas centralizados se fue desvirtuando. La normativa de carácter prescriptivo sobre todos los aspectos de la vida institucional se fue acumulando y las funciones relativas a la conducción del sistema se fueron vaciando de contenido.

Los mecanismos de control se concentraron en rutinas administrativas, era común que las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas utilizando el concepto de administración escolar. Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración. Esta notable coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual reforzó, y aún refuerza, la simplicidad y naturalidad con la que se define a la administración escolar como “las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios”. Sin embargo, tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo -teórico-práctico- de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. El “síndrome burocrático”, es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez, el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

El modelo de administración separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, así, la evaluación del desempeño docente se transformó en la asignación ritual de un puntaje que tiene más que ver con la antigüedad del docente que con la calidad de su desempeño. La lógica principal del funcionamiento de los sistemas

pasó a estar centrada más en el amparo y la detallada reglamentación de los derechos de sus funcionarios que en su misión de garantizar los aprendizajes fundamentales para la vida en sociedad. Por tanto, si bien los sistemas educativos fueron creados como sistemas centralizados, a partir de la segunda mitad del siglo dejaron de funcionar realmente como tales, y lo hicieron más bien de una manera desarticulada y rutinaria, en muchos casos caótica. Los lazos y controles reales se sustituyeron por rituales. Todas estas acciones administrativas generales tienen el objetivo de racionalizar el trabajo bajo dos principios funcionales altamente valorados: la subordinación funcional y la previsibilidad de resultados. Por un lado, la administración supone un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las cuales se simplifica una realidad compleja en cuanto al tipo y cantidad de personas, a la tecnología, a los procesos y a los productos. Cada persona tiene su jefe y trabaja individualmente en su rol recibiendo comunicaciones oficiales de tipo vertical. Por otro lado, el modelo simplifica el entorno o contexto, obviándolo o cerrando las relaciones del sistema organizacional; desconoce administrativamente diferencias en las poblaciones estudiantiles, en las demandas, en las necesidades específicas, en los dinamismos o debilidades locales. La regularidad y la previsibilidad imaginada proporcionaban a su vez, un marco de certezas para todos. Sin embargo, dicha previsibilidad se tradujo en rutinización, respuestas lentas y tardías, falta de autonomía y de creatividad; estas certezas se transforman en firmes obstáculos para cualquier mejoramiento, actualización o innovación. La división del trabajo en las instituciones que produce la aplicación de los principios del modelo tradicional conlleva a una situación que diversos autores han denominado como “culturas de trabajo débilmente acopladas” o, más directamente, “estructuras desacopladas”. En estas se encuentran sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines; pero entre ellos hay una muy escasa articulación. Las personas realizan actividades, los programas presentan objetivos, las legislaciones proponen fines, pero unos y otros se encuentran aislados entre sí. Las necesidades específicas de las poblaciones son atendidas como cuestiones generales. La falta de comunicación profesional en el interior de las instituciones, y la incomunicación con el entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos.

Las relaciones sociales dentro de las instituciones son pensadas bajo el esquema jurídico del reglamento y por tanto valoradas sólo en cuanto se ajustan a él. La autoridad se concentra en la cumbre y controla a reglamento una ejecución que se piensa individual y en la base del sistema. En la medida en que las tareas se delimitan

normativamente y se asignan responsabilidades individuales, las relaciones de cooperación, asistencia, consulta y formación recíproca no forman parte de la cultura ni de las prácticas reglamentadas de la organización. Con ello, no sólo se desprecia la dimensión relacional del clima organizacional, sino que se deja de lado el fenómeno constitutivo central de la educación que es la relación educativa; un vínculo entre personas de carácter presencial, cara a cara y por tanto difícilmente delimitable, restringible, estandarizable. La administración puede pensar las relaciones como relaciones jerárquicas de subordinación y dependencia. Entre jerarca y subordinado puede llegar a haber obediencia, pero esta no implica cumplimiento y, mucho menos a un acuerdo. La administración puede pensar las relaciones entre funcionarios de igual rango como relaciones horizontales. Pudieron considerar personas de igual rango jerárquico a los docentes, pero les fue imposible desarrollar espacios de articulación y complementariedad, porque están seleccionados para cumplir tareas funcionalmente consideradas independientes una de la otra.

Los establecimientos educativos en cierta medida han sido autónomos, en el sentido de que nada ni nadie realmente les ha impedido que tuvieran su propia propuesta educativa actualizada y relevante o, por el contrario, que brindaran un servicio de pésima calidad. En cualquiera de los dos casos anteriores, como regla general, las instancias centrales no tendrían nunca cabal conocimiento de lo que ocurría. Si bien en la mayoría de los países latinos el currículo fue único a nivel nacional, en la realidad los docentes han contado con un amplísimo margen de acción en el interior del aula, territorio impenetrable para todo otro adulto que no fuera el propio docente, a excepción de alguna esporádica visita ritual del supervisor. En este sentido, la apelación al cumplimiento de "lo que establece el programa" suele ser un justificativo ante las dificultades para idear nuevos modos de enseñar. De modo que es posible afirmar que el problema principal del funcionamiento de los sistemas educativos no ha sido tanto algo que hayan hecho -controlar en demasía de manera centralizada impidiendo la libertad y la autonomía- sino algo que no han hecho: crear capacidad profesional e institucional en todos los rincones del sistema. Por lo tanto, el desafío central hoy día no se reduce a dar mayor autonomía o romper la centralización, como muchas veces se plantea. El desafío -más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, en que el eje central sea la creación de

capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas misiones en un contexto social incierto, cambiante y crecientemente inequitativo.⁹

1.2. Intentos de superación de gestión

Basta mirar hacia atrás para darse cuenta de la importancia de la gestión educativa, puesto que, en las señas de identidad del modelo de la administración escolar, se llegó al fenómeno de haber dinamitado la premisa fundamental: en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica.

La cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación. Sin embargo, el reproche debe ser redirigido hacia el modelo que organiza las prácticas y los discursos. Aquel marco de posibilidades organizacionales no posibilita naturalmente el debate por la transformación necesaria de la educación. Situación paradójica si se observa la alta visibilidad que ha adquirido la educación en la agenda pública: todos los estudios y propuestas académicas y empresariales de reconversión industrial, cambio tecnológico, e integración continental se basan en discusiones sobre qué y para qué enseñar, a quiénes enseñar, qué calidades debería tener lo enseñado.

Los efectos de la anterior falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desacople estructural, el desprecio de la cooperación, el bloqueo de la innovación y la visión trivial sobre el funcionamiento real del sistema educativo, pueden resumirse en la disociación entre lo pedagógico y lo administrativo, al punto de relegar y ocultar las discusiones educativas. La magnitud de esta disociación es gigantesca y su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible socialmente. En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar, como ser: identificación de las poblaciones estudiantiles específicas, diagnóstico de necesidades básicas de aprendizaje, diseño y ajuste de los currículos según competencias transversales, diseño de apoyaturas específicas según las dificultades detectadas, elaboración de indicadores específicos para medir procesos, avances y logros, utilización de las evaluaciones en forma de

⁹ Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*, Pilar Pozner, Argentina, 2000, 7.

retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo.

La forma en la que inicialmente se empezaron a evaluar los procesos de gestión educativa fue midiendo la distancia, la brecha existente entre las situaciones, es decir, la institución educativa real y la situación deseada. Se tenía la idea de que esta brecha era inversamente proporcional a las restricciones que existieran dentro del sistema hacia el operador, se creía que se lograría la perfección orientando más restrictivamente el comportamiento de los funcionarios educativos, reglamentando esto debidamente, evaluando el cumplimiento y sancionando el incumplimiento. No existía la opción de que un error radicara en el sistema educativo, sino que siempre tenía su génesis en el incumplimiento de normas y que el perfeccionamiento del sistema educativo vendría con una mejor administración del modelo, mas no con un cambio del modelo.

En esta fase podría interpretarse una especie de divorcio entre las labores de programación y las de ejecución. Por un lado, el estado programando actividades y modelos del sistema educativo mediante sus instituciones rectoras del tema y por otro, las instituciones educativas con sus problemas particulares y situaciones específicas no necesariamente contempladas en un sistema tan general.

En este marco de circunstancias el rector de una institución tiene únicamente iniciativa hacia abajo, es decir, sobre todos los que formaran parte de la institución; a saber: profesores, inspectores, funcionarios administrativos, alumnos. Sin embargo, carecía de iniciativa hacia arriba, hacia las autoridades encargadas de la elaboración de los sistemas.¹⁰

2. Modelo actual de gestión educativa

El cambio exige contar con estrategias potentes que reorganicen y reestructuren la totalidad del modelo organizativo de la educación. A la vez que posibilite la modificación, las imágenes y creencias de cómo y con quién conducir los procesos. Se trata de una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización que reorganicen y reestructuren la totalidad del modelo organizativo de la educación y que, a la vez, posibilite la modificación, las imágenes y creencias de cómo y con quién conducir los procesos. Se trata de construir una gestión educativa

¹⁰ Gestión Educativa Estratégica. Módulo 1: *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*, Pilar Pozner, Argentina, 2000, 12.

superadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de redefinir las competencias.

Michel Crozier (1987), analizando los desafíos para la transformación estatal en Francia, lo plantea en los siguientes términos: "Pero ¿qué puede significar una inversión en calidad? La inversión ha sido percibida como un fenómeno material a tal grado que la idea de que pueda ejercerse en lo inmaterial parece contra natura. Ahora bien, de eso se trata, antes que nada: inversión en formación de hombres, en renovación de las relaciones humanas, en renovación de las instituciones; inversión también en investigación... Dar prioridad a la inversión en calidad es mucho más difícil de lo que parece. Exige un enorme esfuerzo financiero, desde luego, pero también y sobre todo una transformación en los modos de pensar, de los hábitos mentales, de las escalas de valores".

Los modelos actualmente predominantes apuntan hacia la transformación institucional, mediante procesos de descentralización, procesos de control social y control de integración de las acciones. Actualmente, los sistemas apuntan a la discrecionalidad de la institución educativa, apuntan a no jerarquizar los procesos ni la metodología, se busca el trabajo en equipo, la consecución integrada de aprendizaje, resultados y evaluación. Además, el control que se realiza se enfoca en la evaluación de los resultados obtenidos, y no tediosamente en el seguimiento de cada proceso dictaminado como parte de un sistema. Ahora se pretende organizar de abajo hacia arriba, teniendo siempre en cuenta las necesidades particulares que el personal docente observa en los alumnos, de la mano con las necesidades proyectadas por el entorno familiar su realidad social cultural y afectiva. Esta versatilidad institucional dependerá en gran medida de la cultura organizacional, esto es, del comportamiento innovador del personal docente, de su colaboración, de la evaluación de los problemas sociales, de las posibles soluciones analizadas según como lo perciben además los alumnos y padres de familia. Los docentes de una institución deben continuamente actualizarse y promover concretos proyectos de innovación dentro del colegio al que pertenecen, proyectos que no solamente involucren sus respectivas áreas, sino otras y de esta manera puedan ser probados y evaluados para el posterior beneficio del alumnado y del resto de los docentes. Por lo tanto, se puede sintetizar que no funcionan como parte de la innovación en la gestión educativa, las reglas y restricciones centralistas no particulares ni específicas, pues resulta imposible tomar decisiones situacionales con reglas tan generales. Uno de los muchos ámbitos inmersos dentro de la gestión educativa implica

la administración de procesos en busca de cambios, el mejoramiento de la cultura institucional, el ejercicio de un liderazgo directo, plasmado en la toma de decisiones, en el manejo de conflictos, y la vinculación del personal en el trabajo en equipo con el afán de lograr empatía en el grupo y crear compromisos en cada uno de los colaboradores. Por lo antes expuesto, se puede determinar que el rol de cada miembro de la institución dentro de su gestión directiva se concatena directamente con su misión, que debe tener como base la orientación y promoción de todas las oportunidades que conduzcan al mejoramiento institucional, todo esto tiene como ámbito de acción a la institución educativa en su conjunto y sus referidos concretos son las gestiones académicas, de comunidad, administrativa y financiera. Las acciones de este tipo se concretan en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar individualizada, es decir, su normativa y forma de conducción no tiene por qué parecerse a ningún otro, pero siempre enmarcado en la legislación vigente. Cuando se aprovecha el liderazgo de su equipo, la institución indiscutiblemente se orienta de manera estratégica hacia el cumplimiento de su misión y visión.¹¹

El gerente educativo debe tener como objetivo medular el ejercer liderazgo de forma tal que todas las demás áreas de la institución asuman compromisos que ayuden a cumplir con la misión y el alcance de la visión institucional.

La gestión institucional involucra técnicas y métodos que facilitan la coordinación e integración de los procesos internos, además de la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales. Cabe recalcar que la gestión pedagógica está enfocada en lograr que los estudiantes no solo se apropien del currículo, sino que desarrollen las competencias necesarias para su desempeño efectivo en los ámbitos social, profesional y personal. La gestión académica institucional tiene que ser desarrollada en el marco del diseño del currículo, así como en su desarrollo y, evaluación interna y externa. Debe tenerse presente que es además el dinamizador principal a la comunidad educativa en general, por lo que ha de procurarse que sus aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones se adelanten a sus requerimientos y representen aportes efectivos por parte de los diferentes agentes educativos con eje esencial en el proceso de formación, lo cual contribuye al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos, y por ende, progresa la comunidad y la patria. Es

¹¹ Juan Manuel Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica, 2005

responsabilidad de esta gestión velar por mantener vigentes sus planes de estudios; buscar nuevas estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; verificar que las metodologías de enseñanza que se aplican por parte del profesorado conlleven al desarrollo de proyectos transversales interdisciplinarios; apoyados en los procesos de investigación certeros, el sistema de evaluación de los estudiantes, la organización y el clima del aula. Las oportunidades de mejoramiento están representadas en la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre cada uno de los distintos miembros de la comunidad educativa; por lo que se debe facilitar el diálogo entre grados, áreas e incluso niveles; es importante hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas, considerando no solo los resultados sino el desarrollo de habilidades por parte de los estudiantes; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación, ya que la nota no es más importante que el desarrollo de destrezas. La gestión administrativa y financiera es la encargada de todo lo relacionado con los sistemas de información y el registro del estudiantado, así como el manejo de los recursos financieros, la administración del talento humano y los recursos físicos, sin descuidar la prestación de los servicios complementarios. Algunos analistas afirman que esta gestión es una pieza fundamental dentro de la búsqueda del mejoramiento porque se aplica en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan brindar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos).
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones que administrativas, etc.).

La gestión de la comunidad incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

En este ámbito se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI. Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- Contexto de la institución.
- El PEI.
- Proyectos transversales.
- Manual de convivencia.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

El producto final de esta fase es el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el Plan de Mejoramiento del establecimiento educativo.¹²

3. La definición de gestión educativa

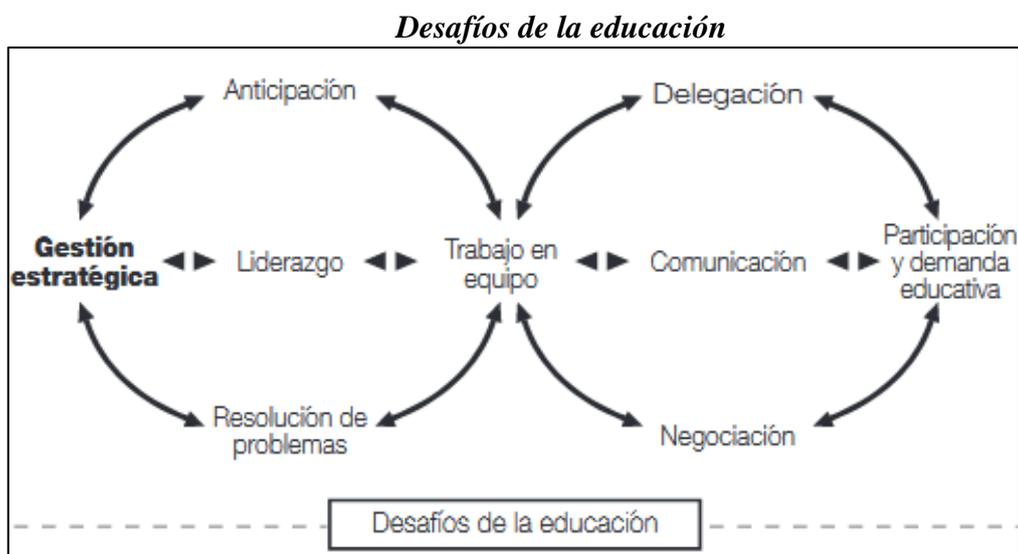
Dada la reciente generalización de modelos específicos de gestión educativa, son muchas las acepciones que se han formulado en los últimos años para este término. Estos enfoques diversos la relacionan con matices pedagógicos, didácticos, administrativos, socioeconómicos y políticos. A continuación, se citan dos comentarios ligados al concepto de gestión educativa.

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación

¹² Juan Manuel Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica, 2005

permanente como proceso sistemático. Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación, si no que la gestión educativa debe ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.¹³

Figura 1



Fuente y elaboración: Gestión Educativa Estratégica, Módulo 2. Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base

¹³ Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*, Pilar Pozner, Argentina, 2000, 16-17.

es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.¹⁴

Muchas veces se aborda el concepto de gestión desde el punto de vista burocrático, con toma de decisiones dentro de escuelas y colegios ampliamente formuladas sin la necesaria evaluación de las necesidades intraespecíficas de un colegio en particular. Esto contribuye a la difuminación de los estándares apropiados que permiten que el clima organizacional de una institución sea un agente activo para lograr los objetivos de la institución.

Por lo tanto, dentro del campo educativo, la gestión se entiende como el conjunto de medidas que se tienen que planificar, discutir y realizar con la previa participación y generando opiniones de todos los elementos que participan en una institución. El proceso de gestión permite siempre innovar, experimentar, corregir, identificar posibilidades y marcos de circunstancias aplicables en el campo educativo. Este conjunto de medidas debe ser muy específicas, sujetas a las necesidades particulares de la institución. Siempre un modelo de gestión estará sujeto a políticas generales, pero jamás se puede adoptar un boceto general de gestión educativa como un esquema intrínseco de una institución.

Desde la gestión educativa se intenta hallar las necesidades de los integrantes activos y pasivos de una institución, activando continuamente y de manera interna una unidad educativa. Todo esto se realiza enmarcado en las medidas legales y políticas. Jamás se puede echar de menos en un modelo de gestión las prácticas cotidianas y la problemática enfrentada dentro del contexto socioeconómico.

Se concluye entonces que, dentro de un esquema de gestión educativa, todos los actores de esta deben intervenir activamente por el bien común, aprendiendo cada día nuevas metodologías que beneficiarán a todos los gestores principales. Son modelos y esquemas dinámicos, cambiantes, ajustables a las circunstancias que se presenten, no se puede concluir que un modelo de gestión que ha dado buenos resultados en alguna institución debería incidir positivamente en otra, pues estaríamos aislando el trasfondo básico de la conceptualización de gestión educativa.

¹⁴La Gestión Educativa, *La gestión educativa es participativa, ¿pero?*, Dr. Elmo Cabello, Perú, Octubre 2005

4. Elementos básicos de la gestión

En todo proceso de gestión educativa resulta necesario que los actores presentes siempre adopten una actitud de autocrítica y superación suavemente amalgamada con procesos de retroalimentación colectiva, de tal manera que cada uno de los participantes de esta gestión se beneficien evolucionando continuamente, sin permanecer estáticos en conocimiento ni administración. Existen muchas otras cualidades necesarias; como, por ejemplo: espíritu de decisión, proactividad, liderazgo, capacidad de síntesis, análisis de experiencia colectiva, etc. Sin embargo, existen ciertas rutas en las que deben estar presentes cada una de estas cualidades, rutas que componen los fundamentos de cualquier proceso de gestión educativa¹⁵:

- **Pensamiento sistémico y estratégico:** El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”. A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico. Los problemas por encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales. Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el

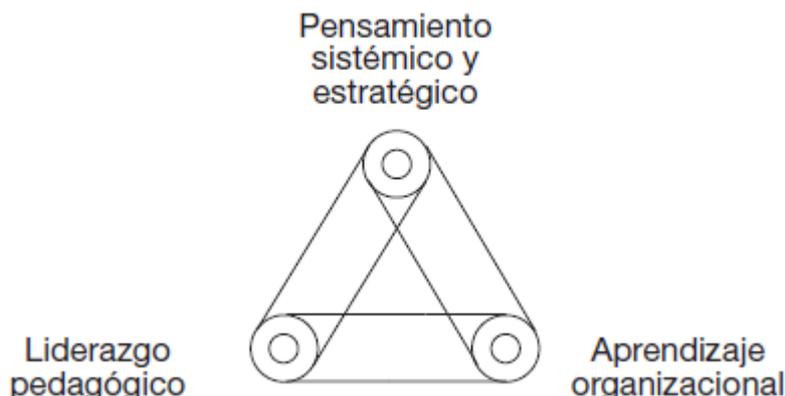
¹⁵ Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*, Pilar Pozner, Argentina, 2000, 27.

diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

- **Liderazgo pedagógico:** La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.
- **Aprendizaje organizacional:** La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

Figura 2
Componentes de la gestión educativa estratégica



Fuente y elaboración: Gestión Educativa Estratégica, Módulo 2. Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa.

Tabla 2
Características de los componentes de la gestión educativa estratégica

Procesos Sistémicos	Liderazgo Pedagógico	Aprendizaje Organizacional
Reflexionar	Regulación de procesos	Proceso de prueba y error
Comunicar	Organizar ideas	Crear cambios profundos
Sistematizar y Ordenar	Delegar funciones	Comunicación
Evaluar	Inspirar al cambio	
Retroalimentar	Accionar motivador	

Fuente y elaboración: Gestión Educativa Estratégica, Módulo 2. Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa.

4.1. Elaboración de pensamiento y procesos sistemáticos

El mundo en general está sujeto siempre a cambios, por lo que las circunstancias, los problemas, las necesidades y vicisitudes de la gente evolucionan, mutan, cambian. Teniendo esto en cuenta, para solucionar integralmente las variables problemáticas que pueden presentarse dentro de una institución educativa se debe adoptar un proceso dinámico y continuo que consiste en observar minuciosamente el entorno: rectores, maestros, personal administrativo, alumnos, padres de familia, así como se deben valorar las necesidades de cada uno dentro del bien común que se desea alcanzar. Cuando se menciona la observación del entorno, entramos en el campo de la identificación situacional, no solamente los problemas y puntos débiles sino todos aquellos puntos de fortaleza de la institución tanto individual como colectivamente.

Peter Senge dijo “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.¹⁶

Las crisis generan cambios que cada institución educativa puede interpretar como una oportunidad o como una amenaza, y desarrollar diferentes actitudes frente a las transformaciones. En algunos casos, la propia supervivencia institucional dependerá del proceso del cambio.

Los nuevos paradigmas en la educación significan auténticos desafíos para las instituciones educativas, las nuevas funciones del directivo implican el abandono de viejos modelos que están enquistados en algunas instituciones educativas y nos les permiten actualizarse para alcanzar la calidad educativa que se espera para el nuevo siglo.

Con esta premisa se puede mencionar la necesidad del directivo de reflexionar en el entorno, comunicándolo al resto de los gestores del cambio educativo, para sistematizar y ordenar los procesos necesarios para la consecución de un fin. Además, una vez que se ha esquematizado y llevado a cabo un proceso de cambio, es necesario evaluar periódicamente el camino seguido con el fin de retroalimentar y corregir aquellos puntos mal ejecutados o aquellas gestiones que con el paso del tiempo puedan quedar obsoletas.

4.2. Liderazgo en instituciones educativas

Se evoca a Manes acerca de qué es el liderazgo: “Se ha definido el liderazgo efectivo como un proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada decisión por medios no coercitivos”¹⁷

Sin embargo, cabe preguntarse ¿qué es un líder?, ¿quién puede ser un líder? Las cualidades de un líder engloban un amplio campo. Un líder es aquella persona que no solo tiene la capacidad de observar e identificar situaciones problemáticas dentro de un sistema, sino que también tiene la capacidad de vislumbrar posibles soluciones, no de manera individual, sino con la suficiente habilidad que le permita compartir estas observaciones con todos aquellos con los que trabaja. Una vez que un líder explica el sistema para una transformación, ilustra la forma de hacerlo, pero, además, inspira con

¹⁶ La Quinta Disciplina en la práctica, *Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Peter Senge, Buenos Aires, Granica, 2006, 49

¹⁷ Juan Manuel Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica, 2005, 57.

sus palabras y hechos a un grado tal que motiva a que el cambio sea deseable para todos los participantes.

Al contextualizar lo que es un líder existe la interrogante ¿quién puede ser un líder? Al seleccionar esa persona en una institución educativa, se dan errores de selección. De acuerdo con Juan Manuel Manes, es necesario agregar otras características al ser humano que ejerza esta función como vocación de servicio, honestidad en procedimientos proactivo, compromiso con el ejercicio docente, tolerancia labor ejemplificadora, características necesarias dentro de una institución educativa, ya que el liderazgo implica la capacidad de plantear una amalgama dinámica de procesos pedagógicos innovadores, procesos que puedan enrumbar el norte de una institución, orientando, animando e inspirando a los docentes, inspectores, funcionarios administrativos, que a su vez formarán a los estudiantes, con la colaboración perenne de los padres de familia.

Podríamos hablar de una regulación de procesos en los que el líder organiza las ideas de una forma tal que le permite delegar de la manera precisa las funciones dentro del marco educativo, entendiendo la situación de cada uno de los gestores, con el fin de usar a cada elemento potenciando siempre su desempeño. El liderazgo educativo es un proceso intrincado que inspira al cambio, con un accionar motivador para conducir a todos los miembros a un solo objetivo.

4.3. Aprendizaje organizacional de los gestores del proceso

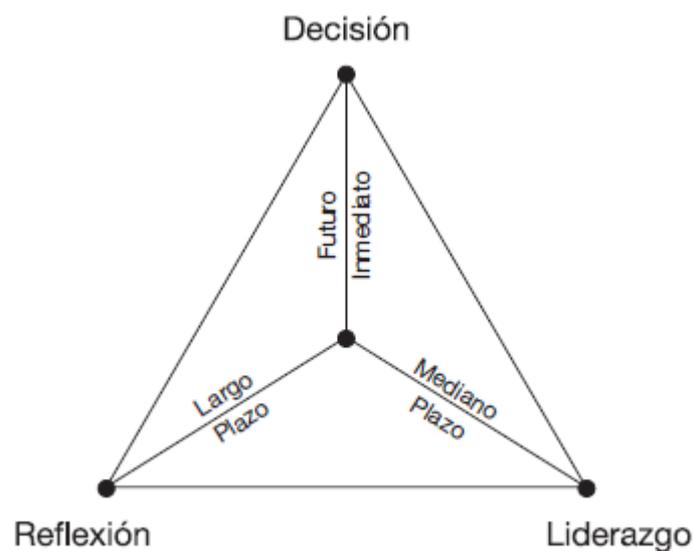
El aprendizaje organizacional es un proceso de prueba y error en el que los miembros del equipo de trabajo aprenden en base a los sistemas que se han ido implementando en la institución educativa, retroalimentando y analizando los puntos en los que se debe mejorar. Como parte del aprendizaje organizacional, se debe compartir los conocimientos adquiridos con el fin de desarrollar nuevos procesos, nuevos cargos reguladores de alguna situación defectuosa. Son indispensables los esquemas de observación y autocrítica, pues de esta manera resulta mucho más sencillo mejorar y transformar la práctica y los resultados. La comunicación es clave dentro del aprendizaje organizacional, pues las diversas situaciones observadas por cada individuo podrían no caracterizarse de manera similar cuando son compartidas con el resto del grupo.

El objetivo del aprendizaje organizacional es crear instituciones inteligentes en las que los cambios no se logren solo de manera superficial, es decir, no se desean solamente cambios en la conducta externa de los individuos sino calar más hondo, en las creencias y hábitos. De esta manera, se logra un cambio real y satisfactorio.

5. Desempeño de los gestores educativos

La importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa nos condujo a describir someramente cómo desarrollar la gestión educativa. Nos interesa ahora situar los anteriores conceptos en el nivel de los desempeños específicos y con relación a las competencias que este proyecto viene adelantando.¹⁸

Figura 3
Acciones de gestores educativos



Fuente y elaboración: Gestión Educativa Estratégica, Módulo 2. Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar-Sintetizar; Anticipar- Proyectar; Concertar-

¹⁸ Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*, Pilar Pozner, Argentina, 2000, 30.

Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar.

Analizar-Sintetizar. El gestor, o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

Anticipar-Proyectar. El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas. En el sentido de Serieyx (1996: 320), “pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente”. El gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.

Concertar-Asociar. Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

Decidir-Desarrollar. El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

Comunicar-Coordinar. Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de marketing, de encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

Liderar-Animar. Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor

orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa. Finalmente, la gestión estratégica de la educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado,
- Alta capacidad de concentración,
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación,
- Exploración permanente de las oportunidades,
- Disciplina para el aprendizaje profundo,
- Confianza en sí mismo,
- Saber aprender (metaconocimiento),
- Saberes y prácticas de colaboración,
- Capacidad de experimentar,
- Gusto por el riesgo,
- Sentido de la responsabilidad,
- Compromiso e iniciativa,
- Profesionalidad,
- Voluntad de servicio.

6. Qué es la toma de decisiones

Los gerentes, por definición, son grandes tomadores de decisiones. Uno de sus roles es precisamente tomar una serie de decisiones grandes o pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gestión educativa, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento y una amplia experiencia en el tema.

Se puede contextualizar a diversas realidades, tomando como referencia lo dicho por Herbert Simon, “La decisión debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva”¹⁹

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida y la elegida para ser ejecutada.

6.1. El proceso en la toma de decisiones

La capacidad de tomar decisiones es uno de los atributos que siempre surge cuando los profesionales hablan de personas de éxito y analizan sus características. En líneas generales, tomar una decisión implica:

1. Definir los objetivos y los propósitos de la decisión.
2. Reunir los hechos y la información necesarios para tomar la decisión.
3. Determinar los cursos de acción alternativos disponibles.
4. Considerar las ventajas y desventajas de cada alternativa y elegir la más apropiada.
5. Actuar para implementar la decisión de la mejor manera, controlar los efectos de la decisión y revisarla si fuera necesario.

La primera de esas etapas es fundamental y más importante que las otras. Definir los objetivos y los propósitos suele exigir más de la mitad del tiempo total requerido para todo el proceso. Los objetivos clarifican lo que se requiere y debe evitarse ser obstaculizado por un exceso de detalles o por "irse por la tangente". Los objetivos pueden dividirse, para ciertos problemas, en objetivos de corto y de largo plazo; otra manera de clarificación es su formulación como un resultado deseado.

¹⁹ Juan Manuel Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica, 2005, 83.

Cuantificar los objetivos también es útil, siempre que sea posible hacerlo. Si los objetivos no pueden ser formulados y aceptados, existe una probabilidad remota de tomar decisiones acertadas. Reunir hechos e información por lo general implica observar, escuchar, anotar todo, analizar datos estadísticos, etc. Los diagramas, gráficos y cartas son útiles, en esta etapa, para aumentar la claridad de comprensión. Pueden ser muy útiles para explicarles la situación a otros y para persuadirlos de nuestros puntos de vista. Casi siempre, un cuadro equivale a mil palabras. Las alternativas de la etapa tres son importantes para evitar que la gente adhiera a una primera solución y la defienda. Además, aseguran que la gente no adopte un enfoque limitado y se niegue a pensar positivamente en los demás. Una alternativa que siempre debe ser considerada es mantener el statu quo o no hacer nada. Es mejor considerar los pros y los contras de dejar la situación como está que no hacer nada por inercia o indecisión. En la etapa cuatro del proceso se considerarán las ventajas y las desventajas de cada alternativa. Es en este punto donde una de las técnicas decisorias podría ser de gran utilidad. Tal vez una técnica financiera para decidir entre cursos de acción alternativos, o una técnica cuantitativa. Y quizá la manera más adecuada de tomar finalmente la decisión sea un enfoque de equipo, usando un grupo pequeño de personas. Sean cuales fueran las técnicas más útiles para determinadas situaciones, el profesional eficaz debe conocerlas y tener cuando menos un conocimiento básico de su aplicación. Después, cuando surjan las necesidades, se puede estudiar más a fondo la técnica apropiada, o convocar a un experto. La etapa final en el proceso decisorio es actuar; esto es importante para determinar si la decisión es efectiva. La capacidad para implementar con éxito un cambio necesario es una capacidad de persuasión, comunicación y manejo de las relaciones interpersonales. Esto es diferente de la capacidad analítica de definir, examinar y tomar una decisión. Adoptar una buena decisión no asegura necesariamente buenos resultados: pero implementar correctamente una buena decisión, sí lo hace.²⁰

6.2. Tipos de decisiones en gestión

Hoy, la correlación entre la decisión correcta y el tiempo apropiado para su implementación es decisiva. En tal sentido, podemos definir tres tipos de decisiones en función de las actitudes del responsable de tomarlas. Esta clasificación es interesante

²⁰ Tom Batley, *Técnicas de gestión para profesionales*, Cómo proyectar, organizar, dirigir y controlar para lograr resultados decididamente positivos, Barcelona, Granica, 1991.

para que los directivos realicen una autoevaluación en función del cúmulo de decisiones que pasan cada día por sus manos.²¹

- Decisiones proactivas: aquellas que se toman anticipando los cambios.
- Decisiones reactivas: aquellas que se toman reaccionando ante el cambio.
- Decisiones pasivas: aquellas que se toman negando los cambios, o no se toman.

De acuerdo con Ramón Melinkoff, las decisiones son de diferentes gradaciones y se pueden clasificar de acuerdo con su objetivo.

- De rutina: está determinada porque las mismas circunstancias recurrentes conllevan a seleccionar un curso de acción que ya es conocido.
- De emergencia: es el que se aplica cuando el equipo directivo se encuentra ante situaciones sin precedentes. Se toman decisiones en el momento, conforme transcurren los eventos que motivan este tipo de acciones. Con frecuencia absorben la mayor parte del tiempo de un directivo.
- Estratégicas: es la que motiva a decidir sobre metas y objetivos, con el propósito de convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, puesto que se trata de las tareas más importantes de un directivo.
- Operativas: como su nombre lo indica, estas son necesarias durante los procesos de operación de la organización e incluyen la resolución de situaciones de gente (como contratar y despedir), por lo que requiere de empatía.

6.3. Cómo tomar decisiones

Un gerente educativo debe procurar tomar la mejor decisión posible cuando se encuentre en cualquier situación, por lo que es menester que recurra a la información que tenga disponible. Este proceso puede hacerse de dos formas:

Decisiones intuitivas: no requiere estudiar el impacto de manera metódica ni tan sistemática, sino que se basa en la forma espontánea y creativa con la que se resolverían los problemas de índole personal.

²¹ Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Ed. Aguilar, Madrid, 1981.

Decisiones lógicas o racionales: están basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia sistemática con que cuente el administrador educativo.

Para estas últimas, los eruditos gerenciales ofrecen una amplia gama de herramientas que pudieran resultar útiles, como el análisis de paralelo, árboles de decisiones, programación lineal, análisis del costo-beneficio, simulación de problemas y situaciones, matriz FODA, análisis, modelos y hojas de cálculo, entre otros.

Pero como afirma Simon, “Cada decisión corresponde a la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma”, esta meta puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente último”²²

7. La motivación dentro de la gestión

La motivación es el grado en que el individuo se compromete a gastar esfuerzo en cumplimiento de una actividad u objetivo específico (Kreps5, 1990). Según el Diccionario de la Real Academia Española (1992), “la motivación es un ensayo mental preparatorio de una acción para animarse a ejecutarla con interés y diligencia”. Existe un sinnúmero de factores que inducen la motivación humana, pero los más importantes son los incentivos intrínsecos y extrínsecos.²³

La motivación dentro de la gestión es el proceso inicial que hace actuar a la gente. En ella se explica por qué algunas personas trabajan más que otras. Ante situaciones de difícil resolución se podría llegar a creer que los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, pero lo realmente cierto es que esto es cierto cuando los empleados y gerentes no encuentran la debida motivación para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan.

La función motivadora de gestión incluye al menos cuatro componentes importantes que son: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Un factor final, clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar tantos cambios como sea posible. Debido a diversos factores

²² Juan Manuel Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica, 2005.

²³ Deci, E. L., *Intrinsic motivation*, Plenum Nueva York, 1975.

internos y externos, la transformación es una realidad en la vida de las organizaciones, ya que la competencia se acrecienta con rapidez.

Tasa, velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, ya que estos dependen del tipo de industria y de organización, es decir, de la identidad institucional. Es deber de los gerentes tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de manera tal que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

8. Intercambio de información

Todo gerente educativo debe manejar las múltiples funciones que ofrece la comunicación, entre otras se destacan:

1. La función informativa.
2. La función instructiva y de mando.
3. La función de influencia o persuasión.
4. La función integradora.

La función informativa, permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana. Responde a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. La función instructiva y de mando sirve para proporcionar conocimientos a quienes lo necesitan como directrices de sus acciones. La comunicación persuasiva es toda aquella comunicación orientada a conseguir que los demás apoyen nuestras decisiones y opiniones. La función integradora fomenta la cohesión interna, mejora el sentimiento de orgullo de pertenencia. Para ello, alinea al personal en los valores y objetivos del negocio, responsabilidad que desarrolla basado en un diagnóstico de clima laboral.²⁴

Lograr el entendimiento entre las personas es una habilidad que debe cultivar todo gerente, motivando a su personal a la participación y fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas.

Desde esta perspectiva, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo, que vivifiquen la entidad y la proyecten hacia su área de

²⁴ Habermas, Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa*, Ed. Cátedra, Madrid, 1997.

influencia. De allí, que es necesario que los gerentes de los planteles educativos propulsen los cambios y las resoluciones educativas incentivando en su personal en los procesos que implican una red social interinstitucional.

En los planteles educativos los procesos comunicacionales revisten una importancia significativa. La prevalecía de diversidad de caracteres en las personas que integran la institución generan multiplicidad de problemas que entorpecen la eficiencia de la organización.

Desconocer esta realidad lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil. Pero la falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia.

Gestionar los procesos comunicativos implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Cuando los integrantes del grupo tienen claramente definidas sus responsabilidades y roles, se establece un esquema de trabajo flexible en el que se propician espacios de encuentro donde existe un eficiente flujo de comunicación que retroalimenta a los diferentes programas académicos y dinamiza a proyectos y personas.

Actualmente las instituciones se enfrentan a la era de la información donde los medios y formas de comunicación predominan, esta sociedad es portadora de nuevas oportunidades de transmisión, la información circula en todas las direcciones y se incrementa de manera exponencial, es elección y responsabilidad del emisor y receptor utilizarlas a favor de una convivencia armoniosa mediante el respeto a las libertades de los otros. Se tiene que reflexionar acerca del adecuado uso de las múltiples posibilidades de comunicación que ofrecen las redes y plataformas comunicativas y evitar que la información se desvirtúe tal como se evidencia en la actualidad.

9. La gestión educativa como proceso de transformación

El proceso de transformación educativa se considera como la esencia de una gestión efectiva, en la que los miembros de la institución, su relación y sus resultados se

transforman estructuralmente hacia un estado constructivo de democracia participativa. Los actores se apropian y construyen nuevas formas de enfrentarse al conflicto y nuevas maneras de relacionarse para generar impactos positivos en los usuarios del servicio educativo que ofrecen.

Para lograr este proceso de transformación es necesario entre otras cosas, hacer surgir la necesidad de querer dar paso al cambio, que todo el personal se comprometa con el nuevo rumbo que se ha trazado la institución educativa, para ello es necesario contar con profesionales con talento. De esta manera el rol de la gestión educativa se basará en primer lugar en saber incentivar a los profesionales a su cargo, a asumir con responsabilidad esta transformación.²⁵

Se hace necesario hacer una comparación con una gestión incorrecta que impide y no logra el cambio en su institución, de otra que posee una actitud positiva frente a los problemas que se presentarán durante su ejercicio.

Las posibles imperfecciones se deben a:

1. La forma en la que la institución está organizada.
2. El clima del lugar donde uno desenvuelve su actividad.
3. La escasez de medios disponibles.
4. La competencia.
5. Los retrasos en las gestiones con los diferentes niveles de la administración educativa.

Pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo con el momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

Este trabajo va hacia ese segundo ítem el *clima institucional* donde todos los actores del proceso educativo desarrollan sus actividades.

10. El clima organizacional

Si se toma el contexto de comunidad y en este caso, el de la educativa, es necesario entender cómo se vive dentro de esta, establecer normas y parámetros que respondan a los requerimientos y objetivos de todos sus miembros.

²⁵ A. Hargreaves, *Profesorado, cultura y postmodernidad*. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Madrid, Ediciones Morata, 1996.

En este trabajo se contextualizan las cualidades generales que determinan el clima de la organización, se hace referencia a las contribuciones hechas por Decroly sobre el tema, así como de Vygotsky al rol de la comunidad educativa en la zona de desarrollo próximo.

Además, se analiza el aporte fundamental de Deming en lograr la calidad educativa, ya que esta se logra cuando alumnos, padres y maestros están satisfechos del rol que desempeñan dentro de la institución, porque esta fomenta el desarrollo de las potencialidades de sus miembros, el respeto, y la participación de sus miembros.

11. Características generales del clima institucional

La contextualización es compleja, existen diferentes perspectivas, hay autores que hablan de clima escolar, cultura escolar, sin embargo, hacemos referencia a aspectos específicos que nos revelan una noción de lo que podríamos comprender por clima institucional.

El clima en la organización es un factor fundamental en la vida interna de la organización, así como la construcción de él, es una ruta hacia la excelencia que nos llevará a todos sus integrantes hacia la excelencia.²⁶

Siendo un poco más específicos en el análisis de los factores anteriormente descritos, se señala que el clima organizacional lo componen las normas, valores, principios, compromisos compartidos que hacen de la convivencia una experiencia armónica entre todos los miembros que la conforman.

En líneas que preceden estas afirmaciones se había mencionado que el clima organizacional constituye un indicador de calidad, pertinente y necesario en donde hay relación e interacción de personas dentro de ámbitos específicos, que comparten intereses comunes.

A continuación, se presentan algunas definiciones del clima institucional propuestas por distintos autores. Se cita el aporte de las investigaciones realizadas por el Consejo Ejecutivo Observatorio de las Políticas Educativas de la Universidad de Chile, cuyo órgano refiere que “El Clima Institucional es el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos

²⁶ Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén, *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4), 2009, 67-75.

estructurales, personales y funcionales que, integrados, confieren un estilo propio a dicha institución”²⁷, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos”, razón por la cual sostienen que deben ser considerado como un indicador de calidad de la educación.

Allaire y Col “para comprender mejor la cultura hay que dejar de considerarla en el plano del esquema de los comportamientos concretos (costumbres, usos, tradiciones, conjunto de hábitos) y comenzar a construirlas como sistemas de mecanismos de control (proyectos, fórmulas, reglas, directrices, programas) que sirven para regir el comportamiento.”²⁸

Al referirnos a comportamiento es fundamental definir lo que se entiende por convivencia, el diccionario de la lengua nos indica que “convivencia es la acción de convivir”²⁹ (vivir en la compañía de otros).

Ampliando la acepción, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia y armonía de grupos humanos en un mismo espacio. Teniendo esto como referencia es necesaria llegar a una propuesta concesionada de los miembros de la comunidad y definirla de acuerdo con los intereses y necesidades de todos en general y de cada uno en particular.

²⁷ Posición del Observatorio de Políticas Educativas, <http://ww.opech.cl/comunicaciones/comunicado 2.pd>.

²⁸ Juan Manuel Manes, *Gestión Estratégica para instituciones educativas*, Buenos Aires, Granica, 2005, 53

²⁹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua <<http://definicion de convivencia>>.

Capítulo tercero

Análisis de la eficacia de la gestión educativa en el clima de la organización

Esta sección del trabajo de investigación pretende ser una guía para favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo más interactivo entre todos los actores del quehacer educativo. En especial, se trata de impulsar cambios en las formas y los criterios de trabajo de los responsables de la gestión educativa. Se propone así impulsar estilos más adecuados a los actuales desafíos y promover formas de trabajo más dinámicas, menos rígidas y burocráticas, que terminan por desmotivar a quienes participan en el quehacer educativo. En definitiva, se intenta resolver cómo el clima organizacional posibilita recuperar valores primordiales a la esencia del ser humano y cómo potencia el desarrollo de un mayor impacto de la gestión educativa.

Este capítulo permitirá ampliar la visión que se tenga sobre las situaciones que se dan en el interior del Colegio Fiscal “31 de Octubre” por lo que se contextualizan algunos términos para clarificar nuestro análisis.

1. Políticas de relaciones laborales

En el colegio 31 de Octubre, las políticas se comprenden de muchos factores, pero todos ellos sustentados en las normas del Buen Vivir y prestan apoyo para cumplir la misión de la institución educativa, haciendo que avance a la educación en el mismo sentido del desarrollo de la sociedad, la cual está en constante evolución.

1.1. Comportamiento organizacional

Ya se sabe que la administración de los talentos no es una tarea muy sencilla puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, entre otros factores que pueden desencadenar impactos positivos o negativos en el ámbito laboral.

Los expertos en el tema afirman que la cultura incide de manera directa en el estilo de gestión de cada uno de los miembros de una institución, por lo que puede

influir positivamente (incrementando la motivación en el trabajo); es así que en virtud de que una institución educativa tiene los elementos comunes de una organización para los educadores, directivos o administradores educativos en un imperativo el conocimiento de los aspectos fundamentales de la administración de organizaciones y su aplicación como campo específico de su gestión.

El comportamiento organizacional tiene diferentes conceptualizaciones que tienen un aporte importante al comportamiento humano en las organizaciones, la primera la define como una especialidad de la administración y la segunda como un campo que constituye una disciplina científica que analiza y aplica conocimientos para investigar el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.³⁰

Los propósitos del estudio del comportamiento organizacional son los de observar la interacción de los individuos en una organización, entre pares, subalternos y superiores y la de administrar las organizaciones como estructuras sistémicas.

2. Comportamiento personal

El comportamiento humano tiene una diferencia, desde el punto de vista psicológico, entre conducta y comportamiento.

La conducta se refiere al modo de conducirse conscientemente en las relaciones con las demás personas según una norma moral, social o cultural; en cambio el comportamiento es cualquier acción o reacción que una persona manifiesta respecto al ambiente y que puede ser medido a través de procedimientos directos sistemáticos, pero en el contexto de comportamiento organizacional, el comportamiento humano abarca todas las manifestaciones vitales con las que la persona reacciona ante diferentes estímulos de su entorno.

3. Comportamiento grupal

Las personas necesitan interactuar constantemente con sus semejantes, por lo que se originan situaciones asociativas de individuos que comparten intereses comunes,

³⁰ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. (10 ed.). México: Pearson Educación, 2004.

que requieren regularse a través de reglas o alguna normativa que permita que dicho procedimiento se optimice.

3.1. Tipos de grupos

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos y pueden ser de diversa índole, aunque básicamente puede puntualizarse que estos son formales e informales. Los grupos formales están definidos por la estructura organizacional, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los grupos informales constituyen acuerdos o alianzas por simpatía o interés, que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.³¹

Es así que para que exista un buen desarrollo del grupo es necesario que incidan varios factores determinantes como, por ejemplo: nivel intelectual, nivel competencial de sus miembros, presiones internas y el nivel de conflictos sin resolver.

En conclusión, el estudio del factor grupal es primordial en el proceso de toma de decisiones que implica una labor ardua por los diversos criterios e ideas que se mezclan, ya que, al tratarse de una institución, las decisiones generalmente afectan al colectivo completo en vez de centrarse en un solo individuo.

4. Trabajo en equipo

Al analizar el comportamiento grupal es imprescindible saber diferenciar entre trabajo de grupo y trabajo en equipo. En grupo se mantienen las individualidades mientras que en equipo estas desaparecen; es decir, que cuando a nivel organizacional se alcanza el nivel de madurez en equipo la confianza es suficiente para que desaparezcan los mecanismos de autodefensa social y, de esta manera, el grupo se vuelve capaz de autorregularse, fijarse normas de convivencia y respetarlas.

³¹ Rovira, J. M. C. *Grupos Formales e Informales*.

Una organización es aquella entidad que cuenta con un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Se sabe que una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse entre sí, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común. Así también las organizaciones permiten a los individuos poder satisfacer distintos tipos de necesidades como las emocionales, espirituales, intelectuales y económicas, por lo que la influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental.

Por su naturaleza, las organizaciones constituyen sistemas abiertos dentro de una sociedad. Explicándolo mejor, un sistema es un conjunto de elementos que se encuentran dinámicamente relacionados entre sí, que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Existe una gran variedad de organizaciones; pero la interesante, en el contexto de esta investigación, es la organización educativa en donde se ofrece un servicio vinculado con la formación del ser humano, donde la labor consiste en pulir y transformar los diferentes tipos de personalidad del individuo; por esta razón, en la organización educativa se realizan diferentes tipos de actividades para cumplir con los objetivos propuestos dirigiendo y operando de una forma eficiente obteniendo así una cultura organizacional.

Cabe recalcar que el capital humano, el estudio de sus talentos y de competencias es imprescindible en una organización educativa, tanto de los profesionales como de los educandos y el área administrativa. Ninguno de estos actores puede mantenerse aislados porque todos, directa o indirectamente, contribuyen en el avance o estancamiento del plantel. Así también existen factores que se relacionan para analizar el comportamiento organizacional, debiendo existir sinergia en su accionar y, es desde la gestión educativa, que logra un engranaje perfecto para llegar a los objetivos, tales como: la edad cronológica, el estado civil, el género, la rotación de empleos y la frecuencia con que se origina, la capacidad intelectual, la capacidad y resistencia física, la personalidad y los intereses.

5. Procesos de selección del personal docente (perfiles)

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para

ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

Este tipo de procesos permite valorar en forma continua y sistemática las aspiraciones de quienes desean integrarse a la institución o el desempeño de los funcionarios, para disponer de indicadores que posibiliten la generación de acciones que conduzcan al fortalecimiento de las capacidades del personal y mejorar el nivel de efectividad en el ejercicio de los cargos.

Para lograr altos estándares de calidad en el desempeño docente, primero es necesario lograr un proceso de selección para que se cumplan las expectativas que requiere la institución, dependiendo de la situación organizacional, del ambiente y de los equipos de trabajo. Básicamente la institución requiere que el seleccionado desarrolle las competencias necesarias, que se aplique de manera que ayude a lograr el éxito, que se conduzca de acuerdo con los valores institucionales, que aspire un ambiente de trabajo retador, que cuente con desarrollo personal y profesional y finalmente otorgarle retribución por su contribución.

El propósito de este análisis es mejorar el clima organizacional que se encuentra actualmente en el plantel lograr alcanzar los objetivos, contribuir a las necesidades y expectativas de nuestros estudiantes, padres de familia, comunidad, un trabajo en equipo para juntos lograr la calidad Institucional y buen clima en la institución.

6. Fase de elaboración del plan de mejoramiento

El mejoramiento de esta institución en su conjunto y desde cada una de las áreas de gestión requiere de acciones que no estén improvisadas, sino por el contrario, que sean planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierta en una organización autónoma, que se oriente por propósitos conjuntos en vez de intereses aislados, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Para avanzar con optimismo en este proceso de búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad educativa, la institución requiere de un plan, de una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos con precisión, que sean concretos, que se caractericen por ser alcanzables, en la que la gestión directiva cumpla con su *misión orientadora y promotora* del mejoramiento, en la que la gestión

académica sea *esencial* en el proceso de formación de los estudiantes, en la que la gestión de comunidad brinde *un complemento vital* en el bienestar de los estudiantes y, por último, una estrategia en la que la gestión administrativa y financiera garantice un *apoyo permanente en el* proceso de mejoramiento institucional, que cada debilidad sea asumida como una oportunidad de cambio.

6.1. Fase de seguimiento y evaluación

Como herramienta gerencial probada, el Plan de Mejoramiento requiere de un sistema de seguimiento, evaluación y acreditación, con el ánimo de contar con un proceso que garantice tanto su ejecución, como el conocimiento de su nivel de avance con el análisis de los indicadores y proveer la información necesaria para la toma de decisiones oportunas y concienzudas en la marcha. Esto es especialmente importante para conocer si vamos bien y si estamos consiguiendo lo esperado.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son: el contexto institucional, el proyecto educativo institucional, proyectos transversales de contenido interdisciplinario, el manual de convivencia armónica y los resultados de las evaluaciones internas y externas.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben orientarse hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida práctica de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

7. La dimensión del liderazgo directivo

El liderazgo del directivo es importante e imprescindible dentro de la organización institucional, ya que desarrolla una amplia visión y participación de todos los conformantes.

7.1. Clima institucional y relaciones de confianza, grupo focales con profesores

La adhesión del personal hacia el líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona más que como directivo, le respeta como tal, como a ser inteligente y libre, valioso en sí mismo, y por tanto, sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás, que siente empatía por sus compañeros.

Los grupos focales se organizaron con dispositivos de intervención (guías de trabajo, casos, testimonios, material audiovisual) que permitieron abrir el diálogo eficazmente sobre el diagnóstico institucional como punto de partida en la identificación de las oportunidades de cambiar positivamente y propuesta de modo tal que como resultado de cada encuentro se pueda identificar las principales perspectivas de cada uno de los actores convocados a dichas reuniones.

El talento humano abarca aspectos relacionados con las remuneraciones, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad en el trabajo.

Luego de los talleres y debates se hace referencia a los compromisos que se interiorizarán y socializarán en el plantel:

Muy sencilla puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, entre otros.

7.2. Compromisos de los docentes³²

- Cumplir y hacer cumplir la LOEI y su reglamento.
- Trasmitir respeto entre los actores del quehacer educativo.
- Propiciar un trabajo eficiente y de calidad para que el proceso educativo beneficie a nuestros estudiantes.
- Comunicar oportunamente las iniciativas y políticas institucionales y tomar decisiones en pro del mejoramiento continuo.
- Impulsar el apoyo a los proyectos institucionales.
- Ser proactivos en las actividades de la institución.

³² Ecuador, *Colegio Fiscal Compensatorio "31 de Octubre"* Código de Convivencia, 2017.

- Desarrollar nuestro trabajo en un ambiente de libertad confianza y respeto.
- Recibiremos información oportuna de las distintas actividades que se realicen en el plantel.
- Saber escuchar y respetar los criterios de opinión.
- Ser leal a la misión y visión institucional.
- Fomentar la sinergia en los equipos de trabajo y tomar decisiones en forma consensuada.
- Practicar la comunicación asertiva entre los diferentes estamentos de la institución.

7.3. Compromisos de los estudiantes³³

- Ser solidarios y colaboradores en la solución de problemas de la familia, los compañeros y la comunidad
- Tratar con respeto a sus compañeros, profesores y demás miembros de la familia y la comunidad.
- Participar en todos los actos programados por la institución.
- Entregar a sus padres toda la información que envíe la institución.
- Respetar los símbolos patrios.
- Mantener un buen rendimiento académico
- Vestir adecuadamente el uniforme.
- Practicar normas de higiene y urbanidad.

7.4. Compromisos de los padres representantes³⁴

- Dar a sus hijos representados los uniformes, útiles escolares y demás materiales que requiera para sus estudios.
- Asistir regularmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Velar por la asistencia a la escuela y buena presentación de sus hijos.

³³ *Ibíd.*

³⁴ *Ibíd.*

- Velar porque sus hijos no permanezcan en la calle sin necesidad, ni se involucren en pandillas o juegos electrónicos.
- Acercarse personalmente a justificar las faltas o retrasos de sus hijos.
- Dar un trato cortés a sus hijos, estudiantes, directivos, docentes, personal administrativo y de servicio de la institución.
- Apoyar la institución en el trabajo de formación y vivencia de valores.
- Guiar a sus hijos en la realización de las tareas.

8. Procedimientos administrativos³⁵

Uno de los factores que incide en la gestión administrativa es la comunicación, por lo que esta tiene que ser constante. Es de mucha importancia normar los procesos institucionales internos porque de otra manera el impacto sería negativo.

Es necesario tener claro qué hacer en caso de tomar decisiones sencillas o ante la presencia de situaciones imprevistas, porque los directivos tienen la potestad de actuar solo en algunos de ellos, amparados en sus deberes y atribuciones, sin afectar la buena marcha institucional; pero, hay a veces en las que se tiene que direccionar ciertos trámites hacia otras instancias.

Un procedimiento administrativo es la manera de actuar frente a una situación en particular. Debe haber canales de comunicación efectivos entre el directivo y la comunidad educativa en general, puesto que es imprescindible la interacción emisor-receptor y no siempre el mensaje es codificado correctamente o lo que podría ser peor, no es entendido en su contexto original.

De acuerdo con el Art. 44, numeral 3 del reglamento a la LOEI, una de las atribuciones del rector es “administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento”, por lo tanto, se tiene que contar con un manual en el que se deje sentado cómo proceder ante determinados casos, ya que no se trata de beneficiar a unos, sino de aplicar los mismos principios con todos.

³⁵ *Ibíd.*

Conclusiones

Hasta hace algunas décadas atrás, la articulación entre lo que el sistema educativo ofrecía y las demandas y necesidades de la sociedad era relativamente sencilla; fundamentalmente, porque los cambios en la sociedad se producían a una velocidad mucho menor que en la actualidad. El conocimiento era válido durante períodos de tiempo más prolongados, porque se desarrollaba y acumulaba más lentamente. Las ocupaciones y profesiones eran más previsibles. Los perfiles de los diferentes grupos sociales a los que el sistema educativo atendía eran más estables. Todo ello le permitía al sistema educativo responder paulatinamente a los nuevos desafíos. Los currículos mantenían su vigencia durante décadas. Era relativamente más simple contar con un currículo único a nivel nacional, ya que resultaba menos complejo que en la actualidad consensuar qué debía enseñarse.

En el presente, la articulación entre sistema educativo y sociedad es mucho más compleja. Según se expresó en este trabajo de investigación, se está produciendo un conjunto de cambios que desafían al sistema educativo: los conocimientos se incrementan rápidamente en todas las áreas; se amplía la diversidad de visiones del mundo y temáticas que reclaman un espacio en los currículos; cambian las tecnologías y, con ellas, las formas de comunicación y los empleos; aparecen nuevos requerimientos para la formación de un ciudadano en condiciones de participar en la democracia; se producen cambios significativos en la estructura y dinámica de las familias; los sistemas educativos se expanden rápidamente e incorporan a nuevos sectores de la población que antes estaban excluidos.

Ante el panorama descrito en los párrafos anteriores, la gestión educativa supone diversos niveles de responsabilidad institucional caracterizada por un amplio y profundo conocimiento de lo que ocurre, tanto en el entorno como en el interior del propio sistema educativo. Sólo a través de un conocimiento profundo de los procesos en curso en la sociedad y las fortalezas y debilidades del propio sistema será posible construir una visión y una estrategia que permitan mejorar la articulación entre lo que la educación ofrece y las demandas y necesidades de la sociedad. Por otra parte, la creación de múltiples espacios y experiencias de participación, a través de las cuales se

generen nexos, puntos de encuentro entre los actores del sistema educativo y otros actores sociales. A través de estos espacios se hace posible que las distintas unidades del sistema desarrollen un conocimiento de las necesidades de su entorno y una capacidad de respuesta a ellas.

La gestión educativa incide en el clima organizacional positiva o negativamente, según sea el desenvolvimiento acertado o no del gerente educativo. De este principio parte la importancia de conocer, en primer lugar, al personal que en ella trabaja porque son de quienes depende el éxito o fracaso de la misma, pilar fundamental para dar cumplimiento a la misión y visión institucional.

Si bien es cierto, se tiene que dejar claro que la mayoría de personas que habitualmente comparten sus experiencias en una institución educativa son compañeros de trabajo, no amigos a quienes se les pudiera confiar cuestiones de índole personal, también es necesario aclarar que se trata de un grupo humano, por lo que merecen la atención del administrador o líder encargado, quien debe procurar olvidar sus propios asuntos y escuchar empáticamente a sus colaboradores cuando se le acerquen, porque siempre habrá quien recurra a él como última instancia.

Existe la necesidad de conocer de manera integral a la unidad educativa y su entorno porque, aunque pudieran existir objetivos idénticos o un currículo nacional, cada sector poblacional tiene una historia que contar, poseen una identidad única e irrepetible, por lo que dichos objetivos y currículo deben ser personalizados a fin de garantizar un enfoque acorde a esas realidades.

Se tiene que conocer la trayectoria de la institución y de su personal, porque cada actor puede colaborar con sus ideas, porque no estamos en época del autoritarismo, sino que el Ministerio vela porque todos los involucrados ayuden a construir un mismo ideal.

La comunicación tiene que ser en sentido horizontal, es decir, aunque haya alguien al mando, este no es dueño de la verdad absoluta ni debe saborear la supremacía del poder ya que sin el elemento humano adecuado y sin su colaboración, ni los mejores planes trazados le satisfarán la demanda interna y externa lo que se traduciría en una debilidad difícil de superar.

Finalmente, se deben construir y socializar manuales sin el ánimo de imponerlos cual camisa de fuerza, sino más bien como una alternativa que coadyuven a orientar los procedimientos adecuados en determinadas circunstancias ajenas a la voluntad humana. Es importante, además, propiciar esta cultura de mirar hacia afuera en el conjunto de los actores del sistema educativo. Estimular a directivos, supervisores y formadores a ampliar la mirada hacia los cambios en el entorno, haciendo circular en forma periódica y sistemática informaciones y artículos sobre los diversos temas. Este tipo de información puede contribuir a hacer más relevante la enseñanza.

Bibliografía

A. Hargreaves, Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Madrid, Ediciones Morata, 1996.

Aguerrondo, Inés. La Calidad de la Educación. Ejes para su definición y evaluación, 2005.

Aldanuz, María del Mar, Echeverría - J. Alsinet. “¿Cómo hacerlo?, Propuestas para educar en la diversidad.” Capítulo 4. Barcelona, Editorial Graó, 2000,

Álvarez, Manuel. El Equipo Directivo. Recurso técnicos de gestión, Barcelona, 2006.

Brovelli, Marta S. Nuevos – Viejos roles en la gestión educativa. El asesoramiento curricular y los derechos en los procesos de cambio. Barcelona, 2001.

Cabello, Elmo Dr.. La Gestión Educativa. La gestión educativa es participativa, pero?. Perú, 2005.

Correa de Molina, Cecilia. “Gestión y evaluación de la calidad en la Educación, Referentes para la acreditación”, Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2004.

Deci, E. L., *Intrinsic motivation*, Plenum Nueva York, 1975.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua <<http://definición de convivencia>> 2014

Elizondo Huerta, Aurora. La Nueva Escuela, Dirección, liderazgo y gestión escolar. Barcelona, 2001.

Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2. Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa, Argentina, 2006.

Habermas, Jürgen, Teoría de la acción comunicativa, Ed. Cátedra, Madrid, 1997.

Manes, Juan Manuel. “Gestión estratégica para instituciones educativas”. 2ª ed. Argentina, Granica 2005.

Ministerio de Educación, “Gestión Educativa”. Ecuador, <https://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/2010>.

Murillo, Javier. “Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar”, Convenio Andrés Bello, Bogotá, 2007.

Peinado Hernel, Santiago – Rodríguez, José Hobber. “Manual de Gestión y Administración Educativa como gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa”. 4º. ed., Colombia.

Pérez, Ramón Peralta Ortiz, María Dolores. “Hacia una educación de calidad”. “Gestión, instrumentos y evaluación”, 3º. ed, Madrid, 1999.

Piñeiros Jiménez, Luis Jaime. “Dimensiones del mejoramiento escolar”. “La escuela alza vuelo”, Bogotá Convenio Andrés Bello, 2004.

Posición del Observatorio de Políticas Educativas, [http://ww.opech elcomunicaciones/comunicado 2 pd>](http://ww.opech.elcomunicaciones/comunicado%20pd%202007), 2007.

Reseña Histórica del GAD Municipal de Samborondón, GAD Samborondón, La Puntilla, 2014, 29.

Rojas Quiñones, Juan Manuel. “Gestión educativa en la sociedad del conocimiento”, Colombia, 2006.

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.

Rovira, J. M. C. Grupos Formales e Informales.

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75

Senge, Peter. La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires, Granica, 2006.

Simon, Herbert, El comportamiento administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1981.

Tom Batley, Técnicas de gestión para profesionales. Cómo proyectar, organizar, dirigir y controlar para lograr resultados decididamente positivos, Barcelona, Granica, 1991.