

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA GABRIEL GARCIA MARQUEZ
PROYECTO GESTIÓN DIRECTIVA**

ORIENTADOS HACIA EL FUTURO

EQUIPO DE TRABAJO

**MARIÚ DELGADO MORENO
EDERLEY VARGAS CALLE
CLAUDIA MILENA CASTILLO SANTACRUZ
TAYULÁ HERNANDEZ
MARITZA SALCEDO BENITEZ
MARIA EUGENIA MEDINA
KISSY ANDREY MEZÚ MOYA
ANA YURANI CUERO AGUILAR
CAROLINA VARGAS**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA GABRIEL GARCIA MARQUEZ
PROYECTO GESTIÓN DIRECTIVA**

**NOMBRE:
ORIENTADOS HACIA EL FUTURO**

JUSTIFICACIÓN

La Institución educativa Gabriel García Márquez se encuentra ubicada en la comuna 1 del municipio de Yumbo conformada por cuatro sedes, con una población vulnerable de bajos recursos que requieren una educación en valores y principios que le sirvan para su desempeño laboral en una sociedad competente.

Para lograr esto, la institución educativa requiere de unos organismos de gestión dentro de los cuales la gestión directiva lidera su PEC, por lo tanto se propone desarrollar procesos de transformación de seres integrales.

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Ofrecer un servicio educativo pertinente, sostenible y de calidad, brindando a los estudiantes de Educación Regular, jóvenes y adultos según decreto 3011/94 en los ciclos I, II, III, IV, V, y VI, una formación integral en valores, a través de ambientes adecuados para el desarrollo de competencias básicas, laborales generales y específicas, utilizando metodologías flexibles que potencien el aprendizaje significativo y les permita incursionar e incidir asertivamente en el campo laboral en la especialidad en Sistemas y/o Medio ambiente.

VISIÓN

En el Año 2019 la Institución Educativa GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ, será reconocida por su compromiso con Yumbo y el país en la generación de conciencia, valores, habilidades y conocimientos para un futuro en paz, sustentante y con

equidad social, por la idoneidad, calidad humana, alto nivel académico e impacto en las modalidades Académica y Técnico en Sistemas y/o Medio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Generar las condiciones necesarias para direccionar las acciones que le permitan a la institución educativa Gabriel García Márquez alcanzar sus metas institucionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Orientar acciones que permitan desarrollar los valores como seres humanos integrales en la comunidad educativa.
- Concebir la familia como la base formativa en el respeto, la comprensión y el amor.
- Educar y formar para el cambio acorde con los avances tecnológicos y científicos del mundo.
- Generar una Educación con calidad y eficiencia, con énfasis en la formación humana.
- Orientar la familia y demás comunidad educativa en el fomento de los valores humanos y el cuidado de la salud.
- Propiciar espacios de participación y diálogo con las gestiones comunitaria, administrativa y académica para el fomento de la calidad institucional.

METAS

- Recopilar la información obtenida por parte del personal docente para consolidar el PEC
- Ejecutar las acciones trazadas en el PEC con el fin que los docentes se apropien de este y tengan las herramientas necesarias para garantizar una oportuna y apropiada formación a sus estudiantes
- Buscar que la institución educativa Gabriel García Márquez sea un centro educativo de calidad pedagógica.
- Formar personas idóneas en los procesos de pensamiento con capacidad para resolver diferentes tipos de problemas en entornos diversos.

MARCO TEORICO

Para comprender adecuadamente la gestión directiva de una institución, es preciso definir los conceptos y términos que la misma involucra.

DIRIGIR

Se puede entender por dirigir, la acción que busca hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinados (González 2004). También puede significar el enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado y por último, dirigir significa guiar, mostrando o dando las señales de un camino (Casares, 1979). Así pues se toma el concepto como, la actividad consistente en llevar o guiar a las personas o grupos de personas, mostrando el camino hacia un fin previamente fijado. De otra parte, también se puede afirmar que con el término dirección se nombra la acción de dirigir, de vigilar, de administrar una empresa o un equipo de personas (González, M. 2003), retomando lo anteriormente citado, el dirigir buscando un fin determinado y no al azar ha de ser un elemento que caracterice a la Gestión Directiva, los componentes de esta gestión han de tener claro que en sus decisiones y en sus planeaciones está en gran medida el futuro de la institución. Si se toma desde el punto de vista de una institución educativa, esta actividad de dirigir ha de transformar (si es que no lo son por "naturaleza") estos personajes en líderes escolares, a continuación se ampliará este concepto más claramente, que tienen como tarea principal el encontrar una dirección que los lleve o mantenga en el éxito empresarial.

LÍDER

Se entiende por líder, la persona a quien dentro de un grupo se le asigna la dirección y coordinación de tareas relevantes (Fiedler, 1967). Este concepto se puede relacionar con la autoridad formal e incluso con el poder autoritario que un directivo representa en una organización; pero también, con el tipo de tareas que se le asignan y con las funciones que ha de realizar: toma de decisiones, dirección y coordinación. Claro que este tipo de poder asignado puede que no coincida con una auténtica autoridad, de aquí que al ser la escuela una organización con características propias, y sobre todo, por su débil articulación, se piense en un director que ejerza un liderazgo con rasgos especiales. Un director que, a decir de Weick (1976), influya sobre las percepciones y oriente los conceptos que los miembros utilizan para coordinar

su trabajo, pero de igual manera, que modele el tipo de conducta que desee obtener. La articulación de la escuela es débil en tanto que el trabajo que se desempeña tiende a ser colegiado, pero además porque no puede haber un poder central que articule y sostenga con la fuerza de una estructura organizacional de tipo piramidal en la que se da la cohesión entre los distintos niveles de autoridad con el principio de subsidiaridad. El liderazgo no es solo autoridad y mando, González (2004) subraya el importante papel del director como líder cultural que puede crear, sostener e incluso cambiar, la cultura de la escuela, pero además, se insiste no sólo en la importancia de atender a los aspectos concretos y a corto plazo del funcionamiento del centro escolar, sino, sobre todo, a aquellos de carácter más estratégico, que tienen que ver con valores, propósitos y compromisos a lo largo plazo con una determinada visión de lo que habría de ser y cómo debería funcionar el centro escolar, este concepto es importante en la investigación y es que se toma como referencia para el desarrollo de esta. Líderes Escolares

Los líderes escolares son aquellos que a través de su desempeño se hacen del mando sobre la totalidad de la institución; es a quien se ha elegido en el interior de la escuela, de quien se dice que tiene la mayor responsabilidad sobre lo que acontece en la escuela. El director realiza un doble papel en la medida en que, al tiempo que ha de gestionar el centro, también ha de liberarlo, aunque tal liderazgo no necesariamente es una tarea exclusiva de los directores. (Hord, 1987), citado por Gimeno (1995), en el anterior apartado se señala la importancia del liderazgo del director, pero también se imprime con mayúsculas que no es una acción que solamente le atañe a él, es en el conjunto de participaciones que tienen los demás componentes de la institución escolar donde se eleva el trabajo del líder, ya que su liderazgo es compartido y no un acto soberano.

DIRECTOR DE LA ESCUELA

(González, 1997), identifica al director de la escuela como el agente que desarrolla y promueve posturas críticas y transformadoras dentro de ella. En este sentido, deberá promover una dinámica de análisis y reflexión, el cuestionamiento de la realidad organizativa en la que está inmersa la escuela exige indagar, penetrar y reconocer cuáles son los supuestos que se dan por sentado, sobre los cuales se afirma el funcionamiento y modo de ser de la organización; se toma esta definición ya que no solamente se reconoce como un actor en la administración, si no se le distingue como ese promotor de cambio que identifica y reflexiona sobre el desarrollo de la institución en el ámbito en que está asentada.

GESTIÓN

El concepto de gestión está relacionado con el vocablo anglosajón management que traducida se entiende también como administración dirección y gerencia. El primer y más importante autor y especialista en management, en la corta historia que tiene este concepto, lo define como gerente, como la persona que ha de preocuparse por dirigir, proyectar estrategias, valores y principios de la organización, es quien se hace responsable por los factores relacionales en el clima organizacional, dirige la constante innovación y es el representante de la organización en los vínculos con otras organizaciones Drucker (2002). Por su parte Aguerrondo (2006) lo define como una gerencia en la que su labor principal es la de realizar lo que sea necesario en pos de los objetivos de la institución. Álvarez (2006) conceptualiza la gestión como el proceso abanderado en las actividades de las personas de la institución en la búsqueda de la calidad de lo que ofrece. A partir de estos conceptos se vislumbra que la Gestión es un proceso gerencial en el que sus decisiones y acciones tienen como objetivo procesos más eficientes que redunden en la calidad de sus productos, esta gerencia ha de tener un líder o grupo de líderes abiertos a la participación, estos conforman la Gestión Directiva en la cual se encuentra el futuro de la organización. En cuanto a la Gestión en el sector educativo Casassus (2000) la caracteriza como el conocimiento e interpretación de los procesos de la acción humana, reconoce que la Gestión Educativa busca aplicar los principios generales de la Gestión al campo de la educación. También ubica la Gestión en cuatro ámbitos, en la Gestión de los recursos ocupada de ejecutar los activos para lograr los objetivos; la Gestión de interacción en donde se interrelacionan las diversas ideas de los participantes de la organización; la Gestión de aprendizaje en la cual sus procesos son aprendizajes que hacen mantener vigente la empresa y han de estar articulados con el entorno; y la Gestión en la calidad en la que la calidad es la base fundamental de la totalidad de procesos imprimiéndole importancia a los valores compartidos por los integrantes de la organización que fortalecen los compromisos, base para la toma de decisiones en la organización. Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional cuando se refiere a la Gestión en las instituciones educativas en el contexto colombiano, habla de cuatro grandes áreas de Gestión que son: la administrativa y financiera, la académica, la de la comunidad y la Directiva.

Las Cuatro Áreas de la Gestión

Según el (MEN, 2008), para el caso de las instituciones educativas, consideradas como organizaciones, se puede hablar de al menos cuatro grandes áreas en las que se estructura la Gestión de la misma. Estas cuatro áreas son:

Gestión Administrativa y Financiera: Es el área que tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable (MEN, 2008). En las organizaciones escolares la Gestión administrativa y financiera es de gran relevancia

puesto que de la manera como se maneje la misma, dependerá el alcance de las metas educativas puesto que, sin los recursos adecuados un proyecto educativo no puede llegar a realizar lo que se propone.

Gestión Académica: Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la Gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, Gestión de clases y seguimiento académico (MEN, 2008).

Gestión de la Comunidad: Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad en la cual ella se halla inserta y también la comunidad a la cual atiende con su servicio. En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas (MEN, 2008).

Gestión Directiva: Según el (MEN, 2008), se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de Gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (MEN, 2008).

Según González (2003) la gestión Directiva es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución. Pero con su Gestión, el director del centro educativo busca avanzar y lograr que su institución sea mejor día a día y año tras año, para esto se utiliza la Gestión de Calidad Educativa. Para González (2000) la Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad. Martínez (2003) define la Gestión Directiva como las tareas que realiza el director de una organización y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización. De esta manera el director del centro educativo toma la figura de un gestor. Gestor cuyas funciones básicas en el centro escolar son las de elaborar [programar y planificar], ejecutar [tomar decisiones] y evaluar el funcionamiento de la institución, (Martínez, 2003).

Para (Casassus, 2000), la Gestión Directiva posee unos principios generales contenidos en unos modelos mediados por las acciones humanas, las relaciones de los sujetos y su papel en la organización, estos principios son el principio de normatividad, este principio aparece a mediados del siglo pasado el cual se basa en una proyección y programación hacia el futuro teniendo en cuenta las experiencias pasadas, el problema central de este principio se ubica en que esta programación no tiene en cuenta los percances y situaciones futuras, imagina al futuro único y cierto, además carece de una participación social, el siguiente principio es el estratégico nacido en los años setenta cuando la globalización comienza a tomar fuerza, se inicia a responder la pregunta de, ¿qué tipo de organización es? determinando así la misión y visión otorgándole una identidad institucional, para continuar con la ubicación de la empresa con respecto a otras y así determinar que fortalezas y debilidades (FODA) posee, respondiendo con planes frente a las posibles amenazas que se puedan presentar y valorando la importancia a un futuro incierto, en los años noventa se comienza a aplicar a instituciones educativas.

Hacia los finales de los años setenta se creó el modelo prospectivo siendo similar al modelo normativo, su diferencia radica en que este modelo es consciente que el futuro es cambiante pero que se puede prever analizando las acciones presentes para imaginar unos futuros posibles y así tener condiciones para cada futuro, continúa la importancia al contexto financiero donde es éste el que decide por la relación de costo beneficio como parámetro para decidir sobre los futuros proyectos. En los años ochenta nace el modelo estratégico situacional ideado con base a la gestión situacional propuesta por Carlos Matus en la que se han identificar los posibles problemas a la hora de la ejecución de los objetivos pero en cada escenario de la organización, que cada escenario posea libertad de determinar sus propios objetivos y recursos dada la diversidad en los actores y los intereses de estos, así se determina la descentralización educativa; el modelo descrito a continuación llamado Calidad Total tiene como bandera la mejora de la eficiencia a partir de la reducción de costos, la idea principal es que se pueda ofrecer el mismo producto pero más barato con el fin de mantenerse vigente en el mercado, esto es posible lograrlo también siendo más novedoso, es importante la aparición del usuario como individuo que exige calidad, produciendo procesos de mejora continua que disminuyen la aparición de fallas y su correspondiente disminución de costos, en el campo educativo se desarrollan los sistemas de revisión y evaluación de la calidad, es importante que estas acciones han de ser participativas para la mejora de los procesos y labores de los empleados. El modelo de reingeniería, comunicacional y emocional.

Un centro escolar es un ente autónomo con ciertas características únicas que nos indican que clase de instituto es, rasgos que lo hacen diferente a los demás y que el director debe conocer y apreciar para realizar un mejor trabajo. El

modelo comunicacional es una adaptación de la filosofía del lenguaje y su aplicación a la educación es realizada por Flores (1996 citado por Casassus 2000). Se caracteriza este modelo como redes comunicacionales basadas en el lenguaje oral, reconociendo la Gestión como el proceso de lograr conversaciones de las cuales se desprenden compromisos que han de convertirse en acciones, la esencia de este modelo radica en las destrezas comunicacionales como Gestión con base en ofertas, propuestas, compromisos que promuevan la consecución de los objetivos y acciones deseadas. El último modelo que menciona Casassus (2000), es el emocional derivado del comunicacional, el autor menciona que el modelo comunicacional no es efectivo si no tiene como base el factor emocional, ya que cada acción está movilizada por la emoción, así que la gestión debe comprender el elemento emocional, reconocer que la gestión es el proceso de interacción de la organización con el contexto y que esta cambia dependiendo del contexto social donde se encuentre.

CULTURA ESCOLAR

Se suele utilizar la expresión cultura escolar para referir aquella que caracteriza a esta institución y que se ha ido configurando históricamente muy mediatizada por las condiciones socio-económicas, políticas, culturales que la rodean (González, 2003). Para Sánchez (2009) La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él que identifica a sus miembros. También se puede entender el estudio de la Organización Escolar aquel que se ocupa del estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación (García, 2002).

Se puede entender por cultura escolar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institucional social. Las tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que estimula y se esfuerza en conservar y reproducir la escuela, condicionan claramente el tipo de vida que en ella se desarrolla y se refuerzan la vigencia de los valores, expectativas y creencias ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar (Pérez, 1998). En la escuela es posible encontrar diferentes culturas: la cultura social constituida por los valores hegemónicos del escenario social; la cultura experiencial adquirida por cada alumno a través de la experiencia en los intercambios espontáneos con su entorno; la cultura intelectual propia de los ámbitos del saber y del hacer de los grupos humanos que se aloja en las disciplinas y que se entrecruza con una cultura académica reflejada en las concreciones del currículo y con la propia cultura institucional, presente en los roles, normas, rutinas, etc. propias de la escuela como organización (Pérez, 1998). En sí la cultura escolar viene siendo un compendio de culturas caracterizadas por sus diferencias y por las identidades de cada actor en la organización, estas confluyen produciendo una única identidad institucional, unas prácticas propias y unos criterios propios que determinan la huella digital de cada institución.

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Establece un lugar, un espacio para cada elemento, con el fin de que su conjugación armónica beneficie tanto a cada individualidad como al conjunto de actores y de factores intervinientes. Por lo tanto el objetivo de la organización escolar es la institución educativa o centros escolares, es decir, aquellos lugares perfectamente delimitados por los poderes públicos, reservados a acoger al alumnado y cuya finalidad es la educación de este. Llama la atención que algunos autores delimiten la organización escolar como una disciplina, Antúnez (1994), propone a la organización escolar como la disciplina que estudia la complejidad de los vínculos entre los elementos que actúan en el contexto escolar teniendo como objetivo lograr la mayor eficacia educativa dentro de cuatro intereses, la realidad escolar, los elementos, las maneras de relacionarse y la eficacia, también es definida como "la disciplina pedagógica que tiene por el estudio de la realidad compleja de la escuela en sus consideraciones teórica- analítica, dinámico-sintética, progresiva y proyectiva, para establecer un orden en dicha realidad; orden al servicio de la educación integral de los escolares" (Moreno, 1978, p. 22). Cultura Organizacional, Organizativa o Institucional Hablar de cultura organizacional supone conocer que en el seno de cada institución existe una estructura organizativa, unas formas de interrelación determinadas, unas prácticas de actuación y sistemas de creencias, además de tradiciones, valores y símbolos los que hacen de la institución que sea única e irrepetible. Por lo tanto, la cultura es el conjunto de valores creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencia de los demás (González 200). Un concepto importante y que es con el que más comparte la investigación es el ofrecido por Schein (1985) que relaciona la cultura organizacional con la personalidad única de esta, concluyendo que cada empresa tiene su propia realidad, su propio estilo, su propia manera de hacer las cosas y una proyección hacia adentro y afuera distinta; por su parte, Kotter citado por Armengol (2003), la define como el grupo de normas o de maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años.

La cultura organizativa, para los autores González y Santana (1999), hace referencia al conjunto de creencias, códigos, normativas, hábitos, funciones y roles imprevistos y patrones más o menos rutinarios de acción que se generan y desarrollan por medio de los procesos de interacción y negociación social y que constituyen la construcción de la

realidad de cada centro educativo. En este sentido, Coronel (2002) describe que la cultura organizativa refleja las dinámicas internas existentes en los centros, así como también, la intervención de las personas en el proceso de construcción de la realidad.

También se puede hablar de Cultura Institucional, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento, e identifican la naturaleza de la misma, (Martiny Siehl, 1983). La cultura institucional deberá ser divulgada e internalizada por cada uno de los miembros que integran la familia institucional para conocerse y ponerse en práctica en forma cotidiana. La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, en la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuál opción se mira de manera favorable desde el comienzo qué tipo de persona se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la institución. Es decir cómo se hace todo en la institución. Cada institución tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza y la distingue de las demás; si esa cultura es apropiada, debe convertirse en una ventaja competitiva y ser un factor crítico, para que tanto la misión como las estrategias organizacionales se traduzcan en éxitos reales (Malagón, 2003).

CALIDAD

En la literatura se hallan numerosos conceptos sobre calidad y todos de ellos válidos, ya que ha sido un concepto del cual se ha pretendido la univocidad, aunque no se le ha impreso el mismo sentido. La calidad puede ser vista de varias maneras, una de ellas puede ser desde el punto de vista de hacer el trabajo bien hecho desde su inicio, dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, administrar perfectamente, actuar con consistencia a un proceso o modo de hacer, complacer al usuario, disfrutar con el trabajo y ofrecer lo mejor de uno mismo, reducir costos inútiles y evitar fallos, ser más eficaz, eficiente y productivo (Bernillón y Cerutti, 1989).

Otra manera de ver la calidad es desde el concepto relativo explicado en tres sentidos. Primero, relativo al usuario del término, y a las circunstancias en las cuales lo utiliza. Segundo, como listón o estándar relativo de calidad, es decir, si la calidad es vista como un ideal, como una puntuación que superar o sin ningún punto de partida para juzgarla. Tercero, como contrapuesto absoluto, es decir, que calidad no implica excelencia, sino que puede hablarse de un conjunto de calidad, del grado en el que se posee la calidad (Pérez, 2000, citado por González (2004).

Para González (2000), el concepto de calidad tiene dos significados, ambos desde el punto de vista etimológico: el primero como cualidad, los atributos y/o propiedades de alguien o algo; el segundo como superioridad o excelencia de las cosas. Existen otras definiciones que relacionan las características de un producto con el objetivo propuesto, que combinan la existencia de ciertos atributos innatos y la satisfacción del usuario, integrando todo ello bajo la exigencia de la aptitud para su utilización, de acuerdo a este criterio (Salmerón, 1988) define la calidad como el grado de concordancia con las exigencias, como la armonía entre las propiedades de un producto elemento material y el objetivo a que se apunta.

La mayoría de las definiciones hacen referencia a la calidad como la satisfacción de necesidades de los usuarios de un servicio determinado y por lo mismo, cuando se presta dicho servicio se cumple ampliamente con las expectativas que los usuarios tienen sobre lo que recibirán. En este contexto, la definición dada por la ISO (International Standard Organization) en 1996, recoge efectivamente esta acepción al afirmar que la calidad se la puede entender como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas. López Rupérez (1994) cuando se refiere al concepto de la calidad lo define en los siguientes términos, se trata de un atributo o conjunto de atributos de los objetos, de los servicios, o de las relaciones que circulan en el seno de las sociedades modernas y que, según la percepción del ciudadano satisfacen sus expectativas razonables haciéndolo dignos de confianza.

CALIDAD EDUCATIVA

El concepto de calidad aplicado al ámbito educativo, se puede plantear en dos perspectivas distintas. En primer lugar, en la perspectiva axiológica, referida al potencial humano, se puede plantear desde el concepto griego de "areté", en el sentido de excelencia, perfección, valor. Significa por tanto excelencia y altura de miradas en el cumplimiento o en el desarrollo de las funciones. Es una orientación modulada por el potencial de la experiencia y la sabiduría y se relaciona con el concepto griego de "sofía", en el sentido de la experiencia, la perspicacia y la sabiduría. Así pues, calidad es la tendencia a la excelencia fundamentada en el potencial de la experiencia y sabiduría de las personas. También se la puede plantear desde la perspectiva del mundo de la vida, referida a la capacidad de transformar información en acción. Se trata de la capacidad y gestión de una persona o de una organización determinada, que transforma las ideas y los recursos en realidades beneficiosas. Se vincula con el término griego "tecné", entendido como arte, como creación. En

este sentido, la calidad es la habilidad ingeniosa o artística que sabe incidir en una realidad dada transformándola mediante la guía de la experiencia y del conocimiento (Rul, 1995).

Para De la Orden (1993) la calidad educativa se identifica como un producto educativo válido, entendiendo la validez como funcionalidad, como congruencia con las necesidades, expectativas y aspiraciones educativas de los individuos y la comunidad y que en la práctica resulta también eficaz. Y de acuerdo con Cobo (1989), una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella, se orientan a la mejor consecución posible.

La calidad de la educación vendría dada por la coherencia de cada componente con todos los demás y se caracteriza por la interrelación entre tres elementos: eficacia, eficiencia y funcionalidad (González, 2000). González (2004) también afirma que parece claro que hablar de calidad implica hacer una comparación y emitir un juicio, es decir, realizar una evaluación. González (2004) señala que la evaluación y la calidad son dos términos que exigen una referencia mutua. Junto con la preocupación por la calidad, la evaluación presenta en nuestros tiempos una importancia de primer orden. Si la educación es una actividad propositiva, intencional y, en consecuencia, implica la determinación de si se logran las metas y en qué grado, entonces la evaluación debe ser un elemento constitutivo de la propia acción educativa.

PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

Al tener claridad de estos conceptos será posible tener una aprensión y una propiedad al momento de relacionarlos con elementos claves anteriormente desarrollados como la calidad, la organización y la evaluación, además de lo anteriormente planteado, estos tres elementos están muy estrechamente relacionados con las actividades que ha de realizar la gestión directiva de una institución, para esto (García, 2002), brinda una afirmación en la que comenta que la Organización se afirma y reposa en un soporte fundamental: la planificación, ejecución y evaluación, señala que estos tres conceptos son a la misma vez las principales funciones del director, todos dependen el uno del otro, y son el epicentro fundamental de la actividad educativa y su mejora continua.

PLANIFICACIÓN

El punto de partida para llegar al éxito parte de una administración eficiente, esta eficiencia se basa en una planificación que tenga claridad con los objetivos que se pretenden, analizando y previendo las posibles amenazas y ventajas del contexto para así aprovechar las oportunidades y definir las alternativas que se dirijan a la consecución de los fines propuestos, Münch (2010), comenta que la planificación es una actividad clave en cualquier empresa donde los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio es esencial para una planificación de las acciones de la organización, define también la planificación como el establecimiento de momentos futuros, de la meta hacia donde apunta la empresa y del producto que se quiere lograr, disminuyendo los riesgos y determinando las tácticas para lograr el propósito y el éxito de la organización. Para García (2002), la planificación es, cuando se establecen previsiones, proyectos y se declaran de forma expresa los objetivos que se desean alcanzar, es donde se aumenta la reflexión sobre la acción, teniendo un profundo conocimiento de los hechos y es el momento donde se establecen responsables que toman las decisiones, siendo en este caso los integrantes de la gestión directiva. Gento (2002), brinda una característica de esta planificación en el contexto educativo, afirma que ha de tenerse una evidencia escrita donde se estructure el plan táctico para garantizar la calidad, complementa exponiendo que esta planificación ha de acoplar las necesidades generales de los alumnos con las particulares de los individuos, deberá tener coherencia con el contexto donde se desarrolla manteniendo una identidad y unidad institucional. Para complementar Münch (2010), nombra varios tipos de planificación, la estratégica, que la realiza la gestión directiva para establecer las pautas y los planes de la organización a mediano y largo plazo, planificación de tipo táctico en el cual se pretende lograr el plan estratégico de áreas puntuales de la institución siendo esta una responsabilidad para los mandos medios a ejecutar a mediano y corto plazo, y por último la planificación operacional que ha de ejecutarse a corto plazo y se refiere a una sección definida desarrollada por el nivel operativo.

EJECUCIÓN

En la búsqueda de la calidad el elemento de ejecución se encuentra ubicado en medio de la planeación y la evaluación, Gento (2002), afirma que aunque todas las fases son importantes, el éxito parece estar en una cuidadosa implantación y en un seguimiento adecuado, ya que es en este elemento en donde se desarrolla la estrategia que tiene planeada la institución con antelación haciendo realidad lo proyectado, se caracteriza por la acción más que por la razón (García 2002), es importante resaltar que en este elemento de la búsqueda de la calidad educativa, se centra la acción de poner en práctica todos esos planes que se han elaborado bajo las experiencias pasadas y las proyecciones que se tienen, al haber realizado un diagnóstico y una previsión de lo que puede llegar a suceder dentro del contexto, cabe recordar que estas responsabilidades caen en manos de la gestión directiva, que es a partir de la lectura que le dan al contexto si se tomaron las decisiones más acertadas con miras al éxito representado en la satisfacción del cliente al ofrecérsele un producto de calidad.

EVALUACIÓN

Hay que darle la solidez e importancia al concepto de evaluación ya que cuando se habla de calidad y de calidad educativa, una de las herramientas utilizada para medir esta es la evaluación, evaluación en todos sus enfoques más si el objetivo que se tiene es aspirar a ser válido y eficaz, según González (2004), la evaluación consiste, pues en un juicio de valor para la toma de decisiones, ya sea para la mejora o para el control, por tanto, la evaluación es un instrumento para la decisión, pero no un fin en sí mismo. Para García (2002), la evaluación de centros desde la óptica organizativa, es definida como el procedimiento que permite conocer el grado de consecución que hemos obtenido de unos objetivos previstos, la evaluación puede entenderse entonces, como un proceso instrumental y sistemático encaminado a determinar y obtener información que permita enjuiciar el mérito y la valía de todos los aspectos importantes de un centro escolar para tomar decisiones en los diferentes ámbitos.

Por su parte González (2004), afirma que la forma más común de evaluar la calidad ha sido mediante la utilización de indicadores, que no son más que los puntos clave que definen un producto de calidad. La evaluación es un elemento que no se debe pasar por alto en todo proyecto, ha de tener una finalidad absolutamente formativa, ha de usarse para mejorar los resultados, corregir el proceso de ejecución y si fuera necesario repensar los objetivos planteados (Gento, 2002), en el contexto de la investigación, este proceso de evaluación y de reflexión constante en la totalidad del ámbito institucional, redundará en una mejora a la totalidad de procesos donde se busca la eficiencia y eficacia de los procesos produciendo un producto competitivo y de calidad que satisfaga las necesidades del cliente, se podría estar de acuerdo con Pérez (1995), cuando en su concepto de evaluación afirma que, es un proceso metódico creado con el objetivo de adquirir información valiosa y fiable con una orientación hacia la búsqueda de la calidad, para un posterior proceso de mejora de la organización, de sus integrantes y del contexto donde se desarrolla

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Sánchez (2004) define Aseguramiento de la Calidad como el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos. Para que el proceso de mejora continua se haga realidad y la calidad educativa pueda ser conseguida, en el centro educativo se tiene que desarrollar un buen clima y que su base sean las relaciones cordiales, con trabajo en equipo y buenas relaciones se puedan alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, el concepto de clima escolar se comprende como sinónimo de cultura escolar. La tradición de investigación sobre eficacia escolar subraya cuatro grandes dimensiones dentro del clima escolar: el orden, la orientación al rendimiento, las relaciones internas y la satisfacción. (González, 2004). Dentro de una organización el clima institucional es bastante importante, porque tiene que ver directamente con las percepciones que cada persona de la comunidad educativa tiene del centro, está directamente ligada con la satisfacción y por lo tanto puede afectar los resultados que se buscan en la organización.

CLIMA INSTITUCIONAL

Se entiende por clima institucional aquellas relaciones que se producen entre los distintos agentes que conforman la comunidad escolar [profesores, alumnos, padres] (Calatayud, 2009).

Se pueden tomar dos posturas frente al clima institucional, definirlo como algo objetivo y externo al individuo que depende más de la propia organización que de sus individuos o definirlo como un factor que depende sustancialmente de las percepciones de los sujetos que pertenecen a una organización, con cierto matiz inherente de subjetividad; se piensa que el clima debe medirse a través de las percepciones que tienen sobre el mismo los miembros de una organización y que no puede entenderse independientemente de esas percepciones, las cuales son susceptibles de cambiar en el tiempo en función de las características del individuo y de la propia organización (González, 2004). Es una realidad que para un centro educativo lo más importante son las personas y su bienestar, pero también las relaciones entre estos y sus capacidades de trabajo en grupo. Al menos así lo afirma Silva, (1992), citado por González (2004) cuando dice que el clima es un estilo de grupo que produce una imagen generada por los propios miembros de la organización pero que les trasciende.

Miskel, (1987) citado por González (2004) afirma que el clima se corresponde con las percepciones compartidas del ambiente de trabajo de los miembros de la organización. Se hace evidente que un buen clima institucional redundará en mejores resultados para la organización y para la comunidad escolar en general ya que al presentarse un clima agradable, cordial y cooperativo en la organización, las acciones de los integrantes de la institución es posible tengan un nivel mayor de compromiso, que en últimas se verá reflejado en su producción, ya sea de un artículo o en el caso educativo de un servicio y este producto pueda cumplir con unas exigencias de calidad que colmen las expectativas y necesidades de los usuarios.

MODELOS DE GESTIÓN

Cuando se habla de un modelo se entiende que éste es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello logre aprehenderla completamente. En general, la ciencia se basa en esa construcción constante de modelos como una manera de interpretar al universo y a los sistemas naturales y sociales, e inventarlos a partir de esa interpretación. Con cierta frecuencia, un nuevo modelo aparece en el escenario de las ciencias como resultado de un proceso de acumulación cualitativa y cuantitativa de conocimiento, y se produce lo que, en términos de Thomas Kuhn, (1992) se llama un “cambio de paradigma”, que seguramente rompe con algunos elementos del modelo anterior, aunque también conserva elementos del mismo que le son valiosos. En el caso de los modelos que representan las organizaciones sociales, tanto públicas como privadas, se acogerá aquí la tesis de Barley y Kunda (1996), según la cual los paradigmas se han movido entre dos tendencias fundamentales: modelos de control “normativo” y los modelos de control “racional”. Los primeros se fundamentan en las normas de comportamiento de los integrantes de la organización admitidas por todos ellos como válidas y aplicadas sobre la base de un acuerdo de que todos representarán esas normas. Se enmarcarían aquí modelos gerenciales como el de la teoría de las relaciones humanas o la teoría de la cultura organizacional. Su fundamento epistemológico puede buscarse en la psicología organizacional.

En el caso de los modelos de control racional también hay normas de comportamiento, pero estas no son autoconstruidas sino heterónomas: se rigen por imperativos que están por fuera de la voluntad de quienes lo tienen que aplicar. Tales imperativos suelen ser establecidos por la dirección de la organización o por el estado. En este caso, el individuo, obligado al cumplimiento de estas normas, está sometido a la supervisión y al castigo en el caso de desobedecerlas y podría incluso ser retirado de la organización social si no las cumple. El más tradicional de estos modelos gerenciales de corte racional es la llamada administración científica de Frederick Taylor (1947), que fue el origen de la ingeniería industrial.

Existen diversos modelos gestión, entre los cuales se pueden enumerar algunos como los siguientes: modelos de gestión estandarizados o normatizados producidos por la ISO (International Standard Organization) por sus siglas en inglés para los sistemas de calidad en las organizaciones. También existe, otro modelo para la gestión y que ha sido muy difundido en Europa. Dicho modelo fue elaborado para las empresas y para las instituciones educativas por la European Foundation Quality Management y recibe el nombre EFQM. Igualmente existen los premios nacionales de calidad Malcolm Baldrige (de Estados Unidos) o Deming (de Japón). En el tema de la gestión ambiental, existe el modelo europeo EMAS (Eco- Management and Audit Scheme). En el tema de responsabilidad social, es bastante aplicado el modelo de la Fundación Ethos de Brasil, y podrían citarse otros muchos modelos que están orientados a la gestión (Hurtado, 2008).

Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se ha propuesto; y será eficiente, si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas dichas metas. (Martínez & Riopérez, 2005). En últimas, los modelos de gestión son instrumentos creados por organizaciones que buscan que las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, generen proceso que les permitan prestar un servicio u ofrecer un producto de óptima calidad, pero de igual manera, asegurar la calidad con la cual se han comprometido.

EFICACIA Y EFICIENCIA

De otra parte, cuando se habla de gestión de la calidad, es importante aclarar los términos de eficacia y de eficiencia. González (2004) señala que la eficacia, en términos educativos, puede definirse como el grado de concordancia o coherencia entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos. A su vez, Likert, (1967), citado por González (2004) da la siguiente y simple enunciación para eficacia y eficiencia: la consecución de los objetivos [eficacia] y el uso y aprovechamiento de los recursos [eficiencia]. Otra manera de ver la eficacia en el ámbito educativo la brinda González (2000), lo relaciona con respecto a los tiempos cumplidos y en la consecución de los fines propuestos, por ejemplo cuando se logra que los estudiantes aprendan los contenidos curriculares en el tiempo determinado para tal fin. Este mismo autor presenta su concepto de eficiencia al identificarlo cuando los medios, planes y recursos financieros, humanos y tecnológicos favorecen las experiencias positivas que incrementen el nivel tecnológico y económico del contexto, se centra en la ejecución racional de costos y la relación entre finanzas, actores, acciones y producto.

González amplía los términos (2004) posteriormente cuando afirma que la definición económica de eficacia se basa en el producto conseguido dentro del proceso de producción de una organización. La eficacia sería el máximo grado de consecución del producto deseado, en gran relación con la eficiencia, que sería conseguir el mejor producto al menor coste. En este orden de ideas, para lograr que el centro educativo sea eficiente y eficaz en todos los aspectos, se hace necesario que desde la gestión directiva provenga una persona con rasgos de liderazgo, un director que influya sobre las percepciones, oriente los conceptos que los miembros utilizan para coordinar su trabajo y modele el tipo de conducta que desee obtener Weick, (1976), citado por Cuevas, Díaz & Hidalgo, (2007). Para concluir se ha encontrado una sencilla pero completa definición de los términos anteriormente mencionados, Beas (2002), define la eficiencia como la relación

entre esfuerzos y resultados, si se obtienen mayores resultados de una determinada acción, se habrá elevado la eficiencia, de la misma manera, si se puede poseer igual resultado con menos esfuerzo, se habrá logrado mayor eficacia.

CALIDAD TOTAL

La calidad total es posible definirla como el compendio de las mejores prácticas aplicadas a la gestión de organizaciones y suelen denominarse principios de Calidad Total – Excelencia o también conceptos fundamentales de la excelencia (González 2000).

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la organización.

Estos conceptos fundamentales en la excelencia han sido tenidos en cuenta e incluidos en el Modelo EFQM de excelencia y van alineados con el mismo, tiene como objetivo principal el alcanzar a ofrecer una calidad total en sus productos. El modelo de excelencia de EFQM fue presentado en 1991 y revisado en 1999 y posteriormente en el 2003. Desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación y, además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad, y, así mismo, para los Premios Nacionales a la Calidad. El Modelo está alineado con los principios de la calidad total. En la actualidad es el modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas.

CONTROL

El control es un proceso que ayuda a los gerentes a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, organización, dirección; la realización de informes, comparaciones, evaluaciones del avance constituyendo el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar medidas correctivas cuando se necesitan.

Por tanto, es una etapa primordial en la gerencia, pues aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el gerente educativo no podrá verificar cuál es la situación real del plantel si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Lo anterior permite inferir que el control es un mecanismo aplicado para corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, el cual es definido por Robbins y Coulter como: Un proceso de vigilar, comparar y corregir las actividades, después de fijar las metas, formular los planes, decidir el esquema estructural, y contratar, capacitar y motivar al personal, es preciso evaluar si las cosas van como estaban previstas, confrontando el desempeño real, las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas es deber de la gestión gerencial retomar las riendas del desempeño compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. (2005:9)

De acuerdo con la definición anterior, el control puede concebirse entonces como el proceso realizado por los directivos de las organizaciones educativas para verificar si la ejecución de las acciones se corresponde con lo planificado. Por consiguiente, Reyes y Ponce señalan: El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sean total o parcialmente, con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes por medio de la recolección sistemática de datos, de ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control. Es imposible si no se establecen estándares prefijados, precisos y cuantitativos. (2007:355)

En relación con lo antes señalado, se concluye que el control tiene como finalidad asegurarle al directivo la correspondencia entre la ejecución y los planes para verificar si se están llevando a cabo de acuerdo a la planificación elaborada; es decir, comparar los resultados con respecto a los objetivos establecidos. Es aquí donde el gerente educativo debe demostrar sus capacidades para actuar acertadamente en la toma de decisiones, como una de las características que debe poseer para desempeñarse eficientemente, Al respecto Munch y García expresan: El control es la última etapa del proceso administrativo, Tradicionalmente concebido como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido, se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, establece límites arbitrarios para la actuación, comprende hechos pasados e históricos. (2008:183)

La anterior concepción es por lo demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades del individuo, pronostica, sirve para medir el presente y el futuro de la actuación de todo el personal de las instituciones educativas. Por tanto, para López (citado en Arenas, 2010:42) el control en las instituciones educativas, dispone de una serie de mecanismos e instrumentos, entre ellos: inventario de recursos, manual de funcionamiento, planilla de evaluación formativa, proceso de supervisión de los resultados del plan anual, asignándole al directivo las siguientes actividades:

- a. Establecer los mecanismos para el control y supervisión de su misión educativa en la institución.
- b. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestos en el plan anual.
- c. Sugerir cualquier acción correctiva a que hubiere lugar.
- d. Ajustar la programación anual a la luz de los resultados obtenidos durante la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- e. Hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito a su plantel.
- f. Velar por el mantenimiento del plantel.
- g. Supervisar la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- h. Instruir expedientes y establecer los correctivos del personal.
- i. Llevar el control de la asistencia del personal.

En otras palabras, el control es un proceso sistemático, dinámico utilizado en la gestión directiva, cuyo propósito es orientar, guiar las actividades a través de procesos técnicos, desarrollando destrezas que promuevan la sensibilidad a través de las relaciones humanas. Por ello, se considera como la medición de las actividades donde el directivo evalúa, acompaña, confronta el desempeño del personal en las metas fijadas por la organización educativa.

Asimismo, sensibilizando la conducta de los docentes, orientándolos hacia el desarrollo de destrezas que conducirían al logro de los objetivos planificados que permitan mejorar la gestión directiva y la calidad del proceso educativo desplegando estrategias, acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visite, apoye, ofrezca asesoramiento permanente al personal en temas relevantes a su práctica cotidiana, en su propio ámbito de trabajo, partiendo de sus necesidades o características específicas.

TRABAJO EN EQUIPOS

Para mantener un desempeño adecuado en cualquier organización, incluyendo las educativas, es esencial que todos los miembros de su personal conozcan sus capacidades y habilidades pero sobre todo reconozcan la importancia de las mismas, tanto propias como las de sus compañeros. En ese sentido, Robbins (2008:37) define el trabajo en equipo como "dos o más personas que interactúan en interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos". De acuerdo con esta definición, En una organización escolar, el directivo no trabaja por sí solo o aislado, pues no existe una actividad humana donde no pueda ser considerada como el acuerdo de un conjunto de procesos.

Por ello, las instituciones escolares tienden a organizarse por la interacción del personal, mediante la conformación de trabajo en equipos responsables de planear, ejecutar, controlar, mejorar las actividades necesarias para crear o transformar productos y/o servicios con la calidad requerida por el cliente, en este caso, los estudiantes, la comunidad, sociedad.

Por su parte, Carías (2008:444) lo concibe como un "conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos". Dentro de las instituciones educativas, no todos sus miembros tienen el mismo nivel de formación profesional, ni los mismos valores, sin embargo, cuando trabajan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo.

Al respecto, Vera (2003:s/f) sostiene que un equipo de trabajo son unidades compuestas por un número de personas organizadas para realizar una determinada tarea, las cuales están relacionadas entre sí, en consecuencia, interactúan dentro de éste para alcanzar los objetivos propuestos, mediante unas adecuadas relaciones interpersonales. En este marco de ideas, implica la capacidad de colaborar, cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Pero, para ser efectivo, la aptitud debe ser genuina. A tal efecto, en su definición más amplia, es un grupo de personas quienes trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Por su parte, Arteaga (2006:72), indica que el trabajo en equipo se refiere a la manera en la cual se logra coordinar los esfuerzos de una red de personas cuya capacidad de trabajar con los demás, sabiendo escuchar, comunicar, cooperar, negociar, compartir y reconocer las emociones de los demás; permite llegar al logro de un objetivo común. Es así como, en la escuelas primarias de la parroquia Pueblo Nuevo, municipio Baralt, se denota la importancia de trabajar en torno al desarrollo de la calidad educativa traducida en la integralidad de su personal en aras del desarrollo holístico de sus alumnos. En este sentido, está justificado plenamente el trabajo de los colectivos docentes como gestores del proceso educativo llevado a cabo en esta institución.

Asimismo, se infiere que la figura del personal directivo al tener claro las competencias asociadas a gestiones propicias, propicia un ambiente armónico y viable para la ejecución de los procesos administrativos, gerenciales conducentes al mejoramiento de las relaciones interpersonales, en consecuencia, al logro de los objetivos de la institución escolar.

Ahora bien, de acuerdo con Robbins y Coulter (2005:384) el trabajo en equipos, se resalta como grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, usando su sinergia positiva, responsabilidad individual, mutua, así como destrezas complementarias. En él, los esfuerzos individuales combinados de los miembros dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones mayores, generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

Asimismo, los autores plantean el trabajo de equipos como una estructura, la cual está integrada por grupos de toda la organización, en la cual tienen la libertad de diseñar fórmulas que consideren mejor para alcanzar los objetivos. Éstos son los responsables de todos los resultados del trabajo y del rendimiento de sus áreas respectivas, complementan eficacia, proporcionando la flexibilidad desarrollando la capacidad de aprender, adaptarse e integrarse.

En el mismo orden de ideas, Orestez (2006:28) considera que es la permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para aquellos autodirigidos.

Al respecto Schermerhorn (2005:207), expresa que las consignas de este nuevo enfoque en el trabajo de equipo son delegación de autoridad, participación, compromiso, describiendo el escenario educativo como una organización lateral u horizontal y no vertical. Es una forma en la cual las organizaciones educativas pueden utilizar el trabajo de equipo para solucionar de manera creativa, colectivamente los problemas, asuntos importantes en donde trabajan, elevando la productividad, la calidad de vida laboral.

En este sentido, el trabajo en equipo coloca a disposición su máxima capacidad de conocimiento y el compromiso para implementarlo plenamente. De ahí que, los directivos en su institución deben conocer a su personal en el momento de crear equipos de trabajo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, gestionando en ellos, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, pues las ideas suelen combinarse o actuar de manera útil, estimulante; además, los integrantes comparten el mismo entusiasmo para alcanzar la meta del equipo, la visión institucional con responsabilidad social en cada actividad realizada.

MARCO REFERENCIAL

Definición de términos básicos

Comunicación: intercambio verbal, escrito, visual para transmitir criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos en los grupos formales e informales (Campbell y Corbolly, 2005)

Ética: el principio integrador de las virtudes del ser humano, resaltando lo bueno, malo, correcto o incorrecto, basando sus postulados en el deber ser sin afectar a los demás (Guerere, 2008)

Integración comunitaria: principio cohesionador que vincula a los diferentes miembros (directivos, docentes, alumnos, padres y representantes, comunidades locales, entre otros) para lograr los objetivos institucionales (Esté, 2004)

Responsabilidad social: tiene su fundamento en el interior de la organización, asume los valores y principios reguladores dentro de su plataforma filosófica, pues a través de su internalización se exterioriza hacia el entorno en el cual se encuentra asentada (Pelekais, 2008)

Gestión directiva: Se concibe como el conjunto de funciones que realiza el gerente educativo durante su desempeño diario. Operacionalmente, será el resultado de medir la dimensión funciones con sus indicadores planeación, organización, dirección, control; así como la dimensión características y los indicadores toma de decisiones, delegación, negociación, trabajo en equipo.

Responsabilidad social: Se refiere al compromiso que tiene la institución escolar a través de su dirección, tanto con el personal como el entorno de ofrecer las condiciones adecuadas para el óptimo desarrollo del proceso educativo. Operacionalmente, se definirá como resultado de la medición de su dimensión interna con los indicadores formación

permanente, comunicación, salud y seguridad laboral, relaciones interpersonales, así como la dimensión externa a través de sus indicadores integración comunitaria, ética, liderazgo.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los indicadores, al dar cuenta de los resultados en cada una de las áreas de gestión, le permiten a la institución llevar un registro de sus resultados a través del tiempo y a analizar el impacto que las estrategias implementadas tienen en los diferentes aspectos de la vida institucional.

A continuación se presenta una lista de indicadores básicos organizados por áreas de gestión. Esta relación, sin embargo, no pretende ser exhaustiva y la institución educativa puede registrar otros indicadores que le permitan monitorear su gestión y hacer los ajustes cuando se requiera, siempre y cuando tenga presente que sólo un indicador puede brindar información de procesos diversos.

Gestión directiva:

- Porcentaje de retención escolar.
- Porcentaje de deserción.
- Porcentaje de ausentismo de la jornada escolar.
- Porcentaje de ausentismo a clase.
- Índice de satisfacción con el clima escolar.
- Número y tipo de casos de conflictos remitidos al Comité de Convivencia.
- Porcentaje de ejecución del Plan de mejoramiento.
- Porcentaje de permanencia en la institución educativa

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

Para que el proceso de evaluación sea fructífero y sus resultados sean útiles para la institución y en la toma de decisiones futuras es necesario que los participantes compartan los siguientes principios:

- **Veracidad:** la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información son actitudes fundamentales para garantizar la calidad de la evaluación. Por ello, las evidencias (documentos, informes, indicadores) son indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.
- **Participación:** más que cumplir con una norma, la evaluación busca promover la participación activa de la comunidad educativa en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la evaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.
- **Corresponsabilidad:** puesto que la evaluación no es un fin en sí mismo, ya que de ella se derivarán nuevas rutas a seguir para mejorar la institución, se requiere que los participantes en el proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

También son condiciones fundamentales para el ejercicio de la evaluación:

- Disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos.
- Comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información.
- Asegurar el liderazgo del equipo de dirección.
- Facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución.
- Desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la evaluación y sus resultados.

CRONOGRAMA

ACCIONES	RESPONSABLES	FECHAS
• Planeación para la elaboración del horizonte institucional.	Docentes y directivos docentes.	ENERO de 2019
• Socialización del horizonte institucional y unificación de criterios.	Docentes y directivos	

	docentes del grupo de la gestión Directiva.	ENERO de 2019
<ul style="list-style-type: none"> Socialización por parte del grupo de la gestión directiva a los demás docentes de la institución 	Docentes de la gestión directiva	ENERO de 2018
<ul style="list-style-type: none"> Socialización y participación por parte de los estudiantes y padres de familia en la construcción del horizonte institucional Entrega de ejemplares del manual de convivencia a los estudiantes. 	Docentes, directivos docentes, padres y estudiantes.	ENERO DE 2019
<ul style="list-style-type: none"> Fijación de placas en acrílico y carteleras en diferentes espacios de la institución educativa de la misión, visión, valores y principios. 	Docentes, directivos y comunidad en general	Marzo 2019
<ul style="list-style-type: none"> En reuniones de docentes, direcciones de grupo, actos culturales, deportivos, (internos y externos) exponer en lugares visibles resaltando nuestro horizonte institucional. 	Docentes, directivos y comunidad en general	2016-2020
<p>En grupos de trabajo se docentes se construyen las políticas de calidad, objetivos y metas institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Socialización por parte del grupo de la gestión directiva a los demás docentes de la institución. Difundir las políticas de calidad, objetivos y metas utilizando los diferentes medios de comunicación con que cuenta la institución. 	Gestión directiva., y comunidad educativa.	2016-2020
<ul style="list-style-type: none"> Construir el organigrama de la institución y conceptualizar los órganos de participación escolar. En reunión general de padres de familia elegir los órganos del gobierno escolar. Socializar el organigrama de la institución a la comunidad educativa. 	Gestión directiva y Comunidad educativa. Comité de democracia y convivencia	Marzo 2.019
<ul style="list-style-type: none"> Conocer el avance de la construcción del nuevo manual de convivencia; trabajo elaborado por el comité de convivencia. Socialización y aprobación del manual de convivencia a toda la comunidad educativa. 	Comité de convivencia y comunidad educativa.	2016-2020
<ul style="list-style-type: none"> Identificar entidades que apoyen los procesos en la institución. Gestionar con entidades gubernamentales y no gubernamentales alianzas estratégicas que beneficien la institución. 	Comité de convivencia y comunidad educativa.	2016-2020

PRESUPUESTO PARA EJECUCION DE COMPONENTE DIRECTIVO PERIODO 2019

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PLACAS EN ACRILICO (MISION, VISION, VALORES Y PRINCIPIOS)	10	\$150.000	\$1.500.000
PLACA EN ACRILICO (ORGANIGRAMA)	5	\$150.000	\$750.000
RESMAS TAMAÑO CARTA	10	\$12.000	\$120.000
CAJAS DE MARCADORES BORRABLES(VERDE, ROJO, AZUL, NEGRO)	5 POR COLOR 12 EN TOTAL	\$10.000	\$120.000
VIDEO BEAN	1	\$1.200.000	\$2.400.000
PENDONES MOVILES (MISION Y VISION)	5	\$100.000	\$500.000
TABLERO DE CORCHO	5	\$500.000	\$2.500.000
		MONTO TOTAL=	\$7.890.000