IMPACTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA, SOBRE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CALDAS

PABLO FELIPE MARÍN CARDONA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – PERFIL PROFESIONAL

MANIZALES, 2010

IMPACTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA, SOBRE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CALDAS

PABLO FELIPE MARÍN CARDONA

Trabajo presentado para optar al título de Magister en Administración

Director:

GERMÁN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE
Profesor Asociado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – PERFIL PROFESIONAL

MANIZALES, 2010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mí bien amado padre Dios, quien siempre ha estado conmigo brindándome su compañía, fortaleza y sabiduría para el cumplimiento de mis objetivos de vida.

Agradezco infinitamente a mis padres y hermano, quienes siempre me han apoyado, animado y aconsejado durante las etapas más importantes de mi vida

A mi hermosa Natalia quien con su ternura, cariño, comprensión y consejo, ha permitido que crezca cada día más como persona.

Al estimado y respetado profesor Germán Albeiro Castaño Duque, quien con su sabio e incondicional acompañamiento supo orientarme para la culminación del presente trabajo y para el desarrollo de mi vida profesional.

Al respetado y estimado Profesor José Hernán Parra Sánchez, quien ha contribuido a mi desarrollo intelectual y personal durante mi época de estudios en la Universidad Nacional, y quien de manera incansable me apoyo contundentemente para el desarrollo de la investigación.

Al Grupo de Trabajo Académico Cultura de la Calidad de la Educación y a todos sus integrantes, pues me facilitaron los espacios necesarios para el desarrollo efectivo de esta investigación.

A la Facultad de Administración y a sus directivos quienes me brindaron lo espacios necesarios para la culminación del presente trabajo.

A mis amigos docentes y administrativos de la Facultad de Administración, quienes me han apoyado y animado incondicionalmente para el desarrollo de este trabajo final.

A los rectores de las instituciones educativas que con amabilidad y compromiso, participaron activamente dentro de este proceso investigativo, y que sin sus importantes aportes, este trabajo no hubiese podido llevarse a cabo.

A los estudiantes de la Facultad de Administración que colaboraron desinteresada y responsablemente, para la recolección de la información de la presente investigación.

A la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, por todos los conocimientos brindados durante mi época de estudios, pues con estos he podido crecer en lo intelectual y en lo personal.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....10
ABSTRACT.....11
1. INTRODUCCIÓN.....12

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....14
2.1 Área Problemática 14

3. OBJETIVOS.....17
3.1 Objetivo General.....17
3.2 Objetivos Específicos.....17

4. JUSTIFICACIÓN 19

5. MARCO TEORICO.....22
5.1 Definiciones e Importancia de Calidad En la Educación 22
5.2 Gestión Educativa y Calidad en la Educación.....26
5.3 Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes 32
5.4 Habilidades Gerenciales, una Perspectiva desde la Administración 35
5.5 Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes que Impactan en la Calidad de la Educación.....38
5.5.1 Liderazgo 39
5.5.2 Comunicación 40
5.5.3 Trabajo en Equipo. 41
5.5.4 Capacidad de Negociación.....43
5.5.5 Orientación Hacia la Calidad 44
5.5.6 Toma de Decisiones.....45
5.5.7 Pensamiento Estratégico 46
5.5.8 Espíritu Emprendedor 48

6. METODOLOGIA 51
6.1 Tipo de Estudio..... 51
6.2 Procedimiento Metodológico..... 52
6.3 Método de la Investigación 53
6.4 Mecanismos de Medición y Análisis.....55
6.5 Análisis de Confiabilidad y de Consistencia Interna 55
6.6 Validez de Contenido..... 57

7. ANALISIS DE RESULTADOS.....59
7.1 Análisis Descriptivo.....59
7.2 Análisis de Correspondencias.....72
7.2.1 Análisis de Dependencia (Liderazgo - Orientación Hacia la Calidad) 73

7.2.2. Análisis de Dependencia (Comunicación- Orientación Hacia la Calidad) 75
7.2.3 Análisis de Dependencia (Trabajo en Equipo – Orientación Hacia la Calidad) 77
7.2.4 Análisis de Dependencia (Capacidad de Negociación – Orientación Hacia la Calidad) 78
7.2.5 Análisis de Dependencia (Toma de Decisiones – Orientación Hacia la Calidad) 81
7.2.6 Análisis de Dependencia (Pensamiento Estratégico – Orientación Hacia la Calidad) 83
7.2.7 Análisis de Dependencia (Espíritu Emprendedor – Orientación Hacia la Calidad) 85
7.3 Análisis Multivariado 87

8. CONCLUSIONES.....93
8.1 Conclusión General 93
8.2 Conclusiones Específicas 95
8.2.1 Impacto del Liderazgo como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 95
8.2.3 Impacto del trabajo en Equipo como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 98
8.2.4 Impacto de la Capacidad de Negociación como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 99
8.2.5 Impacto de la Orientación Hacia la Calidad como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 99
8.2.6 Impacto de la Toma de Decisiones como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 100
8.2.7 Impacto del la Pensamiento Estratégico como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 101
8.2.8 Impacto del Espíritu Emprendedor como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación 102

9. RECOMENDACIONES.....104

10. BIBLIOGRAFÍA.....105

11. ANEXO 1: ENCUESTA 114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Desafíos de la Educación 33
Ilustración 2: Habilidades para el Desarrollo Estratégico de la Actividad Gerencial 37
Ilustración 3: Habilidades Gerenciales que Impactan la Calidad de la Educación .38
Ilustración 4: Mapa Integrador Habilidades Gerenciales.....50
Ilustración 5: Diseño General de la Investigación 53
Ilustración 6: Gráfico Análisis de Dependencia Liderazgo – Orientación Hacia la Calidad.....74
Ilustración 7: Gráfico de Dependencia Comunicación – Orientación Hacia la Calidad.....76
Ilustración 8: Gráfico de Dependencia Trabajo en Equipo – Orientación Hacia la Calidad.....78
Ilustración 9: Gráfico de Dependencia Capacidad de Negociación – Orientación Hacia la Calidad.....80
Ilustración 10: Gráfico de Dependencia Toma de Decisiones – Orientación Hacia la Calidad.....82
Ilustración 11: Gráfico de Dependencia Pensamiento Estratégico – Orientación Hacia la Calidad.....84
Ilustración 12: Gráfico de Dependencia Espíritu Emprendedor – Orientación Hacia la Calidad.....86
Ilustración 13: Dendrograma para el Análisis de Clúster 88
Ilustración 14: Mapa Perceptual.....91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de la Habilidad de Liderazgo 40
Tabla 2: Características de la Habilidad de Comunicación 41
Tabla 3: Características de la Habilidad de Trabajo en Equipo 42
Tabla 4: Características de la Habilidad de Negociación 44
Tabla 5: Características de la Habilidad de Orientación Hacia la Calidad 45
Tabla 6: Características de la Habilidad de Toma de Decisiones 46
Tabla 7: Características de la Habilidad de Pensamiento Estratégico 47
Tabla 8: Características de la Habilidad del Espíritu Emprendedor 48
Tabla 9: Resumen del procesamiento de los casos 57
Tabla 10: Estadísticos de Confiabilidad 57
Tabla 11: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Liderazgo 59
Tabla 12: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Liderazgo 60
Tabla 13: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Comunicación 61
Tabla 14: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Comunicación. 61
Tabla 15: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Trabajo en Equipo 62
Tabla 16: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Trabajo en Equipo 63
Tabla 17: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Capacidad de Negociación 64
Tabla 18: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Capacidad de Negociación 64
Tabla 19: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Orientación Hacia la Calidad 66
Tabla 20: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Orientación Hacia la Calidad 66
Tabla 21: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Toma de Decisiones 68
Tabla 22: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Toma de Decisiones 68
Tabla 23: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Pensamiento Estratégico 69
Tabla 24: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Pensamiento Estratégico 70
Tabla 25: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Espíritu Emprendedor 71

Tabla 26: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Espíritu Emprendedor 71
Tabla 27: Tabla de Contingencia Liderazgo - Orientación Hacia la Calidad 73
Tabla 28: Prueba de Chi- Cuadrado Liderazgo - Orientación Hacia la Calidad 74
Tabla 29: Tabla de Contingencia Comunicación - Orientación Hacia la Calidad ... 75
Tabla 30: Prueba de Chi- Cuadrado Comunicación - Orientación Hacia la Calidad 75
Tabla 31: Tabla de contingencia Trabajo en Equipo - Orientación Hacia la Calidad 77
Tabla 32: Prueba de Chi- Cuadrado Trabajo en Equipo - Orientación Hacia la Calidad 77
Tabla 33: Tabla de Contingencia Capacidad de Negociación - Orientación Hacia la Calidad 79
Tabla 34: Prueba de Chi- Cuadrado Capacidad de Negociación- Orientación Hacia la Calidad 79
Tabla 35: Tabla de Contingencia Toma de Decisiones - Orientación Hacia la Calidad 81
Tabla 36: Prueba de Chi- Cuadrado Toma de Decisiones- Orientación Hacia la Calidad 81
Tabla 37: Tabla de Contingencia Pensamiento Estratégico - Orientación Hacia la Calidad 83
Tabla 38: Prueba de Chi- Cuadrado Pensamiento Estratégico- Orientación Hacia la Calidad 83
Tabla 39: Tabla de contingencia Espíritu Emprendedor - Orientación Hacia la Calidad 85
Tabla 40: Prueba de Chi- Cuadrado Espíritu Emprendedor- Orientación Hacia la Calidad 85

RESUMEN

El presente trabajo investigativo determina las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, que impactan la calidad de la educación en el Departamento de Caldas, evidenciando el aporte que desde la administración se puede realizar sobre las diversas concepciones que determinan la gestión educativa.

En primera instancia se definieron los objetivos de la investigación los cuales dan respuesta al área problemática del estudio, por otra parte se realizó la construcción teórica del mismo con la cual se determinaron ocho (8) habilidades gerenciales básicas que impactan la calidad de la educación, entre las cuales se encuentra el liderazgo, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de negociación, la orientación hacia la calidad, la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y el espíritu emprendedor.

Por otro lado se contrastaron estas habilidades con la aplicación de encuestas a 72 rectores de colegios en el Departamento de Caldas, los cuales plasmaron sus percepciones con respecto a cada una de las habilidades gerenciales propuestas dentro de la investigación, permitiendo esto evidenciar el impacto que poseen cada una de las competencias gerenciales definidas en el estudio.

Una vez obtenidos y analizados los aportes realizados por los directivos de las instituciones educativas, se han construido las conclusiones del estudio las cuales dan respuesta a los objetivos de la investigación, permitiendo resaltar la relevancia de las habilidades gerenciales propuestas dentro de la misma, las cuales permiten desarrollar procesos estratégicos encaminados al fortalecimiento de la gestión educativa y al mejoramiento de la calidad de la educación en el Departamento de Caldas.

Palabras claves: Habilidades Gerenciales, Directivos Docentes, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Capacidad de Negociación, Orientación al Logro, Calidad.

ABSTRACT

This research work determine the management skills of senior teachers in primary and secondary education, which impact the quality of education in the Department of Caldas, showing the contribution from the administration can be performed on the various concepts that determine the educative management.

In the first instance were defined research objectives which respond to the problem area of study, on the other hand performed the same theoretical construct with which it identified eight (8) basic management skills that impact the quality of education, among them are leadership, communication skills, teamwork, negotiation skills, quality orientation, decision making, strategic thinking and entrepreneurship.

On the other hand these skills were contrasted with the use of surveys to 72 directors of schools in the Department of Caldas, who showed their perceptions of each of the proposed management skills within the research, emphasizing the impact of each of competencies defined in the study.

Once collected and analyzed the contributions made by the managers of educational institutions were built the conclusions of the study which respond to the objectives of the research, thus highlighting the importance of management skills within the same proposals. These skills can develop strategic processes aimed at strengthening education management and improving the quality of education in the Department of Caldas.

Keywords: Managerial skills, Directors, Leadership, Communication, Teamwork, Negotiating Ability, Achievement Orientation, Quality.

1. INTRODUCCIÓN

Mucho se ha planteado sobre la importancia que tiene la Calidad de la Educación para la generación de ventajas competitivas sostenibles dentro de los países en desarrollo, pues se ha considerado esto como uno de los insumos más importantes para alcanzar nuevas dinámicas y perspectivas con respecto a la generación de nuevas oportunidades en un mundo cada vez más competitivo.

Por lo anterior es importante definir que La Calidad en la Educación se puede comprender como un proceso de gestión académica, el cual permite descubrir y fortalecer las capacidades humanas en función de una meta determinada, con lo cual se abren nuevas dimensiones para alcanzar estados de desarrollo superiores a los actuales, teniendo en cuenta que dicha gestión académica debe iniciar desde la educación básica y media, con el objetivo de construir una dinámica apropiada del conocimiento para contribuir al desarrollo temprano de las habilidades del alumno, es por esto que dicho proceso de calidad académica se sustenta en como la adecuada gestión de los directivos docentes contribuye al desarrollo de estrategias pedagógicas, curriculares e investigativas que fortalezcan los programas de formación, mediante el uso de habilidades gerenciales que inviten a la participación y a la generación de nuevas formas de transmitir y generar conocimiento desde la educación básica y media.

Es por esto que dentro de la investigación se evidencia la importancia de la calidad de la educación dentro de los diferentes contextos sociales, de tal manera que se pueda comprender desde sus definiciones y aplicaciones como este factor incide dentro del desarrollo de las comunidades de acuerdo a las problemáticas existentes, pudiendo determinar que este concepto debe estar anclado a las necesidades especificas de formación de la población, teniendo en cuenta todos los factores externos los cuales delimitan los diferentes contextos de aprendizaje y enseñanza.

Por otro lado se define la relación existente entre calidad de la educación y la gestión educativa, permitiendo con esto determinar como una educación de calidad, puede ser alcanzada mediante el establecimiento de buenas prácticas de gestión, teniendo en cuenta que un plantel educativo es una organización la cual requiere de procesos coherentemente definidos e integrados para poder alcanzar

objetivos concretos y ajustados a la realidad del entorno, los cuales puedan desarrollar proyectos educativos mejorados y orientados hacia la calidad del servicio educativo.

Así mismo se ha determinado cuales deben ser las habilidades del directivo docente desde las dimensiones de la gestión educativa, de tal manera que se evidencie como dichas habilidades pueden incidir dentro del establecimiento de procesos encaminados hacia el desarrollo de una educación de calidad, la cual establezca factores diferenciadores que impulsen en sentido de la educación y su impacto dentro de la sociedad.

Dentro de este mismo contexto se definen las habilidades gerenciales de un directivo, analizadas desde las perspectivas de la administración en general, de tal manera que se pueda comprender la importancia que estas poseen para el desarrollo de cualquier organización mediante el cumplimiento de objetivos encaminados hacia el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por último se determinan las habilidades gerenciales que impactan la calidad de la educación, tomando como base las diferentes concepciones teóricas vislumbradas desde la gestión educativa y los postulados generales de la administración de tal manera que puedan ser contrastados con la realidad para definir de que manera estas habilidades directivas, pueden influir sobre la calidad de la educación en el Departamento de Caldas, de acuerdo al papel desempeñado por el directivo docente dentro de cada institución educativa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Área Problemática

En la actualidad, indiscutiblemente, los procesos educativos han despertado grandes expectativas a nivel de resultados académicos, ya que dentro de las perspectivas mundiales, específicamente y dentro del ámbito de la gestión toda inversión debe generar unos óptimos resultados, es por esto que la educación no puede ser ajena a dicho parámetro, pues el objetivo del sistema educativo es promocionar estudiantes con altos niveles de competitividad dentro de un mercado completamente exigente y agresivo, para lo cual "una educación de calidad puede significar la que posibilite el dominio de un saber desinteresado que se manifiesta en la adquisición de una cultura científica o literaria, la que desarrolla la máxima capacidad para generar riquezas o convertir a alguien en un recurso humano idóneo para contribuir al aparato productivo; la que promueve el suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social enajenada por el imperio de una estructura de poder que beneficia socialmente a unos pocos." (Valdez, 2.006, 8).

Dese esta nueva perspectiva, es entonces necesario comprender que la Calidad en la Educación es uno de los principales factores de desarrollo en la sociedad actual, y que para el caso del departamento de Caldas dicha concepción no puede ser indiferente, pues en la región se requieren personas competentes y dinámicas las cuales permitan desarrollar estrategias propias que impulsen el progreso de la región, es por esto que dentro de esta investigación, se analizara como la gestión de los directivos docentes y sus habilidades para dirigir centro educativos contribuyen al mejoramiento de las practicas docentes en función de la calidad en la educación, ya que "las competencias o habilidades gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales" (Pérez, 2008).

Dado lo anterior, se puede comprender que dicha concepción de las habilidades gerenciales aplican perfectamente dentro de la gestión educativa en el Departamento, ya que desde una perspectiva estratégica se pueden alcanzar

objetivos encaminados para el mejoramiento de la Calidad en la Educación, ya que según Pérez (2.008), cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Este postulado aplica indiscutiblemente dentro de la gestión educativa de las instituciones públicas de la educación básica y media, ya que al analizar esta problemática se pueden encontrar soluciones aplicadas al mejoramiento de las directrices educativas en cada plantel aprovechando de alguna manera, las capacidades directivas de los docentes que ocupan roles administrativos.

Dados los planteamientos y análisis anteriores y para dar respuesta al objeto del presente trabajo investigativo, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el Impacto de las Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes de la Educación Básica y Media, sobre la Calidad de la Educación en el Departamento de Caldas?

Definida la pregunta de investigación se hace necesario establecer los cuestionamientos específicos para la sistematización de la misma, de tal manera que se pueda contribuir de manera coherente al desarrollo de la respuesta central de la presente investigación.

Es por lo anterior que a continuación se relacionan las preguntas específicas que permiten el alcance de los objetivos de la investigación y sistematizan la pregunta central de la misma.

- ¿Cuál es la importancia de la calidad de la educación y cuáles son sus definiciones, de acuerdo a las diferentes aproximaciones teóricas existentes?
- ¿Cuál es la definición del concepto de gestión educativa, como mecanismo para el alcance de la calidad educativa?

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los directivos docentes, analizadas desde las perspectivas de la gestión educativa?

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales fundamentales de un directivo, analizadas desde los enfoques de la administración general?

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los directivos docentes, que impactan la calidad de la educación, analizadas desde las perspectivas de la gestión educativa y desde los enfoques de la administración general?

- ¿Cuáles son las percepciones de los directivos docentes del departamento de Caldas, con respecto al impacto que poseen las habilidades gerenciales de los mismos, sobre la calidad de la educación?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Determinar cuál es el impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el Departamento de Caldas.

3.2 Objetivos Específicos

- Conocer desde el punto de vista teórico las definiciones e importancia que posee la calidad de la educación, para contextualizar su relevancia dentro del desarrollo de la investigación.

- Definir el concepto de gestión educativa como mecanismo fundamental para el alcance de la calidad de la educación dentro de las instituciones educativas.

- Definir y conocer cuáles son las habilidades gerenciales de los directivos docentes, de las instituciones educativas, que impactan la calidad de la educación, vistas desde las concepciones de la gestión escolar, y analizadas desde las concepciones teóricas de la administración como ciencia aplicada de la gestión organizacional.

- Determinar cuáles son las habilidades gerenciales fundamentales de los directivos docentes, que impactan la calidad de la educación analizadas desde las perspectivas de la gestión educativa y desde las concepciones de la administración.

- Determinar y evaluar las percepciones de los directivos docentes del Departamento de Caldas, con respecto al impacto de las habilidades

gerenciales fundamentales dentro de la calidad de la educación, como mecanismo de contrastación empírica de la investigación, mediante la aplicación y análisis del instrumento de contrastación diseñado dentro del presente trabajo investigativo.

4. JUSTIFICACIÓN

Cuando se trata el tema de calidad en la educación, se aborda uno de los temas más importantes dentro de los conceptos de desarrollo, pues indiscutiblemente, esto se convierte en una de las estrategias más importantes para visualizar nuevas perspectivas y oportunidades en un mundo lleno de desafíos sociales y empresariales, pero dichos desafíos han abierto los diferentes planes de acción para fortalecer los sistemas educativos actuales, los cuales a pesar de lo lento de dicho sistema están intentando mejorar sus procedimientos en función del mejoramiento continuo de las practicas educativas dentro de cada uno de los niveles educativos existentes.

Con esta investigación, se pretende que desde las dimensiones administrativas y de gestión, se puedan encontrar las características de los directivos docentes en la educación básica y media del Departamento de Caldas, con el objetivo de determinar incidencia de su quehacer administrativo dentro de los procesos de la calidad en la educación, entendiéndose esto como un nuevo horizonte para determinar los factores que verdaderamente inciden dentro de la ejecución de estrategias en función de la calidad en la educación, ya que “el propósito del estudio de la calidad en la educación, consiste en entenderla mejor, en aclarar cómo puede alcanzarse y en canalizar los recursos para ayudar a todos los profesores a perfeccionar un nivel actual de rendimiento y a satisfacer las expectativas públicas de la inversión en el sistema educativo” (Valdez,2.008 ,9).

De acuerdo al anterior planteamiento, se puede visualizar como una adecuada gestión educativa por parte de los directivos docentes mediante sus habilidades gerenciales, puede contribuir al mejoramiento de los estándares educativos actuales, ya que “el directivo al estar a cargo de de una unidad organizativa, es responsable del trabajo de las personas de esa unidad, pues sus actividades a este respecto constituyen el papel de líder” (Mintzberg, 1.991, 17).

Dados los anteriores análisis, se debe destacar que el presente trabajo investigativo, enlaza de una manera coherente las actividades del directivo frente

a la gestión académica exitosa, en función de la calidad de la educación en el Departamento de Caldas, pues abre una nueva perspectiva de análisis para evaluar los resultados educativos en la región, teniendo en cuenta que generará un impacto positivo a dentro de las comunidades abarcadas dentro de la lógica de este nuevo proyecto.

Por otro lado cabe la pena resaltar que el interés que ha surgido para la realización de el presente trabajo investigativo, se centra en poder encontrar las relaciones que posee la gestión educativa con los diferentes postulados de las teorías de la administración en general, al comprender que cada institución educativa es una organización la cual requiere de sistemas de gestión adecuados para el alcance objetivos coherentes y efectivos, en función de alcanzar servicios educativos con altos estándares de calidad.

Con respecto a la utilidad del estudio se podrá evidenciar que este consigue contribuir al desarrollo de competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas de Caldas, ya que dentro del presente trabajo se determina de alguna manera cual debe ser el perfil del director educativo para impactar la calidad de la educación, teniendo en cuenta que con los planteamientos desarrollados dentro de la investigación, esta puede convertirse en un documento de consulta para todas aquellas entidades o personas que están interesadas en mejorar la calidad de la educación en el Departamento desde perspectivas que abarquen las dimensiones o roles del directivo docente.

La novedad del presente estudio radicará en la posibilidad de transversalizar las teorías que distinguen los diferentes saberes de la administración en general, para el desarrollo de estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación, ya que se abrirán espacios de análisis con respecto a la implementación de actividades adscritas al desarrollo de organizaciones tradicionales, las cuales también podrán aplicarse para el mejoramiento del desempeño de instituciones educativas dentro de programas orientados hacia la calidad de la educación.

Por último es necesario manifestar la pertinencia que posee de la investigación, ya que se gesta dentro de las actividades propias del Grupo de investigación Cultura de la Calidad de la Educación, el cual busca determinar la importancia de la calidad educativa y de entender cuáles son los factores que inciden dentro de ella para la generación de soluciones aplicadas a dicho contexto, soportadas dentro de la línea de administración la cual se encuentra orientada al mejoramiento de las dinámicas educativas en la región.

5. MARCO TEORICO

5.1 Definiciones e Importancia de Calidad En la Educación

La calidad de la educación ha sido uno de los más interesantes temas desarrollados en la actualidad, ya que desde sus definiciones, se enmarcan las verdaderas realidades con respecto a su importancia para el desarrollo sostenible de una sociedad. Es por esto que se hace necesario conocer las diferentes aproximaciones teóricas del concepto de calidad en la educación, para lo cual Berquitz (Citado por Bodarenko, 2.007, 617) manifiesta que “la calidad en la educación existe en un Colegio o una Universidad en la medida en que los recursos adecuados y apropiados sean dirigidos exitosamente a la tarea de alcanzar los resultados relacionados con la misión de la institución, y en que los programas o la Universidad hagan una diferencia significativa y positiva, relacionada con la misión en las vidas de las personas afiliadas al Colegio o a la Universidad, y que sean creados dirigidos y modificados de una manera consistente con la misión (valores) de la institución” , por otro lado (Lema, 2.007) plantea que la calidad en la educación de las instituciones no sólo se sitúa en la menor o mayor capacidad de estudiantes, de los docentes y de los investigadores para desempeñar una tarea, sino también en el flujo suficiente de recursos con que se nutran con la infraestructura que se requiere, la cual indiscutiblemente debe ser constantemente mejorada y ampliada en función de las necesidades educativas.

Desde otra perspectiva a nivel de Colombia, (Velázquez, Novoa & Mayorga, 2.006, 5) plantean que “un sistema educativo con calidad en Colombia debe contener políticas y programas, aspectos y orientaciones a su realidad social, local y nacional de manera que hombres y mujeres puedan efectivamente realizarse y proyectarse en la comunidad en la búsqueda de la revaloración del conocimiento y del saber como instrumentos de progreso económico y social, que desde el sistema educativo alcanza a las familias y origina como, efecto inducido, un aumento de expectativas con respecto al funcionamiento de las instituciones, entornos que sirven para sus hijos como nidos fundamentales de aprendizaje”. Por lo anterior se puede evidenciar la importancia de sistemas educativos con calidad en función del desarrollo de una sociedad, la cual requiere de mecanismos óptimos para encontrar horizontes de progreso, es por esto que (Lafourcade,

1.988), plantea que una educación de calidad es aquella que posibilita el dominio o la adquisición de una cultura científica, la cual permita desarrollara capacidades individuales para contribuir al aparato productivo de una sociedad,

Indiscutiblemente, la calidad de la educación debe estar enfocada en la satisfacción de las necesidades de una población para el alcance de sus objetivos, es por esto que según (Facundo & Rojas citados en el Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, 1.992, 91),"una educación de calidad es aquella cuyas características básicas permiten satisfacer las necesidades de formación y capacitación que le plantea la sociedad en la cual se da", por otro lado (Tedesco & López, 2.000) han planteado que una educación de calidad es aquella en la que se incluye la formación de nuevas competencias las cuales son reclamadas por la sociedad y el desempeño productivo , por esto debe estar ligada a la complejidad de los requerimientos de la actualidad. Así las cosas se puede comprender que la calidad de la educación suple en alguna proporción las necesidades de la sociedad para el alcanzar mejores niveles de desarrollo, gracias a la construcción de mejores factores competitivos dentro de la población favorecida.

Así mismo (Muñoz, citado por Álvarez & Topete, 2.004, 17), plantea que "el término de calidad en la educación está asociado con la capacidad tanto de las instituciones educativas, como de los individuos formados en su seno, de satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, político y social de la comunidad a la que están integrados. La investigación sobre la temática de la calidad en la educación desarrolla tareas de análisis y evaluación de los productos o resultados del proceso educativo, a través del estudio minucioso en las relaciones entre los insumos y los procesos que se siguen con el fin de orientar convenientemente la formación de recursos humanos para impulsar el desarrollo"
Desde otra perspectiva, (Vásquez, 2.000, 153) plantea que "la calidad en un sistema educativo o calidad en la educción (viéndolo como insumos-procesos-productos) de da cuando se adquieren conocimientos eficaces, eficientes y equitativos que corresponden a las necesidades de la comunidad escolar y nacional", por otro lado (Toranzos, S.F, S.P) plantea que "una educación con calidad es aquella que ofrece a niños y adolecentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo y con unas estrategias didácticas adecuadas"

Dadas las concepciones anteriores, la calidad de la educación se encuentra ligada indiscutiblemente al aprovechamiento y asignación adecuada de los recursos existentes dentro del sistema educativo, teniendo en cuenta que estos recursos deben ser efectivamente asignados según las necesidades de la comunidad en función del desarrollo es por esto que según (Gaviria & Barrientos, 2.001), la calidad de la educación secundaria incide considerablemente en el desarrollo socioeconómico de las personas, ya que brinda la capacidad de resolver y formular problemas complejos para alcanzar nuevas oportunidades de inserción en la sociedad.

Es también importante comprender, que la calidad de la educación debe ser vista como un mecanismo estratégico para el alcance de nuevas oportunidades, en este sentido, (Giné, citado por Lema, 2.007, 13), "una educación de calidad se caracteriza por ser accesible a todos los ciudadanos, facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustado a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal", desde otro punto de vista es necesario comprender que la calidad de la educación, debe ser comprendida también desde los resultados obtenidos dentro del proceso de formación, para ello (Valdéz, 1.997, 18) plantea que "la calidad de la educación, se refiere a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre condicionados histórica y socialmente; que toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos sociológicos y psicológicos imperantes en una sociedad determinada y se mide por la distancia existente entre la norma (los paradigmas) y el dato (lo que ocurre realmente en la práctica educativa)".

Dado lo anterior, se puede plantear que la calidad de la educación encierra conceptos integrales, los cuales interaccionen entre los recursos y las oportunidades sociales que brinda dicha concepción de los resultados obtenidos dentro del desarrollo humano al interactuar con el sistema educativo existente, así como la capacidad de gestión de los directivos de acuerdo a sus habilidades y competencias para el alcance efectivo de los objetivos de calidad.

La calidad de la educación posee otras dimensiones específicas las cuales son necesarias responder a las necesidades de la presente investigación. Dichas dimensiones son aquellas en las que la calidad educativa se centra en el desempeño efectivo de la actividad docente, para lo cual (Valdéz 2.006) plantea

que la calidad de la educación y de la enseñanza debe ser comprendida como el proceso optimo mediante el cual el docente promueve el aprendizaje formativo del alumno.

Por otro lado (El Ministerio de Educación Nacional , 2.003, 7), ha planteado que “en el último decenio, los sistemas educativos latinoamericanos han identificado el desempeño profesional del maestro como un factor determinante en el logro de la calidad de la educación, ya que diversos estudios concluyen que podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas de textos escolares, construirse magnificas instalaciones; obtener excelentes medio de enseñanza, pero sin docentes eficientes, no podrá tener lugar el perfeccionamiento de la educación” . Dentro de esta misma perspectiva (Auster & Wylie, citados por Rivera y otros, 2.007), argumentan, que la calidad de la enseñanza requiere procesos de aprendizajes activos que vuelquen a los estudiantes dentro de un contexto interactivo, de tal manera que los docentes preparen bien sus clases y mejoren continuamente sus procedimientos pedagógicos.

Según los postulados anteriores, la calidad de la educación centrada en el desempeño docente exalta la importancia que poseen los maestros dentro de los diferentes procesos de aprendizaje, indicando que dentro de la estructura educativa la actividad profesoral, desde cualquier perspectiva, enmarca una de las estrategias más importantes para alcanzar una educación de calidad, así como la adecuada gestión de los procesos educativos, efectuada por los directivos docentes en cada institución, de tal manera que se cumpla con las metas estipuladas dentro de proyecto institucional (PEI) .

Otro aspecto importante dentro de las concepciones de la calidad en la educación, es la relevancia que dicho concepto posee dentro del desarrollo social y económico de las comunidades, ya que “la educación de cada persona puede repercutir positivamente en la situación económica de las demás. En particular, una sociedad más educada puede traducirse en índices de innovación más elevados, una mayor productividad global gracias a la capacidad de las empresas de introducir nuevos y mejores métodos de producción, y una aplicación más rápida de las nuevas tecnologías” (UNESCO, 2.005, 47); por otro lado (Bello, 1.999) plantea que una educación de calidad cobra gran importancia, pues garantiza la competitividad básica para alcanzar el desarrollo de una comunidad, gracias al perfeccionamiento del talento humano en función de la readecuación del

estado mismo. Dentro de este mismo sentido, cabe destacar que para el caso colombiano se ha demostrado que la educación es un factor determinante de los ingresos de la ciudad de Bogotá, ya que en efecto los beneficios de la educación en Colombia parecen ser altos y estar aumentado, ya que por ejemplo, en 1.997, un año de escolaridad adicional produjo un aumento del 12,4% en los ingresos individuales, en tanto que para el año 2.003 se produjo un aumento del 14% (Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano del Banco Mundial, 2.009).

A lo anterior se une La Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano del Banco Mundial (2.009), planteando que la investigación a nivel internacional, indica cada vez más que la calidad de la educación, más que la cantidad, tiene un impacto causal sobre el crecimiento económico de Colombia; sin embargo el país debe ser consciente que los niveles de calidad educativas deben ser cada vez mayores para alcanzar un crecimiento sostenible, por otra parte (Schiefelbein & Otros, SF), han planteado que desde la década de los 90s, los factores económicos y competitivos dependen indiscutiblemente de la inteligencia y del conocimiento del hombre, por lo tanto la calidad educativa es considerada como un factor determinante para la superación de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones sociales de los pueblos. En este mismo sentido, (Delors, S.F, 14) argumenta que “la educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal”.

Dados los planteamientos ya mencionados, se evidencia indiscutiblemente la importancia que posee la calidad de la educación sobre el desarrollo social y económico de las comunidades, ya que brinda las competencias requeridas para superar los desafíos actuales y para lograr proporcionar herramientas estratégicas, para la construcción de nuevas oportunidades de integración social.

5.2 Gestión Educativa y Calidad en la Educación

La gestión educativa puede considerarse como una estrategia fundamental para el alcance de los objetivos educativos, los cuales son diseñados dentro de un plan estrictamente definido para la alineación de recursos en función de la adecuada

ejecución de lineamientos de calidad, es por esto que (Reyes, Díaz & Requena, 2.007, 140) plantean que “la gerencia educativa puede entenderse como el conjunto de medios adecuados de los cuales dispone la escuela para encauzar y realizar la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia la superación constante en todos sus aspectos. La organización escolar debe ordenar la compleja estructura de la escuela, sometiéndola a normas que permitan que todos los elementos materiales y humanos que en ella intervienen, cualquiera que sea su carácter o papel contribuyan eficazmente a que cumpla su función educativa”. Sobre esto Contreras (2.006) plantea que la educación debe sustentarse en una adecuada gestión y preocuparse no por la enseñanza, sino por los resultados obtenidos dentro de los procesos de aprendizaje, ajustando las estrategias educativas de acuerdo a las necesidades de los usuarios del servicio.

Desde otra perspectiva Lemus (citado por Reyes, Díaz & Requena, 2.007), afirma que la gerencia educativa puede ser definida como una acción encargada de ejecutar y poner en práctica los lineamientos organizacionales y legales de la educación; así mismo (Bosch y Díaz, 1.988, 15) manifiestan que “el sistema educativo, y en particular los centros escolares, requieren como cualquier organización, una gestión apropiada, y los resultados educativos dependen en buena medida de cómo se administren (organicen y gestionen) los recursos disponibles. Es decir, los aspecto económico – gerenciales de la educación no son un (velo) que cubre la calidad docente, sino un componente esencial para el funcionamiento y eficacia de la actividad formativa”.

Dentro de este ámbito se ha argumentado que, “la gestión educativa incluye la acción y efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes a logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones” (Polladino & Polladino, 1.998, 9).

Como se ha podido analizar gestión educativa se ha planteado como una de las estrategias básicas para alcanzar los objetivos educativos desde una perspectiva de calidad, por lo anterior, (Inciarte, Marcano & Reyes, 2.006, 223), argumentan que “para lograr la coherencia y pertinencia de la gestión académica y administrativa, es necesario desplegar una estrategia de control, vigilancia y seguimiento; junto a acciones de orientación y apoyo a cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo. De modo que, que no se produzcan desviaciones que obstaculicen el logro de los objetivos que dan razón a las

acciones emprendidas en los ámbitos escolares e impidan elevar la calidad en la educación básica".

(Marteri & de Valder, citados por Estévez, 2.001), manifiestan que la gestión educativa o la administración escolar, trata de organizar los distintos aspectos de los procesos educativos, concentrados en los planes de estudio, los docentes, los alumnos, la organización escolar y los recursos existentes, con el objetivo de establecer una estructura coherente con la política educativa establecida para la comunidad a la que sirve el sistema, así mismo (Sander, S.F) analiza la gestión educativa y su relación con la calidad en la educación, ya que según sus planteamientos, el objetivo de la gestión educativa es el mejoramiento de la calidad de la educación a través de la integración de una organización de calidad, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica y de sus resultados en términos de aprendizaje.

La gestión educativa puede ser comprendida, entonces, como una actividad esencial para la organización escolar, ya que desde allí se definen las estrategias necesarias para establecer los lineamientos y políticas de calidad educativa, para satisfacer las necesidades de la sociedad la cual espera el mejoramiento de las capacidades humanas, para alcanzar los niveles esperados de desarrollo económico y social. Es por esto que (Salas, 2.003) plantea que la gestión educativa debe encargarse de administrar los requerimientos específicos de un currículo, con base en unos lineamientos educativos, teniendo en cuenta que la calidad de dicha gestión debe ser constantemente renovada y elevada, para alcanzar procesos educativos de calidad; por otra parte (Ezpeleta, citado por Sandoval, Camargo & otros, 2.008, 17) argumenta que "la dirección o gestión escolar se plantea como una de las dimensiones o factores básicos para elevar tanto la calidad escolar como el rendimiento del servicio, a partir de una adecuada política educativa"

Otro planteamiento interesante que deja comprender la dinámica de la gestión educativa en función de la calidad es el de (Casassus, 2.001, 11) al manifestar que "en la práctica, la perspectiva de gestión de calidad total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los

procesos, esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como practica laboral".

La gestión educativa desde las perspectivas teóricas, ha evidenciado su importancia dentro de los procesos educativos de calidad, pero es necesario también comprender que esta gestión se encuentra completamente relacionada con la ley de educación nacional, la cual plantea lineamientos precisos para alcanzar los objetivos educativos dentro de un plan estratégico definido, de tal manera que esto se convierta en uno de los papeles fundamentales de la gestión educativa, es por esto que desde la (Ley 115, de 1.994, Articulo 73) plantea que " el Proyecto Educativo Institucional se da con el fin de lograr una formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategias pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión".

Desde el anterior planteamiento, se puede entender que la gestión educativa se enmarca como una necesidad para la ejecución de de las políticas integrales de calidad, beneficiando a la comunidad y cumpliendo con uno de los principales objetivos de las funciones gubernamentales: el bienestar social.

La dirección educativa debe ser una actividad estratégica que permita establecer lineamientos que direccionen adecuadamente las políticas de calidad, debido a esto el papel que juega el directivo docente dentro de dicha gestión es vital y su verdadero impacto sobre los aspectos que desarrollan una educación de calidad se consolida como una variable indispensable para alcanzar las metas educativas. Dicha gestión educativa debe efectuarse o hacerse realidad sobre la estructura y procesos de la organización escolar y para esto se ha planteado que "la organización educativa es una organización social construida en la dinámica cotidiana de las relaciones que se establecen y consolidada entre sus miembros, estudiantes, directivos, docentes, administrativos, padres de familia y egresados, en un espacio físico social claramente definido, con identidad y vida propia, que se desarrolla en un período histórico determinado, dentro de una comunidad especifica ". (Ministerio de Educación Nacional, S.F. ,8).

Por otro lado la administración o gestión educativa debe ser entendida como un proceso estratégico, el cual pueda cumplir efectivamente con unos objetivos institucionales los cuales apalanquen posesos de calidad dentro de las instituciones educativas, permitiendo con esto evidenciar la efectividad de la gestión del directivo, debido a esto Correa (2.005), plantea que una gestión directiva efectiva es aquella en donde la dirección y su equipo de trabajo alcanzan los resultados esperados, sustentados en la capacidad del directivo de proyectar actividades y políticas apoyadas por un constante sentido de liderazgo, de tal manera que se logre un direccionamiento institucional coherente y preciso en función del mejoramiento de los procesos educativos.

Por lo anterior se puede plantear que en la actualidad la gestión educativa debe preocuparse por establecer actividades encaminadas hacia el mejoramiento de las actividades académicas dentro de cada institución de enseñanza, debido a la adecuada y coherente gestión ejercida por los directivos docentes, teniendo en cuenta que los servicios educativos son el pilar para la construcción de conocimientos específicos los cuales puedan desarrollar competencias cognitivas en cada uno de los usuarios del servicio, entendiéndose esto como la mejor de manera de expresar el sentido de gestionar estratégicamente los procesos y actividades desarrolladas dentro de cada centro educativo, teniendo en cuenta que estos se constituyen en la actualidad como organizaciones especializadas las cuales requieren de una dirección efectiva e innovadora.

Por lo anterior Rojas (2.006), manifiesta que dadas las diferentes condiciones y contextos del siglo, las instituciones educativas deben ser vistas como organizaciones de conocimiento, las cuales deben ser participes como cualquier otra organización humana, de las dinámicas y avatares de los diferentes sectores existentes, los cuales requieren de innovaciones metodológicas y calidades de los productos y servicios ofrecidos, mediante el establecimiento de procesos de gestión y administración encaminados hacia el desarrollo de estrategias funcionales las cuales contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, convirtiéndose esto en uno de los principales objetivos de la dirección educativa.

Por otro lado Bates (1.989) plantea que las instituciones educativas deben brindar las herramientas necesarias para que el alumno tenga las competencias precisas para responder a las necesidades de la sociedad y de su entorno, a través de la

adecuada gestión de las actividades educativas desarrolladas en los centros de enseñanza, las cuales han de repercutir en la definición de currículos, metodologías y asignación de recursos aplicados al desarrollo integral del alumno, entendiendo cada uno de estos factores como herramientas fundamentales para el desarrollo de una educación de calidad.

Según los anteriores conceptos se evidencia la importancia que posee la gestión educativa para alcanzar una educación de calidad, la cual este contextualizada con las necesidades y exigencias de la sociedad con el objetivo de abrir nuevos horizontes de desarrollo, mediante estrategias pedagógicas y de currículo las cuales permitan establecer procesos coherentes de enseñanza brindando una educación orientada hacia los requerimientos del entorno.

Para ello De Zubiría (2.006) manifiesta que la buena educación se evidencia cuando una persona ha aprendido, interiorizado y asimilado un conjunto de conceptos, los cuales han sido adquiridos mediante acciones pedagógicas efectivas las cuales han sido determinadas y plasmadas dentro de un adecuado sistema curricular, teniendo en cuenta el tipo de ser humano y el tipo de sociedad que se desea contribuir a formar.

Dentro de este recorrido y análisis teórico de la gestión educativa, se hace necesario manifestar que desde dicha actividad estratégica, se establecen los procesos misionales educativos dentro de las organizaciones escolares, enmarcados dentro de lineamientos de calidad y con el objetivo de alcanzar un proyecto institucional generando un impacto social dentro de una comunidad académica, la cual espera un respuesta acertada a todas sus necesidades de formación con el objetivo de desarrollar habilidades competitivas que permiten dar respuesta las necesidades actuales del entorno, mediante la asignación adecuada de recursos, de la gestión pedagógica y curricular y la capacidad de comprender los requerimientos sociales en función de la incorporación de políticas educativas coherentes y alineadas con la realidad de hoy.

5.3 Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes

Es necesario comprender que la gestión directiva como proceso estratégico dentro de las organizaciones escolares o centros educativos, debe sustentarse en las competencias o habilidades gerenciales de los directivos docentes, ya que estas deben encajar dentro de la particularidad de cada institución en función del proyecto educativo; por esto (Sandoval, Camargo & otros, 2.008, 25) plantean como "la función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva. Es decir, no existen modelos directivos de validez universal, sin anclajes en la singularidad e historia del sistema educativo y de cada institución educativa, pues cada actor que ocupa un cargo de director construye su desempeño a partir de su trayectoria personal y profesional, la definición normativa de su rol y las características singulares de la escuela a su cargo".
Así mismo (Ortiz, Campos & Cruz, 2.006,154) han planteado que "la función directiva, se concibe como una actividad creadora que estimula la capacidad de aplicación del conocimiento, a fin de que los docentes preparen más y mejor a los estudiantes para convertirlos en seres capaces, competentes, reflexivos, analísticos, críticos y creativos pues al poseer estas características podrán encarar con mayor seguridad los retos en su vida personal"

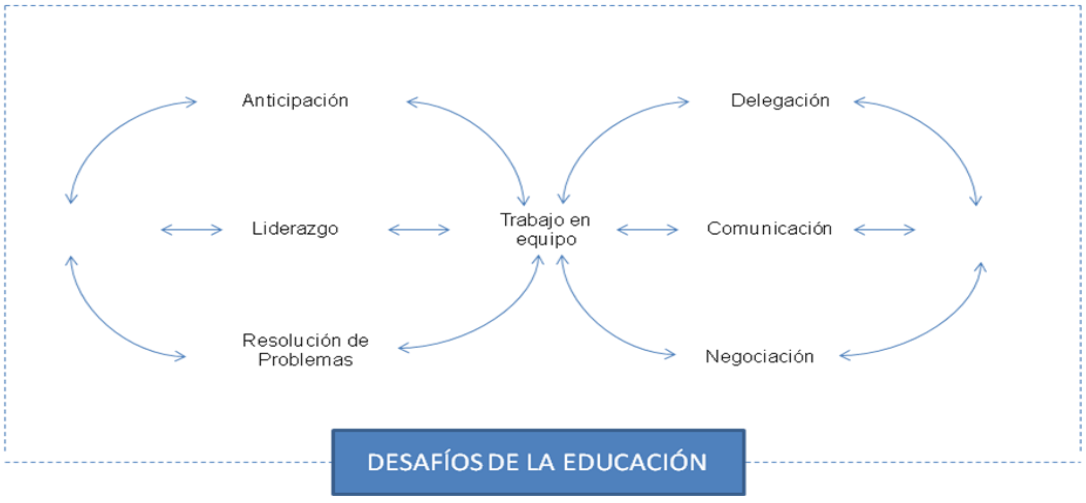
Dado lo anterior, el rol del directivo docente es un insumo fundamental para el alcance de los objetivos del proyecto educativo, teniendo en cuenta aspectos importantes como el de la calidad del servicio educativo, es importante destacar las habilidades o competencias básicas que debe poseer un directivo docente en función de sus actividades estratégicas; debido a esto (Puga & Martínez, 2.008), han planteado cinco habilidades gerenciales básicas que requieren los directivos, incluyendo a los directivos docentes, para alcanzar el logro de los objetivos según la necesidades actuales del entorno. Estas habilidades son: orientación al conocimiento, capacidad de liderazgo, capacidad de comunicación, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo.

Desde otra perspectiva, (Graffe, 2.002), plantea que las habilidades o funciones directivas que deben poseer los directivos docentes para brindar un servicio de calidad y de excelencia son: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones y capacidad de generar un clima centrado en el trabajo en equipo y la colaboración, dentro de este mismo enfoque, (Ramírez, 2.006) plantea que las competencias

que todo directivo escolar de excelencia debe tener para alcanzar los objetivos de calidad y que permitan ejercer una motivación estratégica, sobre las personas que integran la institución educativa son: Espíritu de equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, tendencia a asumir el rol directivo y ambición de logro, entre otros.

Para (El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2.000) los gestores que dirigen los procesos educativos, deben orientar sus esfuerzos para dar respuesta los desafíos actuales de la educación, mediante el mejoramiento continuo de las prácticas administrativas y educativas, a través de procesos innovadores, estratégicos y sistemáticos, teniendo en cuenta que los directivos docentes y el proceso mismo de gestión, debe poseer unas características esenciales, las cuales respondan a estas nuevas tendencias educativas. Dichas características o habilidades estratégicas han sido plasmadas por el Instituto dentro del siguiente esquema[1]:

Ilustración 1: Desafíos de la Educación



Fuente: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2.000). Buenos Aires. Argentina

En este mismo sentido, El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2.007, S.P.), ha planteado "que deben existir competencias comportamentales las cuales se enmarcan dentro de las aptitudes, los valores, los intereses y las motivaciones

[1] El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, es una entidad creada por la UNESCO la cual contribuye al desarrollo de la educación a nivel mundial en materia de planificación y de gestión educativa. Encontrado en el sitio: http://www.iipe-buenosaires.org.ar/que_es_el_iipe.

con que los educadores y directivos docentes deben cumplir sus funciones para alcanzar procesos de calidad". Dichas competencias, las cuales deben ser desarrolladas y aplicadas por los directivos docentes son las, siguientes:

- Liderazgo.
- Relaciones Interpersonales y Comunicación.
- Trabajo en Equipo.
- Negociación y Mediación.
- Compromiso Social e Institucional.
- Iniciativa.
- Orientación al Logro.

En consonancia con los planteamientos del Ministerio de Educación Nacional, (Uribe, 2.007) manifiesta que las competencias o habilidades directivas de los directivos docentes, deben estar enmarcadas dentro de procesos conductuales los cuales alcancen objetivos de calidad mediante el aprendizaje continuo y la utilización estratégica de los recursos como papel fundamental de la gestión educativa. Por esto para el autor las competencias conductuales básicas para llevar a cabo una adecuada dirección educativa son:

- Compromiso Ético – Social.
- Orientación a la Calidad.
- Autoaprendizaje y Desarrollo Profesional.
- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Negociar y Resolver Conflictos.
- Adaptación al Cambio.

- Asertividad.
- Iniciativa e Innovación.

La gestión educativa y el papel del directivo dentro de los procesos de calidad en la educación se han convertido en factores determinantes para el desarrollo de instituciones que brinden factores diferenciadores dentro de los procesos de enseñanza; a esto Bravo & Verdugo (2.007), han planteado que las instituciones efectivas brindan a sus alumnos un valor agregado dentro de cada uno de los procesos académicos, lo cual se logra mediante factores diferenciadores que enmarcan o distinguen la gestión educativa y a las habilidades de los directivos docentes. Estos factores diferenciadores están definidos por habilidades tales como la orientación al logro, la motivación de los docentes, la motivación de los alumnos, el trabajo en equipo, el liderazgo directivo y la comunicación efectiva, las cuales permiten, dentro de las perspectivas académicas, que se alcancen los procesos de calidad requeridos al interior de la estructura educativa existente.

Todos los planteamientos anteriores, han enmarcado las habilidades o competencias directivas necesarias que deben tener los directivos docentes, para gestionar efectivamente las instituciones educativas en función de la calidad de la educación, con lo cual se cumplen los objetivos enmarcados dentro de los proyectos educativos y las políticas gubernamentales que apalancan el sector mencionado, teniendo en cuenta que tras una buena gestión académica y administrativa, todos los recursos invertidos en la educación tendrán como retorno la formación de excelencia de la comunidad estudiantil.

5.4 Habilidades Gerenciales, una Perspectiva desde la Administración

Las habilidades o competencias gerenciales se han convertido en las herramientas fundamentales de la gestión directiva para el desarrollo organizacional, con lo cual se pretende alcanzar beneficios económicos o unidades de meta de acuerdo los objetivos específicos de una organización, por lo tanto (Koontz & Weihrich, 1998, 524), han planteado que “las habilidades directivas se entienden como aquel proceso consistente el cual influye en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. Por otro lado (Robbins & Decenzo, 2.002, 14), argumentan que “las

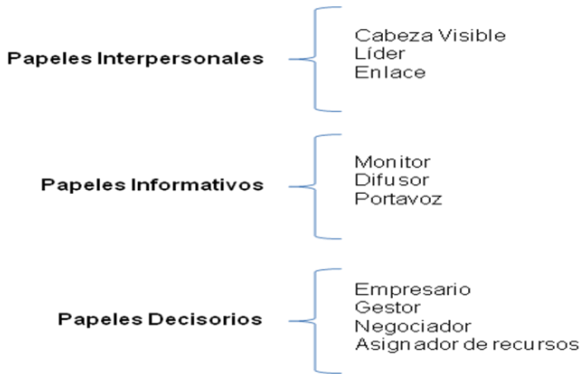
competencias gerenciales o directivas se pueden definir como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño de un gerente" , dentro de esta misma dinámica (Stoner, 1982) manifiesta que las competencias o habilidades de un gerente, son aquellas que se encuentran encaminadas al alcance de objetivos estratégicos en función del desarrollo organizacional y la satisfacción de las necesidades sociales. Así mismo (Da Silva, 2.002) encuentra que las habilidades administrativas de un gerente son aquellas que se encaminan hacia la transformación y aplicación del conocimiento, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales de forma efectiva y coherente.

Dadas las anteriores aproximaciones teóricas, se pueden visualizar las habilidades directivas o gerenciales, como aquellas capacidades de gestión que permiten a los directivos alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva, mediante la transversalización del conocimiento aplicado a las dinámicas estratégicas de la organización, alcanzando de esta manera beneficios económicos e impactos sociales.

Después de contextualizar las diferentes concepciones de habilidades competencias gerenciales, ahora es necesario determinar desde el punto de vista de la gestión empresarial cuales son las habilidades gerenciales fundamentales para alcanzar objetivos estratégicos en búsqueda del desarrollo organizacional.

Para Mintzberg (1.991), el directivo es aquella persona que está a cargo de una organización la cual debe poseer unos papeles o habilidades especificas en función del desarrollo de la misma, las cuales deben estar enfocadas desde la autoridad misma y el estatus de su cargo y desde la capacidad informativa hasta su capacidad de tomar decisiones en función del desarrollo de estrategias empresariales; para ello el autor ha planteado las siguientes habilidades o roles directivos fundamentales para el desarrollo estratégico de la actividad gerencial, tácticamente ubicada en tres dimensiones administrativas diferenciadoras.

Ilustración 2: **Habilidades para el Desarrollo Estratégico de la Actividad Gerencial**



Dentro de este mismo sentido, para Barnard citado por (Da Silva, 2.002, 194) “el directivo o el ejecutivo deben ser un centro de interconexión de un sistema de comunicaciones para el mantenimiento y la consecución del esfuerzo cooperativo, teniendo en cuenta que para ello el ejecutivo debía brindar un sistema de comunicación integral, proveer la garantía de los esfuerzos personales y formular y definir los objetivos de la organización”. Por otro lado Drucker (1.969) argumenta que un ejecutivo o directivo eficaz debe establecer un proceso estratégico de relaciones humanas al interior de la organización con el objetivo de tomar decisiones acertadas vinculando al personal de la misma, y para ello debe tener habilidad de comunicación, de trabajo en equipo, de autodesarrollo y de desarrollo de los demás.

Para (Páez Citada por Calderón & Castaño, 2.005), un gerente o directivo debe tener la capacidad de reflexionar y encaminar sus esfuerzos y estrategias para la acción dentro de una organización, y para ello requiere desarrollar habilidades o competencias especificas las cuales le permitan llegar a tal fin, dentro de esas habilidades se encuentran la capacidad de negociación, el liderazgo, el pensamiento estratégico, el manejo de conflictos, el espíritu emprendedor, la toma de decisiones, la comunicación y el aprendizaje en equipo.

Dadas las concepciones teóricas mencionadas anteriormente, se puede plantear que las habilidades gerenciales que deben poseer cualquier directivo, enmarcan procesos estratégicos para el desarrollo de las actividades propias de de las organizaciones sin importar su objeto, de tal manera que impacten en los procesos

y lineamientos de gestión y por obvias razones en los resultados obtenidos a nivel institucional.

5.5 Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes que Impactan en la Calidad de la Educación

Después de hacer un importante recorrido teórico a través de las concepciones y definiciones de la calidad de la educación, de la gestión educativa y las habilidades gerenciales de los directivos a partir de las percepciones educativas y los aportes de la administración y la gestión, es necesario plantear las habilidades o competencias directivas fundamentales que impactan de manera contundente la calidad de la educación, sustentado en todo el análisis teórico y conceptual que se ha realizado dentro del presente trabajo investigativo.

Argumentando las diferentes evaluaciones teóricas enfocadas en el impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes dentro de la calidad educativa, a continuación se plantean dichas habilidades o competencias directivas las cuales se sustentan en las dinámicas teóricas de la investigación.

Ilustración 3: Habilidades Gerenciales que Impactan la Calidad de la Educación

Fuente: Elaboración Propia[2]

[2] La anterior ilustración que expone las habilidades gerenciales de los directivos docentes que impactan en la calidad de la educación, ha sido construido por el autor de la investigación, teniendo en cuenta todas las bases teóricas y conceptuales recogidas dentro de la misma.

Las anteriores habilidades gerenciales enmarcadas dentro de los procesos de calidad de la educación, serán analizadas desde sus características y aplicaciones, de tal manera que se pueda comprender el verdadero impacto que estas poseen dentro de los procesos educativos y desde la gestión de los mismos por parte de los directivos, comprendiendo desde las perspectivas conceptuales, la importancia que estas poseen para el cumplimiento de los objetivos institucionales de acuerdo a los proyectos y estrategias establecidas desde el ápice directivo.

5.5.1 Liderazgo

El liderazgo es una de las competencias gerenciales más importante dentro de la gestión estratégica de la organizaciones, ya que con este se definen políticas y planes de acción claves para el alcance de los objetivos institucionales de tal manera que se pueda alcanzar el éxito colectivo, es por esto que para (Koontz & Weihrich, 1.998) el liderazgo es la capacidad que posee un directivo para hacer que los equipos de trabajo alcancen los objetivos organizacionales, gracias a la máxima aplicación de sus habilidades, mediante su capacidad de inspirar y orientar al logro a los integrantes de la organización y la capacidad de establecer ambientes propicios de trabajo en función del desarrollo.

Por otro lado, Palomo (2.007), plantea que el liderazgo se entiende como un proceso de influencia ejercido por el directivo dentro de un grupo de trabajo organizado, para alcanzar efectivamente un objetivo planteado, mediante la orientación de una visión compartida entre los integrantes de la organización y la generación de nuevas ideas y estrategias para la transformación de pensamientos. Así mismo Estrada, (2.006) plantea que el liderazgo es aquel arte mediante el cual, el directivo de una organización logra que los integrantes de la misma realicen las actividades propuestas por éste, de manera voluntaria, y comprometida, con el objetivo de alcanzar los propósitos de la organización, teniendo en cuenta que el directivo debe poseer características determinantes tales como, la capacidad de orientación al logro, visión estratégica de futuro, compromiso con los procesos organizacionales y capacidad de aprendizaje en función de la identificación de oportunidades.

Dentro de estas definiciones y caracterizaciones del liderazgo, es necesario plantear las siguientes variables distintivas de dicha competencia gerencial.[3]

Tabla 1: Características de la Habilidad de Liderazgo

Influencia sobre los integrantes de la organización.
Apoyo a los todos los procesos organizacionales.
Visión Integral y orientadora.
Identificación de oportunidades para el mejoramiento.
Transformación de percepciones hacia un objetivo
Orientación al logro

Fuente: Elaboración Propia

5.5.2 Comunicación

La habilidad gerencial de la comunicación expresa la importancia que dentro de una organización posee la capacidad de un directivo para dar a conocer de manera efectiva y oportuna las diferentes situaciones, acontecimientos y procesos estratégicos generalizados que se desarrollan dentro de la misma, debido a esto (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2.002) plantean que la habilidad de comunicación se entiende como un proceso estratégico mediante el cual los directivos, en general, transmiten e intercambian efectivamente información importante y vital para los procesos organizacionales, de tal manera que la comunidad pueda conocer los objetivos y estrategias comunes en función de su aplicación y alcance, teniendo en cuenta que el directivo debe poseer la intención y la capacidad de informar los sucesos importantes dentro de la organización, debe tener la habilidad de escuchar y responder a las inquietudes de los integrantes de la organización y debe colectivizar los objetivos empresariales, utilizando estrategias de comunicación de acuerdo a los contextos establecidos.

[3] La tabla de relación que expone las características del liderazgo, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

Por otro lado, Artavia (2.006), plantea que la comunicación representa los pensamientos y las ideas que el directivo desea transmitir o compartir con los integrantes de la organización, en función del alcance de los objetivos organizacionales, pues con el establecimiento de procesos comunicativos adecuados se contribuyen al desarrollo de nuevas relaciones de trabajo las cuales permiten el mejoramiento de las actividades individuales en función de un bien común.

Así pues, la comunicación como habilidad gerencial, permite el alcance de objetivos estratégicos para cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta la participación activa de sus integrantes al socializar o colectivizar las intenciones o directrices tácticas de la gestión organizacional, es por esto que después del análisis teórico de dicha habilidad, esta puede ser caracterizada de la siguiente manera.[4]

Tabla 2: Características de la Habilidad de Comunicación

Capacidad de informar.
Escuchar y responder a la comunidad.
Socialización de los objetivos y estrategias.
Uso de estrategias para una comunicación efectiva.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.3 Trabajo en Equipo.

La capacidad de trabajo en quipo para un directivo, se convierte un factor preponderante para el alcance de los proyectos y objetivos organizacionales, pues la gestión encontrará coherencia tras la aplicación de lineamientos construidos con la participación colectiva de la comunidad y de los grupos de que conforman, tras la alineación de propuestas comunes para la consecución de metas efectivas que

[4] La tabla de relación que expone las características de la comunicación, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

mejores las condiciones organizacionales, por esto Franco & Velázquez (2.000) el trabajo en quipo se caracteriza por la integración de un grupo de personas con habilidades diferentes, las cuales se encuentran comprometidas por unos propósitos o metas comunes en función de su alcance. Así mismo Puga & Martínez (2.008), plantean que el trabajo en equipo, como una habilidad directiva, se ha convertido en una estrategia fundamental para el desarrollo de estrategias exitosas dentro del mejoramiento organizacional, ya que para el directivo el trabajo en equipo debe convertirse en una filosofía de gestión, la cual permita la participación de los integrantes de la organización y la confianza que este posee sobre los mismos para el desarrollo conjunto de políticas de dirección y desarrollo.

Para Hellriegel, Jackson & Slocum (2.002), el directivo, a través del trabajo en quipo, propicia los espacios necesarios para que los integrantes de la organización aporten al desarrollo de la misma, comprendiendo que éste debe tener la capacidad de reconocer y valorar la participación de los equipos de trabajo, debe tener la capacidad de reconocer las fortalezas y competencias de los mismos y debe poseer un profundo compromiso con la dirección efectiva de las actividades desarrolladas dentro de los equipos de trabajo establecidos, todo esto en función del alcance efectivo de los objetivos organizacionales.

Dada las concepciones anteriores, se puede plantear la caracterización del trabajo en equipo como una habilidad de dirección estratégica, de acuerdo a las siguientes categorizaciones.[5]

Tabla 3: Características de la Habilidad de Trabajo en Equipo

Aceptación de la participación e integración de los equipos dentro de los procesos organizacionales.
Confianza en los equipos de trabajo establecidos.
Compromiso y capacidad de coordinación de los equipos de Trabajo.
Persuadir a la comunidad de la importancia de los equipo de trabajo.
Conocimiento de las fortalezas y debilidades de los integrantes de los equipos de trabajo.

[5] La tabla de relación que expone las características del trabajo en equipo, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

Reconocimiento de la participación activa de los equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.4 Capacidad de Negociación

La capacidad de negociación entendida como una habilidad gerencial, se convierte en uno de los pilares del desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales, mediante el desarrollo de estrategias cooperativas e integradoras las cuales disminuyan los conflictos existentes entre los miembros de cualquier tipo de organización en función de apuntar hacia un objetivo común, debido a esto (González, 2.006,10), plantea que la capacidad de negociación " es un proceso de interacción, en el que las distintas partes tratan de resolver un conflicto utilizando el dialogo y la discusión para llegar a un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas, teniendo en cuenta que en este punto la organización consigue una mayor participación, colaboración e involucra a todos los estamentos o grupos afectados; en buscar puntos de acuerdo y de unión entre las partes implicadas"

Dentro de este mismo contexto Altschul (1.999) manifiesta que el proceso de negociación exige reunir información y generar credibilidad, pues se apoya en la racionalidad y el pensamiento estratégico para la búsqueda de resultados efectivos, siendo completamente imparcial sin favorecer a alguna de las partes de un conflicto, con el objetivo de llegar a un común acuerdo en función del alcance de objetivos orientadores hacia el éxito. Así mismo para Castaño (2.003) el proceso de negociación como habilidad gerencial se define como una estrategia fundamental para la resolución de conflictos e intereses, a través del análisis racional de las situaciones que enmarcan el conflicto, de tal manera que se generen opciones efectivas en función del acuerdo general, mediante la construcción de criterios objetivos de solución, la superación de las posiciones personales de las decisiones negociadoras y la concentración en los intereses comunes y no en los individuales.

Así pues se determinan las definiciones y argumentaciones teóricas de la habilidad gerencial de la negociación, con las cuales se construye la siguiente

tabla de características negociadoras analizadas desde perspectivas de la gestión organizacional.[6]

Tabla 4: Características de la Habilidad de Negociación

Solución de conflictos entre los miembros de la organización.
Concentración en los intereses de las personas y no en sus posiciones individuales.
Generación de alternativas para solucionar efectivamente los conflictos.
Pensamiento a largo plazo para brindar soluciones estratégicas a los conflictos.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.5 Orientación Hacia la Calidad

La habilidad gerencial de orientación hacia la calidad, se ha convertido en uno de los factores fundamentales para el logro de los objetivos y metas organizacionales, pues con dicha competencia directiva se busca la satisfacción plena de una comunidad de acuerdo a los servicios prestados por la organización, es por esto que Maderuelo (2.002) plantea que la orientación hacia la calidad es la capacidad que posee una organización de brindar servicios adecuados hacia una comunidad, y de entender que los procesos de autoevaluación y de retroalimentación de sus procedimientos de gestión, contribuye al desarrollo de políticas de mejoramiento, mediante el establecimiento de un liderazgo organizacional y de una adecuada estructura administrativa gestionada por procesos de mejora continua.

Así mismo Gómez & Palaci (2.003) manifiestan que la orientación hacia la calidad, es una filosofía de gestión organizacional, con la cual se evalúan de manera permanente los procesos en función del mejoramiento continuo de las actividades organizacionales para la satisfacción del cliente, de acuerdo a sus percepciones del servicio recibido, por medio del interés gerencial o directivo en los procesos de calidad, por medio de la capacidad directiva de atender las sugerencias realizadas por la comunidad en función del mejoramiento, por la intención gerencial del establecimiento de estrategias de evaluación y verificación de los

[6] La tabla de relación que expone las características de la negociación, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

procesos y por la importancia que se le brinda a los procesos de mejora continua, en búsqueda de la excelencia organizacional.

Dentro de la presente investigación es importante resaltar, gracias a las concepciones teóricas anteriores, la caracterización de la competencia directiva de orientación hacia la calidad, la cual se consigna en el siguiente cuadro resumen.[7]

Tabla 5: Características de la Habilidad de Orientación Hacia la Calidad

Interés por la implementación de procesos de calidad.
Atención a sugerencias y recomendaciones en función del mejoramiento.
Estrategias de verificación y evaluación de los procesos.
Mejoramiento continúo dentro de los procesos de gestión.
Orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.6 Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones como estrategia y habilidad gerencial, es una herramienta fundamental encontrar soluciones efectivas a las problemáticas organizacionales, las cuales impiden el éxito y la excelencia en los procesos de gestión, es por esto que (Stoner, Freeman & Gilbert, 1.996, 260) plantean que la de toma de decisiones gerenciales “es un proceso mediante el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema especifico” , por otro lado Robbins & Decenzo (2.002) manifiestan que la toma de decisiones a nivel directivo, es un proceso racional a través del cual se busca la solución más efectiva a una problema determinado, mediante el análisis profundo de las características del mismo en función del alcance de los objetivos organizacionales.

Para Castaño (2.003) la toma de decisiones es un proceso gerencial el cual obedece al uso racional de la experiencia y de los conocimientos en función de la

[7] La tabla de relación que expone las características de la orientación hacia la calidad, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

solución de problemas y en la búsqueda del desarrollo organizacional, teniendo en cuenta el desarrollo de opciones efectivas de solución, el establecimiento de procesos creativos y dinámicos para el alcance de objetivos y el desarrollo de estrategias de aplicación de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.

Dadas las concepciones teóricas anteriores, se procede a la caracterización de la habilidad de toma de decisiones como factor esencial para el éxito organización desde la gestión del directivo. [8]

Tabla 6: Características de la Habilidad de Toma de Decisiones

Aplicación de conocimientos y experiencias dentro de la gestión del directivo.
Análisis racional y profundo de las problemáticas existentes.
Establecimiento de opciones efectivas para la solución estratégica de los problemas.
Racionalidad para la solución de problemas y para el establecimiento de estrategias sostenibles, de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización
Establecimientos de procesos creativos para el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia

5.5.7 Pensamiento Estratégico

El éxito de las organizaciones cualquiera que sea su objeto, depende en una gran proporción de la capacidad de sus directivos de establecer políticas organizacionales de acuerdo a una estrategia racionalmente concebida en función de desarrollo de los procesos institucionales, por esto Gerstein (1.996) plantea que el pensamiento estratégico es más que una teoría organizacional, pues este se centra en la habilidad que posee el directivo de establecer los puntos de referencia y análisis en que se envuelve la organización, con el objetivo de enmarcar diferencias y puntos de acción para alcanzar el éxito, teniendo una visión

[8] La tabla de relación que expone las características de la toma de decisiones, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

estratégica y una capacidad de ejecución que sea coherente con la misión institucional.

De León & Rodríguez (S.F), han definido que el pensamiento estratégico a nivel gerencial, se convierte en uno de los pilares de la gestión exitosa dentro de cualquier organización, pues este es comprendido como un conjunto de acciones lógicas e innovadoras las cuales son aplicadas hacia la formulación de objetivos concretos, de políticas coherentes y de la destinación de recursos de manera racional, para la asignación de prioridades de acuerdo a la misión y visión de la organización, así mismo Hellriegel, Jackson & Slocum (2.002), argumentan que el pensamiento estratégico debe ser concebido como la capacidad del directivo de comprender la misión y la visión de la organización, con el objetivo de alinear las políticas de gestión de una manera coherente, y así comprender las tendencias exigidas por el medio en función de la retroalimentación estratégica, tras el análisis profundo de las limitaciones y fortalezas de la organización para el alcance del mejoramiento institucional.

Dado lo anterior se pueden definir las características del pensamiento estratégico, las cuales quedan consignadas en la siguiente tabla. [9]

Tabla 7: Características de la Habilidad de Pensamiento Estratégico

Análisis de las tendencias del sector.
Análisis de las debilidades y fortaleces de la organización.
Capacidad de reflexión con respecto a las estrategias vigentes.
Asignación de prioridades dentro de las políticas organizacionales para el alcance de los objetivos.
Establecimiento de estrategias y políticas en función del éxito institucional.

Fuente: Elaboración Propia.

[9] La tabla de relación que expone las características del pensamiento estratégico, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

5.5.8 Espíritu Emprendedor

Dadas las condiciones actuales del entorno, los directivos deben estar preocupados por la interacción continua con el entorno y su capacidad rápida de respuesta a las exigencias del mismo de una manera innovadora y creativa, es por esto que el espíritu emprendedor se ha convertido en una habilidad gerencial estratégica para el alcance del éxito organizacional, es por esto que Formichella (2.004) manifiesta que el espíritu emprendedor se define como la capacidad de dar uso diferente a los que ya se posee, de tal manera que se genere un impacto significativo, mediante la necesidad de logro e innovación y el carácter positivo hacia el alcance de las metas propuestas, por otro lado Daft (2.004) argumenta que el espíritu emprendedor es la habilidad de aprovechar las capacidades individuales para visualizar los problemas existentes como posibles oportunidades de mejora.

Así mismo, Camero & Cerquera (2.001) definen el espíritu emprendedor como una fuerza vital con la cual impulsa hacia la realización de grandes cosas, actuando de manera decidida, innovadora y motivada de tal manera que se cumplan objetivamente las metas propuestas y así poder alcanzar el éxito, convirtiendo los problemas organizacionales en oportunidades de mejora y superación .
En esencia se ha definido el concepto de la habilidad de espíritu emprendedor, teniendo en cuenta las concepciones teóricas anteriormente citadas, es por esto que se puede caracterizar dicha habilidad, de acuerdo a la información contenida en la siguiente tabla.[10]

Tabla 8: Características de la Habilidad del Espíritu Emprendedor

Capacidad de innovación.
Capacidad de Motivación y de trabajo responsable.
Espíritu de superación y perseverancia.
Visualización de problemas como oportunidades de mejora.

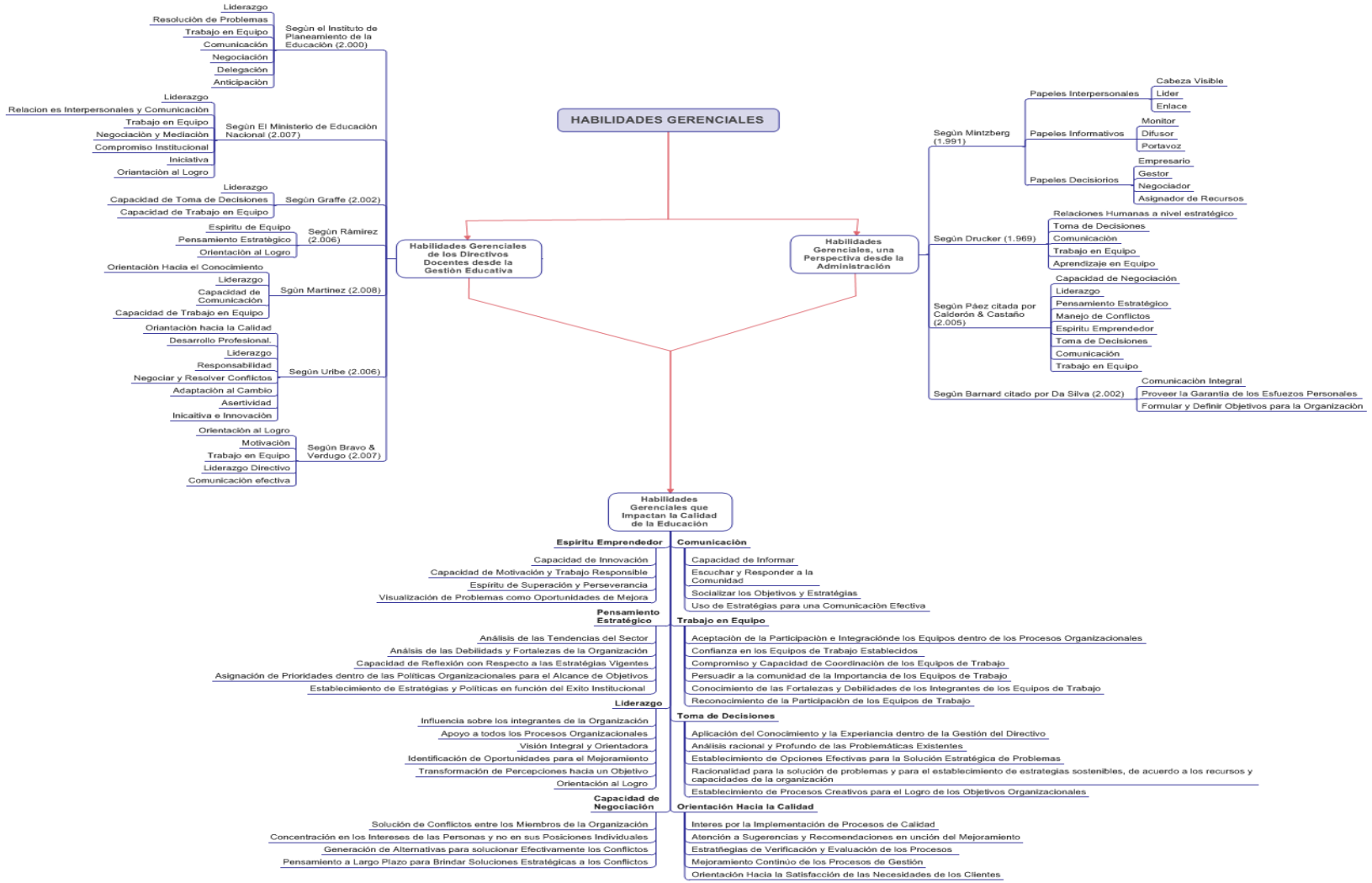
Fuente: Elaboración Propia.

[10] La tabla de relación que expone las características del espíritu emprendedor, fue elaborada por el autor de la presente investigación, teniendo en cuenta las definiciones y conceptos expresados por los autores que desarrollan el tema ya mencionado.

Dentro de la presente investigación, se ha realizado un recorrido teórico y conceptual con el cual se han definido los puntos de interés relacionados con las definiciones de la calidad en la educación y su importancia, las características y conceptos de la gestión educativa, las definiciones de las habilidades de los gestores educativos y las perspectivas teóricas de las habilidades gerenciales fundamentales, vistas desde la administración como ciencia de la gestión, con lo cual se han determinado las habilidades gerenciales de los directivos de las instituciones educativas, las cuales impactan contundentemente la calidad de la educación dentro de dichos centros de estudio, culminando de esta manera con el sustento teórico de la presente investigación.

Por otro lado para brindar una mayor comprensión de las habilidades gerenciales propuestas dentro de la investigación, se muestra a continuación un mapa integrador dentro del cual se puede observar las conexiones existentes entre las habilidades gerenciales analizadas desde las diferentes propuestas teóricas del presente estudio.

Ilustración 4: Mapa Integrador Habilidades Gerenciales



Fuente: Elaboración propia utilizando el software MindManager 8

6. METODOLOGIA

Según (Calderón & Otros 2.010), una vez establecidos los lineamientos teóricos de la investigación, se procede a describir la estructura general de la misma, teniendo en cuenta cada una de las fases propias del estudio, con las cuales se puede responder a la pregunta central y cumplir con los objetivos establecidos dentro de la investigación.

6.1 Tipo de Estudio

La presente investigación dadas sus características y objetivos se perfila como un estudio de enfoque empírico-analítico ya que según (Colas Bravo citado por Porta & Silva, S.F), este tipo de investigaciones llevan la aceptación de unos principios y unos marcos conceptuales de referencia, con los cuales se pretende desarrollar una interpretación de la realidad dentro de cualquier contexto analizado.

Dado lo anterior el presente trabajo investigativo proporciona un marco de referencia de acuerdo a la problemática planteada, con el cual se pretende determinar cuáles son las habilidades gerenciales de los directivos docentes que impactan la calidad de la educación en el Departamento de Caldas, indagando desde la realidad de la gestión educativa, cual es la percepción general que dichos directivos poseen frente a las habilidades propuestas dentro de la investigación, de tal manera que desde su experiencia y perspectiva se pueda contrastar los planteamientos teóricos del estudio y su aplicación dentro de los contextos reales del quehacer educativo visto desde la gestión misma de cada centro educativo, permitiendo esto establecer conclusiones que permitan responder a los intereses de la investigación.

Por otro lado es importante resaltar que el presente estudio se caracteriza por ser una investigación de corte descriptivo, ya que para Gómez (2.006) un estudio descriptivo busca especificar propiedades, características y comportamientos de los aspectos importantes de un fenómeno analizado, con lo cual se puedan sacar conclusiones aplicadas y coherentes para determinar las diferentes percepciones y opiniones inherentes al fenómeno estudiado.

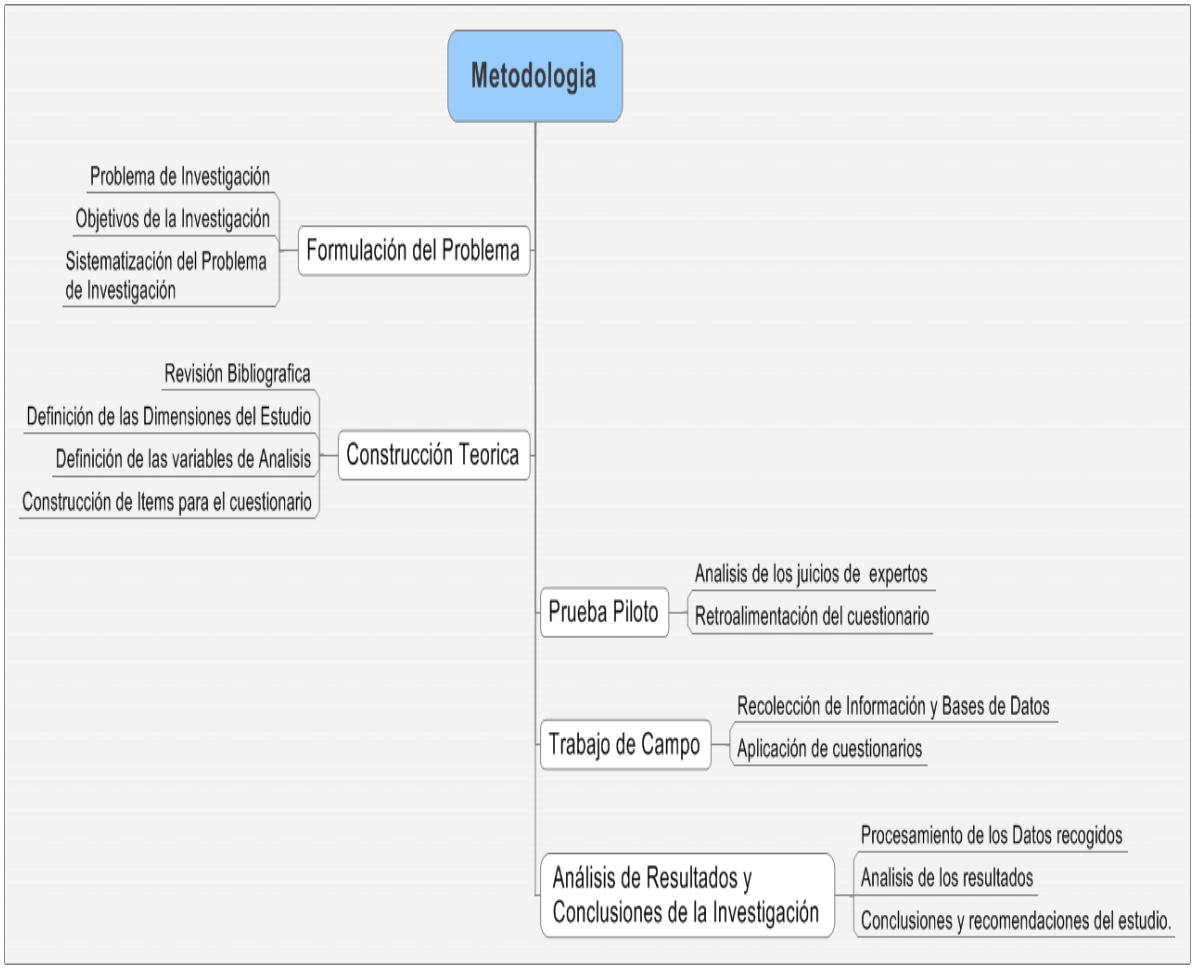
Con base a lo expuesto anteriormente, la investigación permite describir de acuerdo a las percepciones obtenidas por parte de los directivos de las instituciones educativas, cuales son las habilidades gerenciales que impactan la calidad de la educación en el Departamento de Caldas, las cuales son analizadas de acuerdo a los lineamientos teóricos expuestos dentro del estudio.

6.2 Procedimiento Metodológico

La investigación se ha construido en cinco etapas fundamentales, dando inicio con la formulación y estructuración del problema central, luego de este proceso se procede al desarrollo teórico del estudio con el cual se sustentan los postulados del mismo, luego se procede al desarrollo de una prueba piloto para la retroalimentación del instrumento de contrastación, trabajo de campo y por último análisis de resultados y desarrollo de conclusiones finales.

Para mostrar de manera más clara cuál fue el proceso desarrollado dentro de la presente investigación, se ha construido el siguiente esquema representativo, con el cual se desea resumir las diferentes fases del estudio y dentro de ellas los procesos académicos realizados en función de la coherencia y la rigurosidad académica necesaria para su desarrollo.

Ilustración 5: Diseño General de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia.[11]

6.3 Método de la Investigación

El método utilizado para el desarrollo del presente estudio fue de diagnostico, con el cual se permitió establecer mediante la aplicación de un instrumento de contrastación, cuáles eran las percepciones de los directivos educativos frente a las habilidades gerenciales que impactan la calidad de la educación en el Departamento de Caldas.

[11] La ilustración fue construida de acuerdo al diseño metodológico planteado en el documento "*Investigación en Administración en Colombia. Condiciones para la Generación de Conocimiento, Investigadores, Institucionalización y Producción Científica" ,* desarrollada por el Profesor Gregorio Calderón Hernández y otros investigadores (2.010)

Por otro lado la investigación fue abordada desde una orientación cuantitativa analizando la información desde un criterio multivariado de tal manera que se puedan brindar análisis profundos de los resultados y llegar de esta manera a conclusiones coherentes y precisas.

La población determinada para la aplicación del estudio fue conformada por los rectores de 160 instituciones educativas en el Departamento de Caldas, las cuales se encuentran en la base de datos actualizada de la Secretaria de Educación del Departamento de Caldas y fue suministrada por dicha dependencia al Grupo de Investigación de Cultura de la Calidad de la Educación de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, del cual hace parte el autor de la presente investigación.

Es necesario aclarar que estas instituciones escogidas para la aplicación del estudio, son aquellas a las cuales se podía tener más facilidad de acceso para la aplicación de las encuestas, pues dada su ubicación y sus facilidades posibilidades tecnológicas podían dar respuesta a los cuestionario diseñados y aplicados para el alcance de los objetivos de la investigación.

La encuesta fue diseñada de acuerdo a los lineamientos conceptuales definidos dentro del marco teórico de la investigación, (Ver Anexo1), con el objetivo de poder determinar el impacto de las habilidades gerenciales definidas dentro de la investigación, las cuales poseen variables de agrupación que enmarcan dentro del ámbito conceptual a cada una de ellas.

De 160 encuestas enviadas a las diferentes instituciones educativas, 72 rectores contestaron el cuestionario propuesto, alcanzándose de esta manera una tasa de respuesta del 45%, pudiéndose manifestar que el nivel de respuesta es significativo teniendo en cuenta las características de la población analizada.

Para la recolección de la información solicitada por cada uno de los cuestionarios, se utilizaron dos mecanismos de acopio, el primero consistió en el desarrollo de una aplicación Web dentro de la plataforma e-encuesta, dentro de la cual vía correo electrónico los directores de las instituciones respondían el cuestionario y el

sistema recopilaba la información de cada una de las respuestas dadas por estos[12].

Por otro lado debido a que no todas las encuestas pudieron ser recolectadas por este medio, fue necesario realizar la recolección de la información faltante, mediante la visita a algunos municipios del Departamento y a la aplicación del instrumento a 22 directores de instituciones educativas, los cuales fueron invitados por el Grupo de Investigación Cultura de la Calidad de la Educación a la Universidad Nacional dentro del marco de la socialización del proyecto *Lineamientos de Gestión Humana que Impactan la Calidad de la Educación en el Departamento de Caldas*, el cual que está siendo adelantado por dicho grupo desde el año pasado.

6.4 Mecanismos de Medición y Análisis

La encuesta diseñada para la contrastación de la investigación, fue construida bajo una escala de Likert de 1 a 5, con lo cual se pudieron definir las categorías de calificación para cada una de las habilidades gerenciales definidas dentro del estudio.

Para la medición y el análisis de los datos obtenidos, se utilizaron software estadísticos como el SPSS versión 18.0 con el cual se realizaron los análisis descriptivos y de correspondencias entre las habilidades gerenciales de la investigación, y el software SPAD versión 5.6 con el cual se realizó el análisis multivariado del estudio en cuestión.

6.5 Análisis de Confiabilidad y de Consistencia Interna

Dado que dentro de la descripción metodológica de la investigación se ha planteado que esta se sustenta bajo lineamientos completamente cuantitativos, en

[12] La plataforma electrónica para la aplicación de las encuestas puede ser consultada en el siguiente link: http://www.e-encuesta.com/login.do.

cuento a su medición y análisis, es necesario aclarar que las variables determinadas dentro de la investigación obedecen a variables cualitativas, ya que se les ha asignado unas categorías especificas de calificación, según los planteamientos definidos dentro de una escala de medición tipo Likert.

Es por lo anterior que para determinar la confiabilidad y de consistencia interna del presente estudio, se ha utilizado el **Alfa de Cronbach** como mecanismo de contrastación de dichas exigencias investigativas, ya que es el que más se ajusta a las características de instrumento diseñado y aplicado.

Según Malhotra (2.004) el coeficiente **Alfa de Cronbach** indica la confiabilidad de la consistencia interna de un instrumento de medición, con el cual se pretende determinar las características o perfiles de una población establecida dentro de un análisis investigativo, teniendo en cuenta que el criterio de decisión para manifestar la confiabilidad del estudio, se sustenta en que el resultado de la prueba debe ser superior a 0,8, es decir, que a partir de dicho valor y entre más se acerque este a la unidad, más grado de confiabilidad poseen los resultados obtenidos dentro del proceso de investigación realizado.

La confiabilidad dentro de una investigación es un factor fundamental para poder determinar la validez específica de los resultados obtenidos, con el objetivo de poder demostrar que el estudio posee todas las condiciones necesarias para poder establecer relaciones y conclusiones coherentes de acuerdo a los objetivos de la investigación,

Para poder definir si el presente estudio investigativo es confiable e internamente consistente, según los parámetros de confiabilidad planteados anteriormente, el valor que describe el resultado de dicho indicador debe estar entre los rangos estipulados por las exigencias de la prueba. Así las cosas para llevar a cabo dicho contraste, se ha utilizado el software especializado SPSS versión 18.0, obteniendo con esto los siguientes resultados:

Tabla 9: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	72	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	72	100,0

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 10: Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,966	39

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Dados los resultados anteriores, se puede plantear que el estudio presenta una alta confiabilidad para la realización de conclusiones coherentes en función del alcance de los objetivos del mismo, pudiendo con esto manifestar que cada apreciación realizada con base en los resultados contiene una validez que demuestra el rigor académico desarrollado dentro de la investigación, ya que el valor del coeficiente Alfa de Cronbach se aproxima considerablemente a la unidad, cumpliendo de esta manera con los parámetros exigidos por la prueba de confiabilidad y consistencia interna.

6.6 Validez de Contenido

Para la validez de contenidos fue necesario realizar un análisis profundo de cada uno de los ítems que componen la encuesta, buscando determinar si cada uno de ellos representan adecuadamente lo que se desea medir dentro de la presente investigación, para lo cual la encuesta fue sometida a un juicio de expertos, en donde con la colaboración de un ex directivo docente con 20 años de experiencia dentro del ámbito de la gestión educativa, se evaluaron cada uno de los ítems que conforman las habilidades gerenciales desarrolladas en la investigación, para poder determinar su relevancia con respecto al impacto que estas habilidades poseen sobre la calidad de la educación.

Por otro lodo dentro del proceso de validez de contenido, el cuestionario fue analizado por tres (3) docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, los cuales gracias a su experiencia en los diferentes temas de administración, pudieron brindar aportes significativos para la reestructuración del cuestionario, de tal manera que este pudiera contemplar los aspectos más importantes dentro de cada habilidad.

El análisis de validez de contenido fue realizado sobre el instrumento de contrastación y estuvo enfocado hacia la retroalimentación profunda de los temas centrales de la presente investigación, pues se analizaron cuestiones relacionadas con la gestión educativa y la calidad de la educación y las diferentes teorías administrativas que describen las competencias del directivo dentro del campo de la administración en general, de tal manera que este instrumento pudiera contar con la coherencia y pertinencia necesaria para su correcta aplicación y obtención de resultados.

El juicio de expertos fue desarrollado mediante reuniones realizadas con cada uno de los docentes que intervinieron dentro del proceso, en de las cuales se analizaron las variables del estudio y su incidencia en el proceso de investigación planteado, con lo cual se pudieron realizar las modificaciones y recomendaciones sugeridas por estos, de acuerdo a los objetivos y requerimientos del presente trabajo investigativo, de acuerdo a la experiencia que cada experto posee dentro de su área de conocimiento.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 Análisis Descriptivo

Para brindar conclusiones importantes dentro de la presente investigación, se hace necesario analizar el comportamiento de los datos recogidos durante la aplicación del instrumento de contrastación, de tal manera que se puedan desarrollar aportes significativos los cuales sustenten los objetivos del estudio desarrollado. Para tal efecto, se analizarán los resultados obtenidos dentro de cada habilidad gerencial, permitiendo esto comprender las diferentes percepciones que poseen los directores de las diferentes instituciones educativas involucradas dentro del estudio, con respecto al impacto que dichas habilidades poseen dentro de la calidad de la educación.

Tabla 11: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Liderazgo

Habilidad Gerencial: Liderazgo						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. típ.**	**Varianza**
La influencia de los directivos sobre las personas que integran la comunidad educativa, incide a través de lineamientos específicos para el alcance de la calidad en la educación	72	2	5	4,36	,635	,403
Apoyan y lideran todos los procesos académicos y de gestión en función de la excelencia académica.	72	2	5	4,35	,735	,540
Tienen una visión integral que definen los objetivos institucionales en función de la calidad educativa.	72	3	5	4,51	,581	,338
Identifican las oportunidades de mejoramiento en función de una educación de excelencia.	72	2	5	4,32	,728	,530
Transforman y orientan las percepciones de la comunidad académica en función de un objetivo común.	72	2	5	4,19	,744	,553
Poseen un sentido de orientación al logro en función de una educación de calidad.	72	3	5	4,35	,653	,427
Total de Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,35**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 12: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Liderazgo

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**RESPUESTAS**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Liderazgo	Medianamente Bajo	4	0,9%	0,9%
	Medio	40	9,3%	10,2%
	Medianamente Alto	190	44,0%	54,2%
	Alto	198	45,8%	100%
Total de Respuestas		**432**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Los anteriores resultados obtenidos describen el comportamiento de la habilidad gerencial de liderazgo, la cual se sustenta en variables de análisis que representan las características de agrupación de la misma, teniendo en cuenta la influencia que cada una de estas posee sobre la calidad de la educación.

Es por lo anterior que se puede plantear que en promedio la calificación de cada una de las variables de agrupación del liderazgo fue de 4,35, lo cual argumenta que la importancia que los directivos dan a cada una de estas variables se agrupa entre las categorías de medianamente alto y alto, confirmando dicho postulado los resultados mostrados por la tabla de frecuencias agrupadas, la cual pública que el 89% de las respuestas se encuentran de manera conjunta, dentro de las categorías de calificación ya mencionadas.

Por otro lado es necesario plantear que dentro del liderazgo como habilidad gerencial de los directivos docentes que impacta la calidad en la educación, el poseer una visión integral para la definición de objetivos institucionales se encuentra con el promedio individual más alto dentro de la calificación y con el grado de dispersión más bajo con respecto a dicho promedio, lo cual indica que esta variable dentro de las perspectivas y dinámicas de liderazgo impacta sustancialmente la calidad de la educación dentro de las instituciones educativas, ya que esta permite que los integrantes de las comunidades educativas comprendan la importancia del cumplimiento de los objetivos institucionales en función de la calidad educativa.

Por otro lado, dentro de las percepciones de los directivos con respecto a la habilidad gerencial del liderazgo, han planteado que el ser capaz de influir sobre las personas que integran una comunidad educativa para desarrollar lineamientos específicos dentro de la institución, impacta considerablemente la calidad de la educación pues con esto se alcanzan propósitos importantes para el desarrollo de políticas compartidas y generadoras de cambios positivos dentro de cualquier institución educativa.

Tabla 13: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Comunicación

Habilidad Gerencial: Comunicación						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. típ.**	**Varianza**
Poseen la capacidad de informar a los demás sobre sucesos importantes a nivel institucional.	72	3	5	4,49	,556	,310
Tienen la habilidad de escuchar y responder efectivamente los argumentos de la comunidad académica	72	3	5	4,35	,632	,399
Socializan los objetivos institucionales de manera que faciliten su alcance.	72	3	5	4,38	,659	,435
Poseen estrategias de comunicación, de tal manera que sean usadas de acuerdo a los contextos institucionales y sociales.	72	3	5	4,22	,716	,513
Total Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,36**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 14: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Comunicación

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Comunicación	Medio	27	9,4%	9,4%
	Medianamente Alto	131	45,5%	54,9%
	Alto	130	45,1%	100,0%
Total de Respuestas		**288**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

La comunicación como habilidad gerencial, ha sido evaluada por parte de los directores con un promedio general de 4,3, indicando que dentro de la tabla de frecuencias agrupadas se encuentra entre las categorías de calificación de medianamente alto y alto, equivaliendo esto al 90,6% del total de respuestas asignadas a las variables que conforman la habilidad de comunicación.

Dentro de este mismo análisis para los directivos, el poseer la capacidad de informar los sucesos importantes a nivel institucional es la variable mejor calificada, seguida por la capacidad de socializar los objetivos institucionales en función de su alcance, así se puede concluir que dentro de este análisis descriptivo la comunicación impacta la calidad de la educación en una gran proporción de acuerdo a las variables analizadas dentro de la presente investigación.

Tabla 15: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Trabajo en Equipo

Habilidad Gerencial: Trabajo en Equipo						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. Típ.**	**Varianza**
Permiten que cada miembro de la comunidad conozca y participe en el desarrollo de los proyectos institucionales.	72	1	5	4,33	,822	,676
Tienen confianza en su equipo de trabajo para el alcance de los objetivos institucionales.	72	1	5	4,31	,762	,581
Están comprometidos y poseen capacidad de coordinación de los equipos de trabajo	72	1	5	4,35	,808	,652
Persuaden a la comunidad académica que el trabajo en equipo, es fundamental para el alcance de los objetivos institucionales.	72	1	5	4,42	,727	,528
Reconocen y valoran la participación activa en los procesos institucionales de los equipos de trabajo.	72	1	5	4,49	,731	,535
Conocen las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo.	72	1	5	4,28	,843	,710
Total Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,36**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 16: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Trabajo en Equipo

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Trabajo en Equipo	Bajo	6	1,4%	1,4%
	Medianamente Bajo	1	0,2%	1,6%
	Medio	43	10,0%	11,6%
	Medianamente Alto	163	37,7%	49,3%
	Alto	219	50,7%	100,0%
Total de Respuestas		**432**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

El trabajo en equipo como una habilidad gerencial que impacta la calidad de la educación, ha sido calificado por parte de los directores con un promedio general de 4,36, lo cual indica que dicha habilidad se encuentra entre las categorías de calificación de medianamente alto y alto, equivaliendo esto al 88,4 % del total de las respuestas representadas dentro de la tabla de frecuencias agrupadas.

Así mismo para los directivos el reconocer y valorar la participación activa por parte de la comunidad educativa dentro de los procesos educativos, representa uno de los factores fundamentales dentro de la capacidad de trabajo en equipo como habilidad gerencial que impacta la calidad de la educación, ya que esto permite que los integrantes de la comunidad educativa sientan un compromiso activo dentro de los lineamientos organizacionales, teniendo en cuenta que esta variable fue calificada con un promedio individual de 4,49 y con una desviación estándar 0,731 con respecto a dicho promedio.

Dentro de este mismo sentido para los directivos la capacidad de persuasión en función del trabajo en equipo para el alcance de los objetivos institucionales también es una variable de alto impacto para alcanzar la calidad de la educación, pues el promedio individual que califica dicha variable del trabajo en equipo es de 4,42 con una desviación estándar de 0,727 con respecto a este promedio.

Tabla 17: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Capacidad de Negociación

Habilidad Gerencial: Capacidad de Negociación						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. Típ.**	**Varianza**
Tienen la habilidad de solucionar conflictos presentados entre los miembros de la comunidad educativa	72	2	5	4,19	,781	,610
Se centran en los intereses de las personas y no en sus posiciones para la consecución de un acuerdo	72	1	5	4,04	,846	,717
Tienen la capacidad de generar alternativas para brindar soluciones efectivas a las diferencias existentes entre los miembros de la comunidad educativa	72	2	5	4,22	,716	,513
Piensan a largo plazo al brindar soluciones estratégicas a cada uno de los conflictos presentados dentro de las instituciones educativas.	72	2	5	3,99	,880	,774
Total de Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,11**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 18: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Capacidad de Negociación

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Capacidad de Negociación	Bajo	1	0,3%	0,3%
	Medianamente Bajo	8	2,8%	3,1%
	Medio	50	17,4%	20,5%
	Medianamente Alto	128	44,4%	64,9%
	Alto	101	35,1%	100,0%
Total de Respuestas		**288**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Con respecto a la capacidad de negociación, los directivos le han dado en promedio una calificación a dicha habilidad de 4,11, para lo cual se puede concluir que esta se encuentra dentro de las categorías de evaluación de medianamente

alto y alto, equivaliendo esto al 79,5% del total de respuestas efectuadas por los mismos dentro de cada una de las variables que conforman la habilidad analizada.

Para los directivos docentes la generación de alternativas estratégicas para brindar soluciones efectivas a las diferencias existentes entre los miembros de la comunidad educativa, es una variable dentro de la capacidad de negociación a la cual le han asignado una calificación promedio de 4,22 con una desviación estándar de 0,716 con respecto a dicho promedio, generando esto que se armonicen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa en función del alcance de objetivos orientados hacia la calidad.

Por otro lado dentro de esta misma habilidad, la capacidad de solucionar conflictos por parte de los directivos docentes para integrar las actividades de las instituciones educativas, ha sido bien calificada por parte de los directivos, pues con la aplicación de dicha variable dentro del saber de la gestión educativa, se pueden fortalecer los vínculos y la capacidad de asociación entre los intereses individuales en función de encontrar una coherencia visible para alcanzar la calidad de la educación.

Cuando se analiza la capacidad de los directivos para pensar a largo plazo en función de solucionar los conflictos dentro de la comunidad educativa, estos le dan una calificación promedio de 3,99 con una desviación estándar de 0,880, encontrándose dentro de la categoría de calificación (medio), alejándose del comportamiento normal de las demás variables que conforman la habilidad de negociación, pudiendo concluir con esto que para los directivos no es una variable importante y que afecte sustancialmente la calidad del a educación.

Tabla 19: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Orientación Hacia la Calidad

Habilidad Gerencial: Orientación Hacia la Calidad						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. Típ.**	**Varianza**
Están interesados en la implementación de procesos y estrategias que apuntan a la calidad educativa	72	3	5	4,53	,556	,309
Atienden las sugerencias realizadas por la comunidad para la retroalimentación de sus procesos de gestión en función de la calidad.	72	3	5	4,38	,659	,435
Establecen estrategias de verificación, evaluación y seguimiento de los proyectos educativos.	72	2	5	4,01	,813	,662
Son conscientes de la importancia de la mejora continua dentro de sus estrategias de gestión educativa	72	1	5	4,46	,804	,646
Orientan esfuerzos para la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa a la cual se debe.	72	1	5	4,26	,839	,704
Total de Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,33**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 20: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Orientación Hacia la Calidad

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Orientación Hacia la Calidad	Bajo	2	0,6%	0,6%
	Medianamente Bajo	2	0,6%	1,1%
	Medio	46	12,8%	13,9%
	Medianamente Alto	136	37,8%	51,7%
	Alto	174	48,3%	100,0%
Total de Respuestas		**360**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Con respecto a la orientación hacia la calidad como habilidad gerencial para alcanzar una educación de calidad, los directivos han calificado en promedio las variables que la conforman con un valor de 4,33, indicando que dentro de la tabla de frecuencias agrupadas equivalen al 86,1% ubicándose entre las categorías de calificación de medianamente alto y alto, con lo cual se puede concluir que esta habilidad posee un fuerte impacto para el alcance de procesos de calidad dentro de las instituciones educativas del departamento.

Así mismo los directivos plantean que es importante establecer procesos y estrategias que apunten a la calidad de la educación pues con esto se pueden definir lineamientos coherentes en función de dicho objetivo, para lo cual dan una calificación de 4,53 en promedio con una desviación estándar de 0,556 con respecto a este, por otro lado también consideran de gran importancia que la mejora continua dentro de los procesos de calidad se convierte en una variable fundamental para el desarrollo estratégico de políticas de calidad educativa en función de la retroalimentación activa de los procedimientos y gestiones académicas, y para esto califican dicha variable con un promedio de 4,46 y con una desviación estándar de 0,804 con respecto al promedio, indicando que no poseen una alto nivel de dispersión las dos variables analizadas anteriormente.

Por otro lado la atención a las sugerencias planteadas por la comunidad en función de la retroalimentación de procesos de gestión, impacta en gran proporción la calidad en la educación, pues con esta variable se soportan los procesos de mejoramiento continuo para el alcance de los propósitos encaminados hacia la instauración de políticas de gestión, las cuales permitan un desarrollo efectivo de los procesos de calidad.

Tabla 21: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Toma de Decisiones

Habilidad Gerencial: Toma de Decisiones						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. Típ.**	**Varianza**
Aplican conocimientos y experiencias para la toma de decisiones dentro de sus actividades de gestión.	72	3	5	4,47	,604	,365
Analizan de manera profunda las problemáticas y fenómenos para llegar a una conclusión efectiva.	72	3	5	4,17	,732	,535
Establecen y determinan opciones para dar solución efectiva a una problemática determinada.	72	2	5	4,29	,701	,491
Establecen procesos creativos y dinámicos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.	72	2	5	4,14	,737	,544
Son racionales para la solución de problemas y para el establecimiento de estrategias sostenibles, de acuerdo a las necesidades, los recursos y las capacidades de la institución.	72	1	5	4,28	,809	,654
Total de Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,27**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 22: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Toma de Decisiones

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Toma de Decisiones	Bajo	1	0,3%	0,3%
	Medianamente Bajo	2	0,6%	0,8%
	Medio	47	13,1%	13,9%
	Medianamente Alto	159	44,2%	58,1%
	Alto	151	41,9%	100,0%
Total de Respuestas		**360**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Con respecto a la toma de decisiones como habilidad gerencial que impacta la calidad de la educación, los directores de las instituciones participantes dentro de

la presente investigación, califican dicha habilidad con un promedio general de 4,27 encontrándose esta dentro de las categorías de calificación de medianamente alto y alto indicadas por la tabla de frecuencias agrupadas, aglomerando para dichas calificación al 81,6% del total de respuestas consignadas dentro de dicha habilidad.

Al analizar los resultados obtenidos, se puede concluir que esta habilidad impacta de manera considerable la calidad de la educación, pues sus promedios de calificación se encuentran entre los rangos más altos dentro de la ponderación planteada, así mismo dentro de cada una de las variables de análisis que agrupan las características de la toma de decisiones como habilidad gerencial, los directivos manifiestan que la aplicación de conocimientos y experiencias para la toma de decisiones dentro de sus actividades de gestión, impacta decididamente los procesos de calidad, pues su calificación promedio es de 4,47 con una desviación estándar de 0,604 con respecto a dicho promedio.

Tabla 23: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Pensamiento Estratégico

Habilidad Gerencial: Pensamiento Estratégico						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. Típ.**	**Varianza**
Analizan y conocen las tendencias del sector educativo para la implementación de nuevas políticas de calidad.	72	3	5	4,42	,666	,444
Comprenden las limitaciones y fortalezas de la institución, para establecer acciones estratégicas en función de la mejora continua y el fortalecimiento institucional.	72	3	5	4,44	,625	,391
Son reflexivos con respecto a las estrategias actuales y futuras de la institución en función de la calidad	72	3	5	4,38	,659	,435
Asignan prioridades y políticas congruentes de acuerdo a la misión y la visión de la institución y a los proyectos educativos planteados.	72	2	5	4,29	,701	,491
Establecen políticas y objetivos tácticos en función del éxito institucional.	72	3	5	4,33	,671	,451
Total de Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,37**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 24: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Pensamiento Estratégico

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Pensamiento Estratégico	Medianamente Bajo	1	0,3%	0,3%
	Medio	34	9,4%	9,7%
	Medianamente Alto	155	43,1%	52,8%
	Alto	170	47,2%	100,0%
Total de Respuestas		**360**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Dando continuidad al análisis descriptivo de la investigación, el pensamiento estratégico como habilidad gerencial que impacta la calidad de la educación, ha sido evaluado por parte de los directivos con una calificación general promedio de 4,37, lo cual indica que las respuestas se encuentran dentro de las categorías de medianamente alto y alto, equivaliendo esto al 90,3% del total de respuestas agrupadas para esta habilidad, implicando esto que por cada 10 preguntas realizadas 9 de sus respuestas se ubicaron dentro de las categorías de calificación mencionadas anteriormente.

Por otro lado es importante mencionar que variables como la comprensión de las limitaciones y fortalezas para el establecimiento de acciones estratégicas para el mejoramiento continuo y analizar y conocer las nuevas tendencias del sector educativo en función de la calidad de la educación, han sido calificadas por parte de los directivos con un promedio de 4,4 para cada una, implicando una gran impacto sobre la calidad educativa dentro de los centros de enseñanza del Departamento.

Tabla 25: Estadísticos Descriptivos para la Habilidad Gerencial de Espíritu Emprendedor

Habilidad Gerencial: Espíritu Emprendedor						
Variables de Análisis	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desv. Típ.**	**Varianza**
Tienen la capacidad de innovar en función del mejoramiento de sus procesos de gestión para alcanzar objetivos orientados hacia la calidad	72	3	5	4,29	,701	,491
Son motivados y trabajan con ahínco para el alcance de los objetivos propuestos en función de la calidad.	72	2	5	4,38	,680	,463
Tienen capacidad de superación y perseverancia para afrontar los obstáculos que le impidan alcanzar los objetivos	72	3	5	4,50	,605	,366
Visualizan en los problemas de la institución, oportunidades para el mejoramiento de la calidad educativa.	72	3	5	4,54	,580	,336
Total Rectores Encuestados	**72**					
Media General	**4,43**					

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 26: Análisis de Frecuencias para la Habilidad Gerencial de Espíritu Emprendedor

Análisis de Frecuencias				
Habilidad Gerencial	**Calificación**	**Respuestas**		
		Nº	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulado**
Espíritu Emprendedor	Medianamente Bajo	1	0,3%	0,3%
	Medio	22	7,6%	8,0%
	Medianamente Alto	118	41,0%	49,0%
	Alto	147	51,0%	100,0%
Total de Respuestas		**288**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Con respecto al espíritu emprendedor los directivos han asignado una calificación general promedio de 4,4, lo cual explica que las respuestas suministradas por estos, dentro de cada una de las evaluaciones realizadas para cada variable intrínseca de análisis de esta habilidad gerencial, se encuentran entre la categoría de medianamente alto y alto, equivaliendo esto según la tabla de frecuencias agrupadas al 92% de las respuestas asignadas a las categorías ya mencionadas,

implicando esto que el espíritu emprendedor impacta positivamente según el análisis descriptivo dentro de la calidad de la educación.

Dentro de este mismo análisis, la visualización de los problemas institucionales como oportunidades para el mejoramiento de la calidad educativa, ha sido la variable de análisis dentro del espíritu emprendedor ha sido la mejor calificada seguida por la capacidad de superación y perseverancia para alcanzar los objetivos institucionales, generando con esto un impacto sobre la calidad de la educación, visto desde el análisis descriptivo de los resultados.

7.2 Análisis de Correspondencias

Para dar continuidad al análisis de la presente investigación, es necesario observar cada uno de los datos recogidos dentro del instrumento de contrastación, para así poder establecer conclusiones profundas de acuerdo al comportamiento de las variables estudiadas.

En estos términos y dado que las variables de la investigación han sido categorizadas de acuerdo a su estructura cualitativa, se ha definido un análisis de correspondencias o de dependencia de variables el cual se presentará comparando cada una de las habilidades gerenciales definidas dentro del estudio con la habilidad o competencia directiva central del mismo, la cual ha sido definida como la habilidad de **Orientación Hacia la Calidad,** mediante el uso de tablas de contingencia o de doble entrada, con el objetivo de establecer los niveles de dependencia entre la habilidad central y las habilidades complementarias.

Así mismo se plantearon las hipótesis de contrastación tras la aplicación de la prueba chi – cuadrado, estableciendo los siguientes parámetros de análisis:

Ho*: No hay asociación entre las variables (Independencia) Hipótesis Nula*
Hi*: Si hay asociación entre las variables (Dependencia) Hipótesis Alternativa*

Dada la condición general anterior, se acepta la hipótesis alternativa cuando el P valor de la prueba Chi - cuadrado es menor a 0,01, pudiendo concluir con esto que si existe una dependencia entre las variables contrastadas.

Por otro lado es importante resaltar que el análisis de correspondencias realizado, se encuentra enmarcado dentro de las respuestas efectuadas por los directivos de las instituciones educativas estudiadas, pues estas están contenidas dentro de las categorías de calificación planteadas dentro del estudio, por lo cual determinan la importancia que cada una posee dentro de la calidad de la educación.

7.2.1 Análisis de Dependencia (Liderazgo - Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre el Liderazgo y la Orientación Hacia la Calidad.*
***Hi**: Si existe dependencia entre el Liderazgo y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 27: Tabla de Contingencia Liderazgo - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo	Bajo	Recuento	6	6	8	20
		% dentro de O Calidad	25%	5%	1%	2%
	Medio	Recuento	9	34	157	200
		% dentro de O Calidad	38%	30%	15%	17%
	Alto	Recuento	9	75	906	990
		% dentro de O Calidad	38%	65%	85%	82%
Total		Recuento	24	115	1071	1210
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

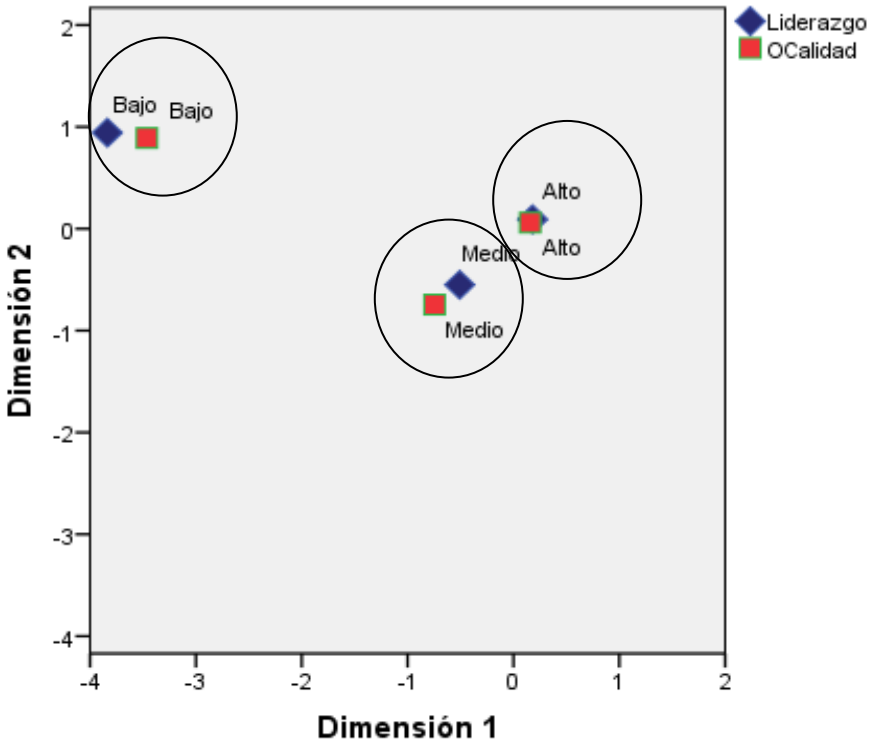
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 28: Prueba de Chi- Cuadrado Liderazgo - Orientación Hacia la Calidad

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	**gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	124,42	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 6: Gráfico Análisis de Dependencia Liderazgo – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Como se puede observar, al realizar la prueba de contrastación Chi-Cuadrado el nivel de significancia es menor a 0,05, lo que indica que existe una alta dependencia entre el liderazgo y la orientación hacia la calidad como habilidades gerenciales de los directivos docentes, así mismo se puede plantear que dentro de esta prueba se acepta la hipótesis alternativa encontrando coherencia con los resultados obtenidos dentro de la misma.

Por otro lado es importante plantear que la relación existente entre las habilidades gerenciales mencionadas anteriormente, es una relación directa, pues como se puede contrastar en el gráfico de dispersión, mientras exista un alto sentido de liderazgo habrá un alto sentido de orientación hacia la calidad por parte de los directores de las instituciones educativas

7.2.2. Análisis de Dependencia (Comunicación- Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre la Comunicación y la Orientación Hacia la Calidad.*
***Hi**: Si existe dependencia entre la Comunicación y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 29: Tabla de Contingencia Comunicación - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Comunicación	Bajo	Recuento	6	38	91	135
		% dentro de O Calidad	38%	21%	7%	9%
	Medio	Recuento	6	95	554	655
		% dentro de O Calidad	38%	52%	45%	45%
	Alto	Recuento	4	51	595	650
		% dentro de O Calidad	25%	28%	48%	45%
Total		Recuento	16	184	1240	1440
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

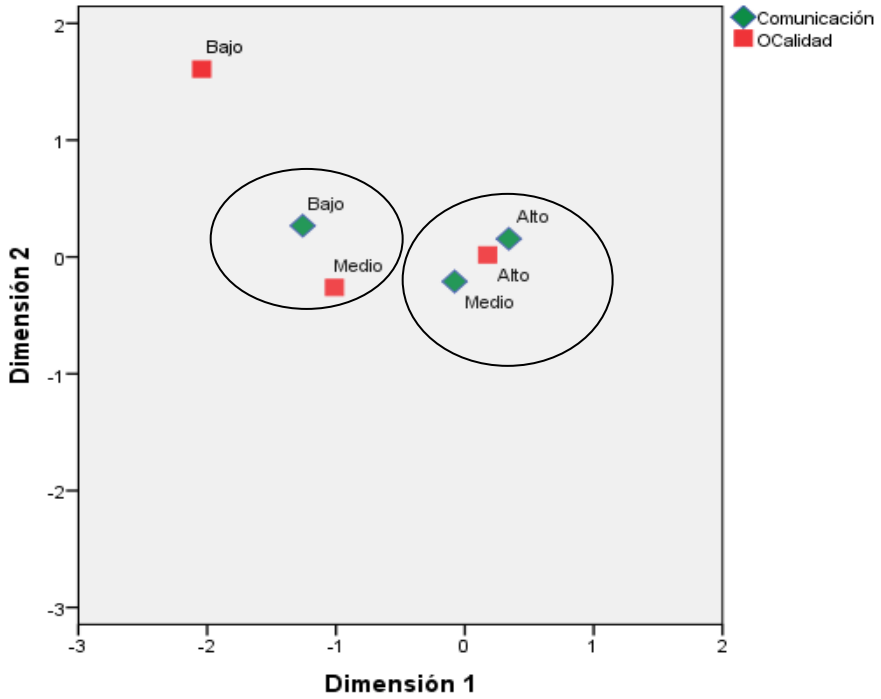
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 30: Prueba de Chi- Cuadrado Comunicación - Orientación Hacia la Calidad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,907	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 7: Gráfico de Dependencia Comunicación – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Después de analizar los datos expuestos por la tabla de contingencia y la prueba de contrastación Chi – cuadrado, se puede concluir que se acepta la hipótesis alternativa de la relación planteada, lo cual indica que si existe una dependencia entre la habilidad gerencial de la comunicación y la habilidad gerencial de orientación hacia la calidad.

Por otro lado al analizar el comportamiento de las respuestas dentro del gráfico de correspondencias, se puede confirmar que existe una fuerte relación entre la comunicación y la orientación hacia la calidad como habilidades gerenciales, pues mientras exista una media y alta comunicación, existirá dentro de las instituciones educativas una alta orientación hacia la calidad.

7.2.3 Análisis de Dependencia (Trabajo en Equipo – Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre el Trabajo en Equipo y la Orientación Hacia la Calidad.*
***Hi**: Si existe dependencia entre el Trabajo en Equipo y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 31: Tabla de contingencia Trabajo en Equipo - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Trabajo en Equipo	Bajo	Recuento	6	6	18	30
		% dentro de O Calidad	25%	3%	2%	3%
	Medio	Recuento	12	45	158	215
		% dentro de O Calidad	50%	22%	19%	20%
	Alto	Recuento	6	155	654	815
		% dentro de O Calidad	25%	75%	79%	77%
Total		Recuento	24	206	830	1060
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

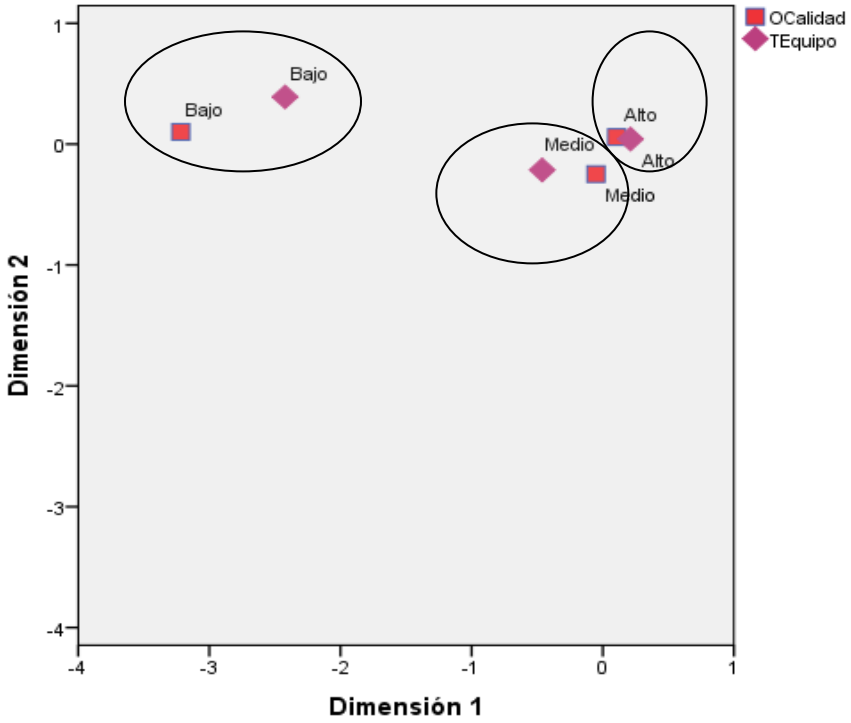
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 32: Prueba de Chi- Cuadrado Trabajo en Equipo - Orientación Hacia la Calidad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,170	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 8: Gráfico de Dependencia Trabajo en Equipo – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Dados los resultados obtenidos por la tabla de contingencia y la prueba de contrastación dentro del análisis de dependencia, se puede verificar que se existe una fuerte dependencia entre la habilidad gerencial del trabajo en equipo y la de orientación hacia la calidad, pues se acepta la hipótesis alternativa dados los datos arrojados por la tabla Chi – cuadrado. Así mismo se evidencia dentro del grafico de correspondencias que mientras exista una media y alta capacidad de trabajo en equipo, dentro de las instituciones se desarrollarán una media y alta orientación hacia la calidad como ejercicio fundamental de la gestión educativa.

7.2.4 Análisis de Dependencia (Capacidad de Negociación – Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre la Capacidad de Negociación y la Orientación Hacia la Calidad.*

***Hi**: Si existe dependencia entre la Capacidad de Negociación y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 33: Tabla de Contingencia Capacidad de Negociación - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Capacidad de Negociación	Bajo	Recuento	6	9	25	40
		% dentro de O Calidad	38%	6%	3%	4%
	Medio	Recuento	7	58	185	250
		% dentro de O Calidad	44%	39%	24%	27%
	Alto	Recuento	3	83	554	640
		% dentro de O Calidad	19%	55%	73%	69%
Total		Recuento	16	150	764	930
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

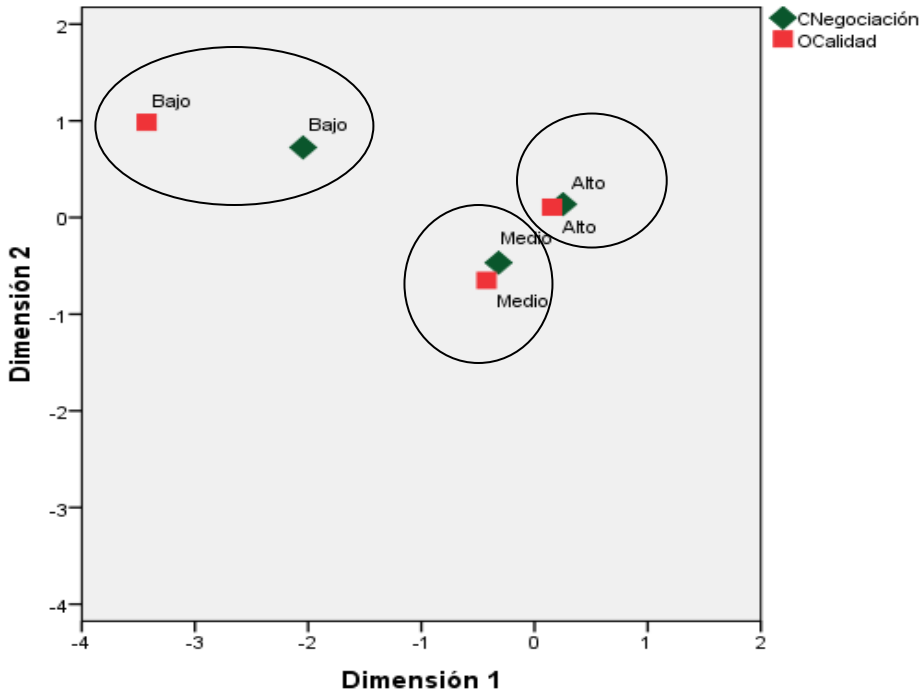
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 34: Prueba de Chi- Cuadrado Capacidad de Negociación- Orientación Hacia la Calidad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,660	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 9: Gráfico de Dependencia Capacidad de Negociación – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

La capacidad de negociación y la orientación hacia la calidad como habilidades gerenciales, poseen un alto sentido de dependencia pues así lo demuestra la prueba de contrastación chi – cuadrado dentro de los informes relacionados en la tabla de análisis, aceptando entonces la hipótesis alternativa de la prueba planteada.

Cuando de analiza el gráfico de correspondencia entre las variables estudiadas, se puede concluir que mientras exista una alta capacidad de negociación entre los directores, la orientación hacia la calidad poseerá el mismo comportamiento, pudiendo concluir que estas variables poseen una relación directamente proporcional.

7.2.5 Análisis de Dependencia (Toma de Decisiones – Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre la Toma de Decisiones y la Orientación Hacia la Calidad.*
***Hi**: Si existe dependencia entre la Toma de Decisiones y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 35: Tabla de Contingencia Toma de Decisiones - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Toma de Decisiones	Bajo	Recuento	4	2	4	10
		% dentro de O Calidad	22%	2%	0%	1%
	Medio	Recuento	10	66	159	235
		% dentro de O Calidad	56%	74%	18%	24%
	Alto	Recuento	4	21	700	725
		% dentro de O Calidad	22%	24%	81%	75%
Total		Recuento	18	89	863	970
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

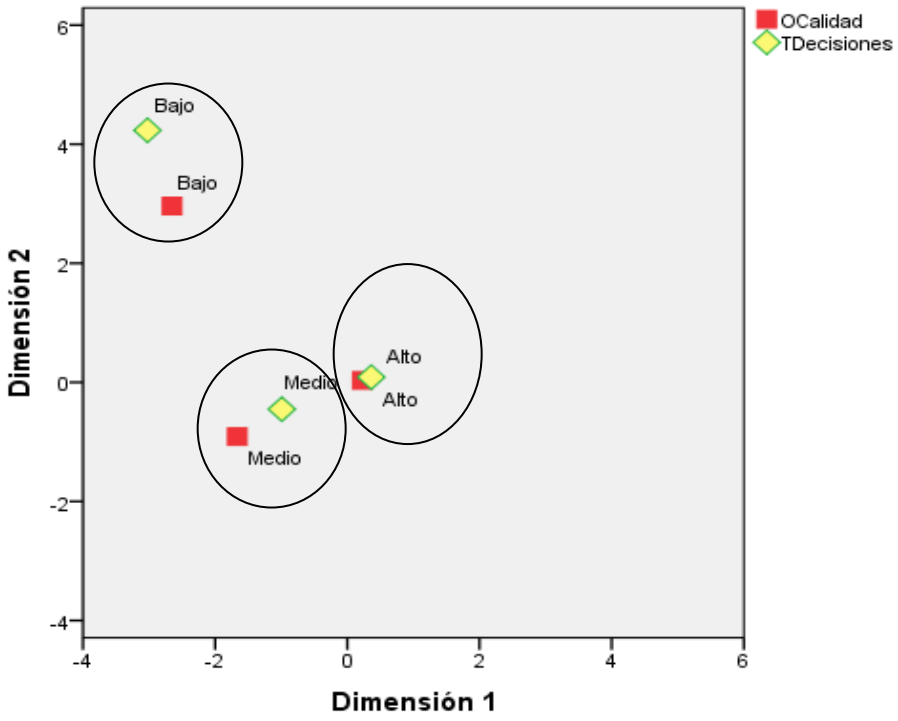
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 36: Prueba de Chi- Cuadrado Toma de Decisiones- Orientación Hacia la Calidad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	235,730	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 10: Gráfico de Dependencia Toma de Decisiones – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

La toma de decisiones y la orientación hacia la calidad como habilidades gerenciales fundamentales, presentan un alto grado de dependencia pues así lo demuestra la prueba de contrastación aplicada, con lo cual se argumenta que la hipótesis alternativa de ducha prueba es efectivamente aceptada.

En este mismo sentido dado los resultados mostrados por el gráfico de correspondencias, cuando existe una alta capacidad de toma de decisiones por parte de los directivos, se establecerán altos índices de orientación hacia la calidad, para lo cual se destacan esto como una actividad estratégica dentro de la gestión educativa.

7.2.6 Análisis de Dependencia (Pensamiento Estratégico – Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre el Pensamiento Estratégico y la Orientación Hacia la Calidad.*
***Hi**: Si existe dependencia entre el Pensamiento Estratégico y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 37: Tabla de Contingencia Pensamiento Estratégico - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Pensamiento Estratégico	Bajo	Recuento	12	56	102	170
		% dentro de O Calidad	60%	24%	7%	9%
	Medio	Recuento	4	135	636	775
		% dentro de O Calidad	20%	59%	41%	43%
	Alto	Recuento	4	38	808	850
		% dentro de O Calidad	20%	17%	52%	47%
Total		Recuento	20	229	1546	1795
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

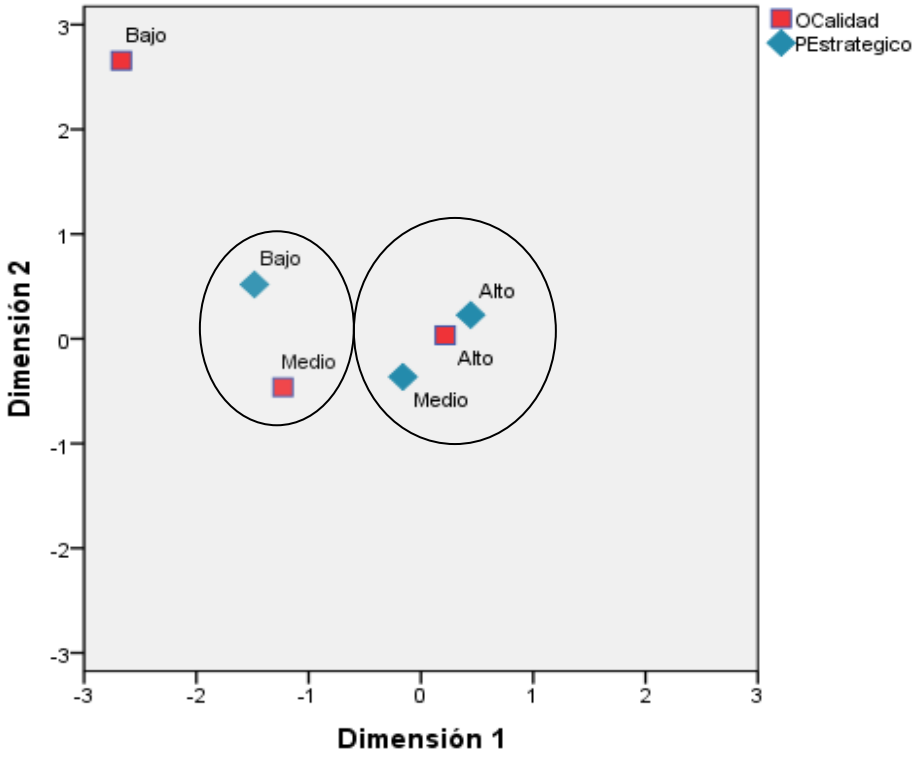
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 38: Prueba de Chi- Cuadrado Pensamiento Estratégico- Orientación Hacia la Calidad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	195,639	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 11: Gráfico de Dependencia Pensamiento Estratégico – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

La prueba de dependencia Chi – cuadrado aplicada a las habilidades gerenciales de pensamiento estratégico y orientación hacia la calidad, demuestra que se acepta la hipótesis alternativa pues existe una dependencia significativa entre ellas.

Por otro lado se puede evidenciar dentro del grafico de correspondencias, que mientras exista un medio y alto pensamiento estratégico dentro de las actividades de gestión educativa por parte de los directivos, existirá una alta orientación hacia la calidad en función del desarrollo institucional.

7.2.7 Análisis de Dependencia (Espíritu Emprendedor – Orientación Hacia la Calidad)

***Ho**: No existe dependencia entre el Pensamiento Estratégico y la Orientación Hacia la Calidad.*
***Hi**: Si existe dependencia entre el Pensamiento Estratégico y la Orientación Hacia la Calidad.*

Tabla 39: Tabla de contingencia Espíritu Emprendedor - Orientación Hacia la Calidad

			Orientación Hacia la Calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Espíritu Emprendedor	Bajo	Recuento	3	38	69	110
		% dentro de O Calidad	19%	21%	6%	8%
	Medio	Recuento	9	107	474	590
		% dentro de O Calidad	56%	59%	38%	41%
	Alto	Recuento	4	37	694	735
		% dentro de O Calidad	25%	20%	56%	51%
Total		Recuento	16	182	1237	1435
		% dentro de O Calidad	100%	100%	100%	100%

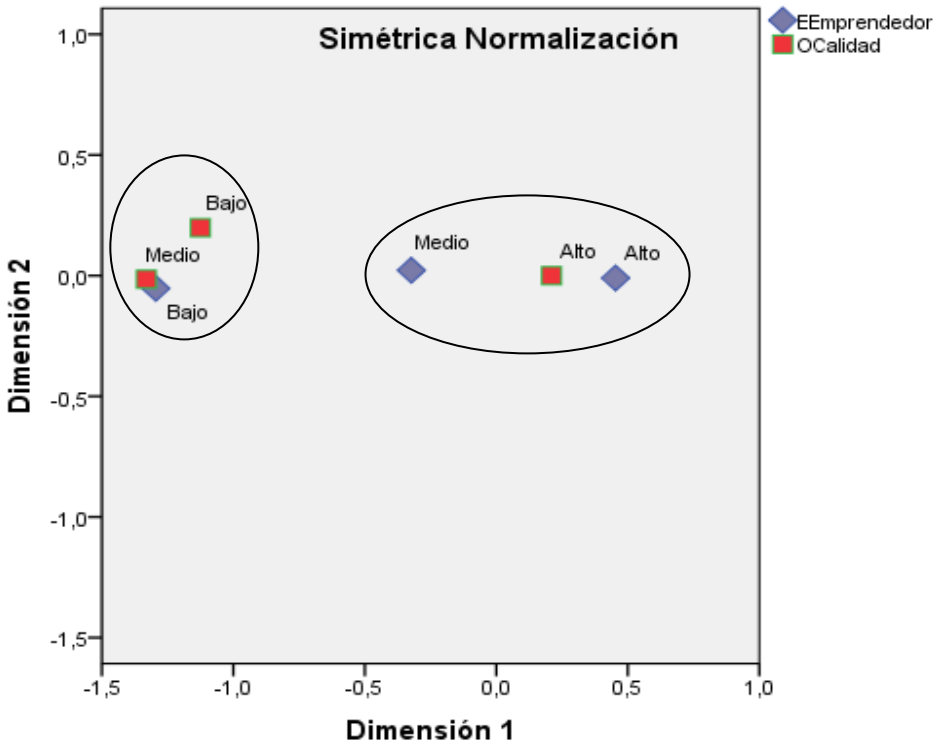
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Tabla 40: Prueba de Chi- Cuadrado Espíritu Emprendedor- Orientación Hacia la Calidad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	109,940	4	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

Ilustración 12: Gráfico de Dependencia Espíritu Emprendedor – Orientación Hacia la Calidad



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPSS versión 18.0

El espíritu emprendedor y la orientación hacia la calidad como habilidades gerenciales, presentan dependencia dentro de la aplicación de procesos de gestión al interior de las instituciones educativas, pues debido a los resultados obtenidos de las pruebas de contrastación se evidencia la aceptación de la hipótesis alternativa que sustenta dicho postulado.

Por otro lado después de analizar los niveles de dependencia entre las variables estudiadas, se puede concluir que mientras exista un medio y alto espíritu emprendedor como habilidad gerencial, se alcanzará una media y alta capacidad gerencial orientada hacia la calidad, pidiendo manifestar que existe una fuerte relación entre estas variables analizadas dentro de sus niveles de comportamiento en las instituciones educativas.

Una vez realizadas las pruebas necesarias para analizar los niveles de dependencia existentes entre las habilidades gerenciales del estudio y la habilidad gerencial central (orientación hacia la calidad), se puede concluir que existe una alta dependencia entre ellas, para lo cual se plantea que el impacto que poseen estas habilidades gerenciales sobre la calidad de la educación en las instituciones educativas es altamente significativo existiendo entonces una coherencia consistente con el análisis descriptivo de la presente investigación.

Así mismo la relación que existe entre la habilidad gerencial de orientación hacia la calidad y las demás habilidades desarrolladas dentro del estudio, es una relación directa, con lo cual se evidencia la importancia que estas habilidades poseen dentro de la calidad de la educación, convirtiéndose estas en estrategias fundamentales para alcanzar dicho objetivo dentro de las instituciones escolares, como función esencial de la gestión educativa.

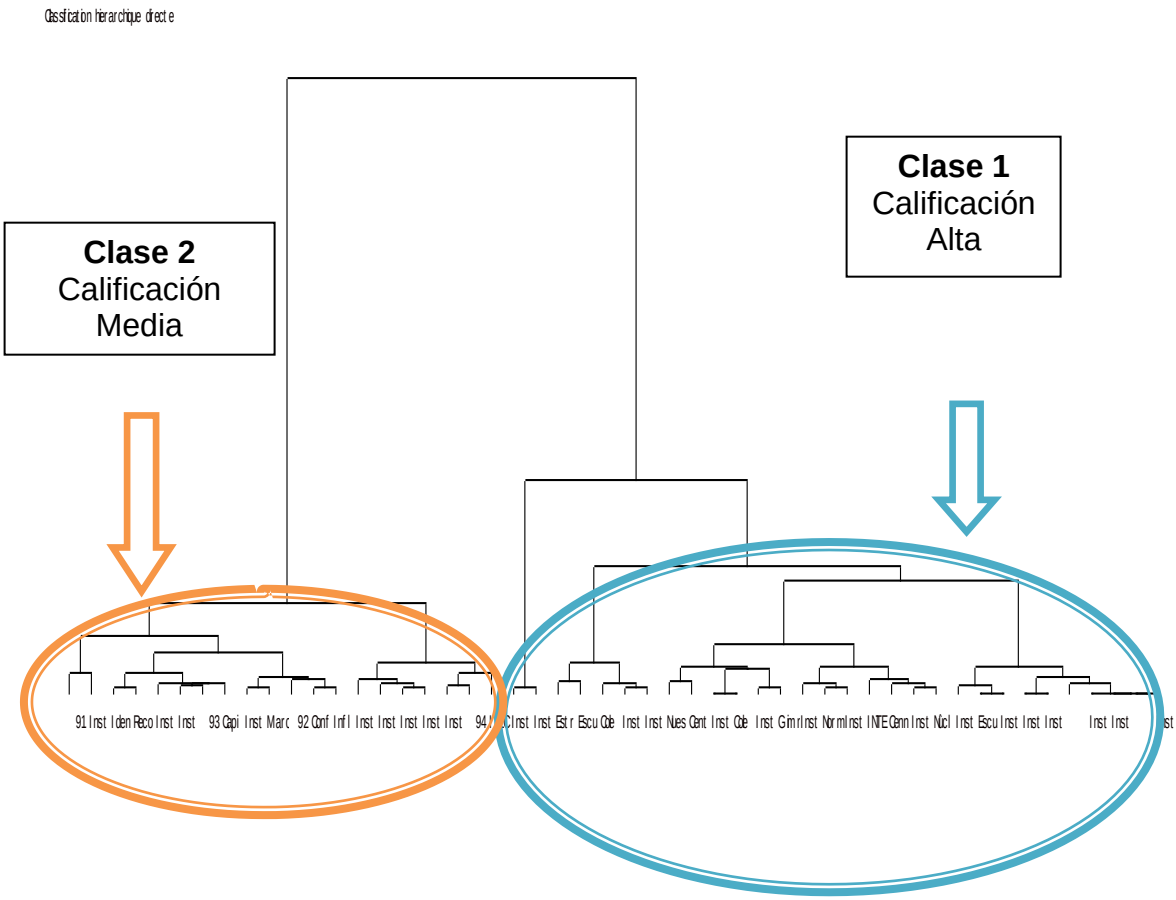
7.3 Análisis Multivariado

Después de analizar los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de contrastación, es necesario determinar los comportamientos de dichos resultados según las perspectivas individuales de cada director con respecto a sus apreciaciones generales y en relación a las habilidades gerenciales desarrolladas dentro del presente estudio, con el objetivo de determinar cuál es la percepción por parte de los mismos de acuerdo al impacto que poseen dichas competencias directivas sobre la calidad de la educación.

Para dar inicio al análisis multivariado de la investigación, se ha determinado la importancia de establecer un estudio de clúster, el cual ha permitidito determinar las clases o jerarquías de calificación que cada uno de los directores de las instituciones educativas participantes le ha dado a las habilidades directivas definidas en la investigación, teniendo en cuenta cada una de las variables de agrupación que conforman dichas habilidades.

Dado lo anterior se definieron las siguientes clases de jerarquías para brindar un soporte coherente al impacto que poseen las habilidades gerenciales dentro de la calidad de la educación, lo cual se ha establecido como el objetivo central de la presente investigación.

Ilustración 13: Dendrograma para el Análisis de Clúster



Descripción de Clases						
CLASE 1 / 2						
V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES IDEN POIDS						
CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES						
61.11% CLASSE 1 / 2 **44**						
7.73 ES03	0.000 46	93.48%	97.73%	63.89%	Alto	Espíritu Emprendedor
7.46 OR03	0.000 43	95.35%	93.18%	59.72%	Alto	Orientación Hacia la Calidad
5.88 TE03	0.000 48	85.42%	93.18%	66.67%	Alto	Trabajo en Equipo
5.56 TO03	0.000 40	90.00%	81.82%	55.56%	Alto	Toma de Decisiones
5.15 PE03	0.000 43	86.05%	84.09%	59.72%	Alto	Pensamiento Estratégico
4.75 CN03	0.000 36	88.89%	72.73%	50.00%	Alto	Capacidad de Negociación
4.02 CO03	0.000 45	80.00%	81.82%	62.50%	Alto	Comunicación
3.44	0.000	76.60%	81.82%	65.28%	Alto	Liderazgo
-2.57 CN02	0.005 29	41.38%	27.27%	40.28%	Medio	Capacidad de Negociación
38.89% CLASE 2 / 2 **28**						
7.42 ES02	0.000 25	96.00%	85.71%	34.72%	Medio	Espíritu Emprendedor
7.11 OR02	0.000 28	89.29%	89.29%	38.89%	Medio	Orientación Hacia la Calidad
5.60 TE02	0.000 23	86.96%	71.43%	31.94%	Medio	Trabajo en Equipo
5.24 TO02	0.000 31	74.19%	82.14%	43.06%	Medio	Toma de Decisiones
5.15 PE02	0.000 29	75.86%	78.57%	40.28%	Medio	Pensamiento Estratégico
4.02 CO02	0.000 27	70.37%	67.86%	37.50%	Medio	Comunicación
3.15 CN01	0.001 7	100.00%	25.00%	9.72%	Bajo	Capacidad de Negociación
2.87	0.002	65.22%	53.57%	31.94%	Medio	Liderazgo
2.57 CN02	0.005 29	58.62%	60.71%	40.28%	Medio	Capacidad de Negociación

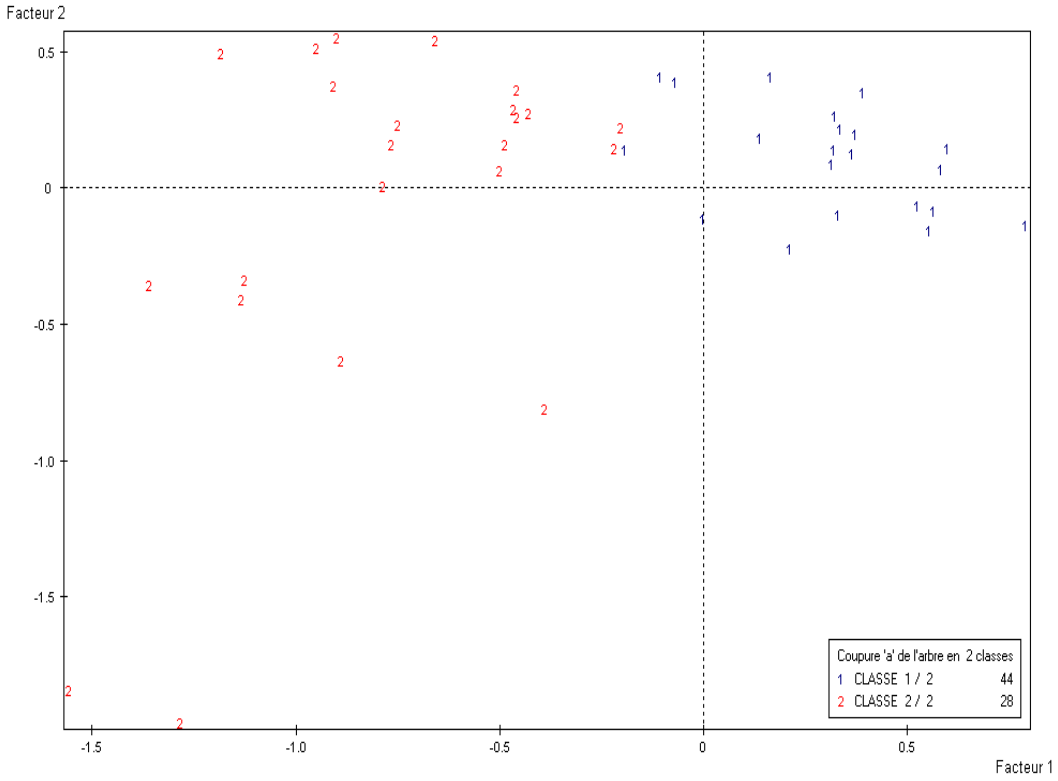
Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPAD versión 5.6

Dados los resultados anteriores expuestos dentro del dendrograma de jerarquías y la tabla de descripción de clases, se puede concluir que los directores de las instituciones educativas se han agrupado en dos conjuntos específicos, los cuales han conformado los clúster de calificación con respecto a cada una de las habilidades gerenciales determinadas dentro de la investigación, pudiendo entonces con esto plantear que el primer grupo de directores asociados dentro de la clase 1, brindan una alta calificación a cada una de las variables de agrupación que describen las habilidades gerenciales, equivaliendo esto al 61,11% del total de directores encuestados, así mismo dentro de la clase 2 se asocian los directores que dan una calificación media a las variables de agrupación que componen las habilidades gerenciales que impactan la calidad de la educación, equivaliendo esto al 38,9% del total de directores encuestados.

Por otro lado es importante resaltar que la calificación de bajo dentro del presente estudio, ha sido una calificación no significativa, pues como se evidencia en los resultados, los directores califican satisfactoriamente cada uno de los componentes que definen las habilidades gerenciales del presente estudio, para lo cual se puede manifestar la importancia que estos le asignan a cada una de ellas en función del impacto que estas tienen sobre la calidad de la educación en las instituciones educativas a las cuales representan.

Por otro lado con el análisis de clúster, se puede visualizar el comportamiento de las respuestas suministradas por los directivos docentes con respecto a sus apreciaciones sobre cada una de las habilidades gerenciales propuestas dentro del estudio, con lo cual se perfila cual debe ser el comportamiento de un directivo docente, frente a la gestión de las instituciones educativas en el Departamento de Caldas, quedando demostrado que estos reconocen ,de acuerdo a su experiencia, que estas competencias directivas son las adecuadas para impactar la calidad de la educación desde el rol desempeñado por estos como cabezas visibles de las instituciones de educativas.

Ilustración 14: Mapa Perceptual



Fuente: Elaboración propia utilizando el software estadístico SPAD versión 5.6

Dentro del análisis multivariado de la investigación, ha sido pertinente definir los mapas perceptuales que permiten visualizar el comportamiento de las calificaciones suministradas por los directores encuestados de las instituciones educativas participante dentro del estudio, con el objetivo de complementar el análisis de clúster y poder así contrastar los resultados del mismo.

En el mapa perceptual se puede visualizar los altos niveles de concentración existente entre las respuestas realizadas por parte de los directores encuestados, demostrando con esto que en general sus respuestas poseen bajos niveles de dispersión, de acuerdo a la experiencia que estos poseen al realizar sus actividades de dirección en los diferentes centros de enseñanza. Así mismo, se puede concluir que los niveles de opinión poseen un grado de homogenización considerable con lo cual se evidencia de manera generalizada que el impacto que poseen las habilidades gerenciales definidas dentro de la investigación es significativo.

Por otro lado dentro del mapa perceptual se puede evidenciar que los directivos de las instituciones educativas, agrupan la gran mayoría de las respuestas dentro de las dos clases de calificación planteadas dentro del estudio, pudiendo manifestar con esto que la percepción que ellos posen con respecto a las habilidades gerenciales desarrolladas dentro de la investigación y de cada una de sus características, se encuentra entre rangos altos y medios, lo cual se contrasta al observar que dentro de la nube de puntos esta mayoría se ubica en los cuadrantes superiores especificando un alto grado de concentración de las diferentes opiniones suministradas por estos

Para los directivos es claro que las habilidades gerenciales planteadas dentro del estudio impactan la calidad de la educación, pues ha perfilado y caracterizado con sus respuestas el papel que ellos poseen dentro de cada institución educativa, manifestando con esto que son conscientes de la importancia que posee una adecuada gestión educativa la cual este orientada hacia el fortalecimiento de la calidad de la educación, convirtiéndose esto en uno de los principales objetivos del directivo docente.

Es importante aclarar que con la elaboración del mapa perceptual se ha podido perfilar cual debe ser el rol de un directivo docente para el desarrollo de políticas que impacten positivamente la calidad de la educación en las instituciones educativas, pudiendo perfilar y agrupar las diferentes percepciones y tendencias de respuesta de los directos encuestados, frente a las habilidades gerenciales definidas dentro de la investigación.

8. CONCLUSIONES

8.1 Conclusión General

Uno de los factores que más preocupa a la sociedad es el valor que se le da a la educación en ella misma, razón por la cual, no en vano se ha sostenido que la educación es la base del desarrollo económico y social de un país. Los países con mayor nivel de desarrollo han construido sus bases sobre la educación, Suecia, Suiza, Alemania, EU., dan cuenta de ello, de la misma manera que los que han avanzado por la vía del desarrollo, Corea, Irlanda, India, por sólo citar algunos. El trabajo presenta en su desarrollo cómo los niveles de calidad de la educación están asociados a las capacidades de sus directivos en el marco gerencial, como un recurso vital de la dirección, así pues, llama la atención hacia el futuro que los responsables de la educación a nivel de formuladores de política deben focalizar sus esfuerzos en mayores niveles de intervención en la acción directiva de quienes están al frente de las instituciones educativas, fortaleciendo sus capacidades y recursos de dirección, por eso no es de extrañar que el liderazgo, el trabajo en equipo y las demás variables tratadas sean vitales en su aprehensión y puesta en escena por estos responsables de la gestión académico curricular.

Por lo anterior se puede plantear que con la realización de esta investigación, se ha determinado la importancia que poseen las habilidades gerenciales de un directivo docente para alcanzar una educación de calidad, ya que este debe comprender las nuevas dinámicas de la realidad y las exigencias del entorno con respecto a la construcción de conocimientos aplicados que evidencien la formación académica de los estudiantes, dentro de los procesos de mejoramiento de la realidad social.

Así las cosas, es fundamental que un directivo docente posea un amplio sentido de liderazgo mediante el cual pueda direccionar a toda la comunidad académica de los centros educativos, hacia el logro de objetivos contundentes los cuales incidan en el mejoramiento de los procesos educativos, gracias al apoyo brindado por su gestión directiva en función del desarrollo institucional.

Por otro lado el directivo docente debe tener un alto sentido de trabajo en equipo y una alta capacidad de comunicación, de tal manera que la comunidad se integre en cada uno de los procesos de gestión para la definición de estrategias conjuntas que apalanquen el desarrollo educativo, así como la definición de políticas que permitan socializar los objetivos y estrategias planteados con el objetivo de establecer espacios de retroalimentación y de mejora.

En este mismo sentido el directivo debe encaminar sus esfuerzos para la definición de un pensamiento estratégico con el cual permita comprender las tendencias del sector educativo y las exigencias del entorno, pudiendo con esto definir las estrategias necesarias de enseñanza ajustadas a las necesidades específicas de la realidad. Así mismo deber saber que la toma de decisiones permitirá el desarrollo racional de políticas orientadas hacia la solución de problemas los cuales impiden que se alcancen los objetivos institucionales en función de la calidad.

El directivo debe poseer un alto sentido de orientación hacia la calidad, siendo esto una de las habilidades gerenciales más importantes dentro del estudio, ya que con la aplicación de dicha competencia se puede evidenciar el interés profundo por la implementación de procesos de mejora los cuales son el resultado de las evaluaciones constantes de cada uno de los procesos educativos, contribuyendo esto al desarrollo de actividades de retroalimentación con las cuales se construyen los planes de acción de acuerdo a las sugerencias y recomendaciones realizadas por la comunidad académica.

Por otro lado la capacidad de negociación del directivo permite la solución efectiva de conflictos al interior de los establecimientos educativos, los cuales impiden el alcance de los propósitos institucionales dentro del marco estratégico de la calidad de la educación, contribuyendo con esto al desarrollo de estrategias equitativas las cuales armonicen el ambiente de las organizaciones educativas.

El espíritu emprendedor debe ser una habilidad que acompañe y sustente la gestión del directivo, pues de allí parten procesos y proyectos innovadores los cuales mejoren las actividades educativas, permitiendo con esto visualizar cada problema existente como una oportunidad de mejora en función del alcance de un

servicio educativo de calidad el cual este soportado por una alta motivación y un alto compromiso por parte del directivo docente.

Conociendo que los recursos de dirección planteados en el desarrollo de la investigación son fundamentales en los logros de la calidad en la educación, es necesario poner en acción las diferentes estrategias que conduzcan hacia esos niveles de calidad a las instituciones educativas, es decir la visión puesta en acción es la que en definitiva trae los resultados.

8.2 Conclusiones Específicas

8.2.1 Impacto del Liderazgo como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

Una vez analizados los aportes realizados por los rectores de las instituciones educativas, con respecto al liderazgo como habilidad gerencial que impacta la calidad de la educación, es necesario manifestar que dicha habilidad gerencial ha sido reconocida como un factor estratégico de la gestión educativa, con el cual se pueden alcanzar los objetivos institucionales en función de la satisfacción de la comunidad educativa.

Por otro lado se ha demostrado dentro del presente estudio, que el liderazgo impacta la calidad de la educación en el Departamento de Caldas de acuerdo a lo planteado en los resultados del estudio por parte de los directivos, los cuales manifiestan que la calidad es impactada desde el liderazgo a partir del establecimiento de una visión integral hacia la definición de los objetivos institucionales, con los cuales se proyecten los parámetros necesarios para que la comunidad académica comprenda la importancia que poseen los procesos de calidad dentro de cada institución, a su vez el poseer un sentido de orientación hacia el logro dentro de las actividades estratégicas de la gestión educativa, enmarca procesos abiertos los cuales permiten que la comunidad educativa comprenda la necesidad de establecer procesos claros que definan las estrategias para alcanzar la calidad en la educación, comprendida como un servicio fundamental para el desarrollo de la sociedad.

En este mismo sentido, la capacidad de liderazgo de los directivos impacta la calidad de la educación, desde la destreza que poseen estos para influenciar a las personas que integran la comunidad educativa en función del alcance de los procesos necesarios para desarrollar estrategias concretas orientadas hacia el mejoramiento de las prácticas académicas y de gestión, comprendiéndose esto como la manera más efectiva de comprender la necesidad de establecer nuevas alternativas para alcanzar sistemas integrales enmarcados dentro la satisfacción de las necesidades especificas del sector educativo en términos de calidad.

El apoyo a los procesos académicos y la identificación de oportunidades para cada uno de los pasos del mejoramiento en búsqueda de una educación de excelencia, se convierte en otro pilar del liderazgo dentro del impacto que este posee sobre la calidad de los servicios educativos, pues con esto se definen espacios de reflexión adecuados para determinar cuáles son las nuevas dinámicas de la educación dentro de los contextos regionales, nacionales e internacionales, de tal manera que se puedan transferir y apropiar de una manera estratégica, enfoques contemporáneos de enseñanza y de gestión dirigidos fundamentalmente hacia una revolución educativa, la cual permita la transformación positiva de los sistemas educativos actuales.

Por otro lado la capacidad que los directivos poseen para transformar y orientar los objetivos individuales hacia un objetivo común, definido esto como un elemento esencial del liderazgo, permite que dentro de cualquier comunidad educativa se hable un lenguaje común y se definan estratégicas coherentes las cuales apunten al desarrollo de lineamientos y acciones de calidad, permitiendo que cada actor que interviene en el desarrollo de políticas y actividades orientadas hacia la calidad, comprenda que la educación posee un objetivo definido el cual se encuentra estructurado por proyectos educativos enfocados hacia el desarrollo de servicios académicos de excelencia.

8.2.2 Impacto de la Comunicación como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

La comunicación como una de las habilidades gerenciales que impactan la calidad de la educación en el Departamento, ha sido bien ponderada por parte de los directores de las instituciones educativas encuestadas, ya que gracias a las

características del estudio, se puede manifestar que cuando se posee la capacidad de informar todos los sucesos importantes que determinan el direccionamiento institucional, se puede definir de una manera colectiva una orientación coherente hacia el establecimiento integral de políticas de calidad, las cuales contribuyan al desarrollo de la comunidad educativa en términos del mejoramiento de los procesos académicos en cada institución.

Por otro lado, cuando el directivo socializa los objetivos institucionales a toda la comunidad, indiscutiblemente estos serán alcanzados de una manera efectiva, conllevando esto al establecimiento de procesos comunes de planificación, los cuales contribuyan a que el directivo posee la capacidad de escuchar y así con el aporte institucional se pueda alcanzar una educación mejorada y construida desde las necesidades especificas de la comunidad.

En este mismo sentido, el impacto que genera la disponibilidad del directivo para el uso adecuado de estrategias de comunicación de acuerdo a los diferentes contextos, permite que dentro de las instituciones educativas y en cada uno de los integrantes de la comunidad independientemente de su rol o función, se pueda comprender la importancia que posee la calidad de la educación como estrategia de desarrollo social, ya que cuando se tiene la capacidad de comunicar y de definir de manera colectiva los planteamientos rectores para alcanzar tal fin, se abren espacios constructivos los cuales generan permanentes espacios de interacción en función de un dialogo constructivo.

Cuando dentro de cualquier institución u organización educativa se establezcan procesos comunicativos transparentes, la calidad de la educación será comprendida e interiorizada por la comunidad, permitiendo esto que los lineamientos tácticos puedan llevarse a cabo tras la generación de compromisos institucionales que permitan desarrollar actividades orientadas al alcance de nuevos horizontes académicos que definan un camino claro hacia la excelencia educativa.

8.2.3 Impacto del trabajo en Equipo como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

El trabajo en equipo como habilidad gerencial impacta la calidad de la educación, cuando los directores de las instituciones educativas reconocen y permiten que cada uno de los miembros de la comunidad educativa, participen en el desarrollo de los proyectos institucionales, ya que gracias a esto se desarrollan espacios de deliberación los cuales contribuyen a que los proyectos sean construidos teniendo en cuenta las percepciones y aportes individuales, los cuales se construyen de experiencias generadoras de valor, permitiendo con esto el desarrollo de políticas concretas en función del alcance de una educación de calidad.

Por otro lado dentro del trabajo en equipo es importante reconocer que para impactar la calidad de la educación, es fundamental que el directivo genere espacios de confianza dentro de su equipos de trabajo, pues con esto se permite una participación activa y comprometida por parte de los integrantes de la comunidad, en función del alcance de los objetivos planteados dentro de los proyectos educativos institucionales, enmarcados y dirigidos para el direccionamiento de lineamientos que propendan hacia una educación de excelencia, teniendo en cuenta que la confianza que se genere por parte de un directivo al interior de sus equipos de trabajo permitirá indiscutiblemente una retroalimentación colectiva la cual abrirá caminos hacia el mejoramiento continuo el cual se convierte en una de las políticas necesarias para el establecimiento de procesos estratégicos de calidad dentro del servicio educativo.

Por otro lado la importancia de reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas, permite que el director pueda determinar el grado de delegación y participación dentro de los proyectos educativos, de acuerdo a las fortalezas individuales, los cual se percibe como la asignación estratégica e recursos humanos especializados para el logro de procesos orientados hacia el establecimiento de una educación de calidad, la cual posea sentidos de pertinencia y proyección hacia el futuro.

8.2.4 Impacto de la Capacidad de Negociación como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

La capacidad de negociación ha sido una habilidad gerencial la cual ha tenido una significativa ponderación dentro del estudio, pues los directores han considerado que esta impacta la calidad de la educación tras la destreza de los mismos para la generación de alternativas en función de brindar soluciones estratégicas para la conciliación de conflictos y diferencias entre los miembros de la comunidad educativa, permitiendo esto que dentro de cada institución los conflictos personales no debiliten el clima organizacional a la luz del alcance de los objetivos institucionales, teniendo en cuenta que cuando el directivo puede equilibrar los malestares y conflictos, las miembros de la comunidad pueden canalizar sus diferencias y encontrar puntos de referencia conjuntos en términos del alcance del objetivos centrados en el establecimiento de una educación con altos estándares de calidad.

Por otro lado la capacidad de solucionar conflictos y centrarse en los intereses de las personas y no en sus posiciones, abre la posibilidad que se establezcan mejores relaciones para el desarrollo coherente y limpio de políticas de calidad, las cuales contribuyan al mejoramiento del servicio educativo en las instituciones de tal manera que de una forma responsable los integrantes de la comunidad comprendan la importancia que tiene la canalización de los propósitos individuales sobre los colectivos, permitiendo esto que se concentren esfuerzos importantes para el desarrollo de una cultura orientada hacia la calidad educativa.

8.2.5 Impacto de la Orientación Hacia la Calidad como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

La orientación hacia la calidad dentro de las habilidades gerenciales estudiadas, se ha convertido en una de las más importantes para la investigación, pues posee una relación directa con el impacto que la gestión directiva tiene sobre la calidad de la educación, ya que cuando cada director demuestra interés por la implementación de estrategias y procesos que apuntan a la excelencia educativa, se definen misiones y visiones institucionales encaminadas hacia tal fin, teniendo en cuenta que esto se convierte en una responsabilidad directiva la cual apalanca la existencia de actividades enmarcadas dentro de los procesos de calidad. Así

mismo este interés de los directivos por establecer procesos de calidad se encuentra orientado al desarrollo de nuevas dinámica de gestión, las cuales permiten que los servicios ofrecidos estén alineados con las necesidades educativas contemporáneas las cuales se convierten en el eje del desarrollo social para cada una de las comunidades existentes.

Por otro lado la calidad de la educación es impactada por los sistemas de mejoramiento continuo dentro de las instituciones educativas, los cuales permiten retroalimentar de manera permanente las políticas y lineamientos que definen las prácticas académicas dentro de los centros de enseñanza, teniendo en cuanta que dicho mejoramiento continuo permite encontrar las debilidades de cada uno de los programas de gestión académica, para con esto establecer las medidas correctivas necesarias y así redefinir los nuevos puntos de acción para el establecimiento de nuevos direccionamientos estratégicos los cuales comprendan las exigencias de una educación de calidad, permitiendo que los directivos planteen sistemas de autoevaluación integrales de tal manera que la calidad este orientada hacia las necesidades especificas de la comunidad, permitiendo que a futuro los usuarios de los servicios educativos demuestren las competencias adquiridas gracias a los procesos de formación centrados en la calidad.

En este mismo sentido, cuando el directivo posee la capacidad de escuchar las sugerencias realizadas por los miembros de la comunidad educativa, en función del establecimiento de políticas diferentes para contribuir al desarrollo institucional, la calidad de la educación se ve contundentemente influenciada pues existirá una planificación colectiva la cual permitirá definir procesos integrales al tener en cuenta los aportes constructivos con los cuales puedan establecer nuevas dinámicas que ajusten los proyectos educativos en función de nuevas realidades y contextos, y con esto beneficiar a los usuarios finales del servicio educativo.

8.2.6 Impacto de la Toma de Decisiones como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

Dentro de la toma de decisiones cabe destacar, que la aplicación de los conocimientos sustentados en la experiencia y en la formación de los directores de las instituciones educativas, permite que esta habilidad gerencial pueda aplicarse efectivamente dentro de los planteles como instrumento fundamental de la gestión,

permitiendo esto la definición de políticas orientadoras hacia procesos de calidad, teniendo en cuenta una que una decisión programada puede incrementar las posibilidades de mejoramiento educativo a la luz de los conocimientos aplicados en función de este objetivo.

Por otro lado la destreza del directivo para solucionar los problemas de manera racional en función de la formulación de estrategias, teniendo en cuenta la asignación efectiva de los recursos, abre espacios para que pueda equilibrar los esfuerzos necesarios para el alcance de una educación de excelencia, estableciendo programas coherentes y sinérgicos con las necesidades del entorno permitiendo que cada institución educativa encuentre la mejor manera de diseñar y desarrollar pautas adecuadas que apunten al mejoramiento del desempeño de las organizaciones educativas, gracias a la capacidad directiva de conocer las opciones más adecuadas para el diseño de políticas de calidad, las cuales apunten a los lineamientos nacionales para el aseguramiento de una educación integral sustentada en principios de equidad y de pertinencia.

8.2.7 Impacto del la Pensamiento Estratégico como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

El impacto que posee la habilidad gerencial de pensamiento estratégico sobre la calidad de la educación, se sustenta en la capacidad del director de comprender de manera holística las debilidades y fortalezas de la institución educativa la cual dirige, pues con esto puede determinar los planes de mejoramiento continuo a la luz de las políticas de calidad aprovechando las fortalezas institucionales para el apalancamiento de los procesos de gestión educativa, en términos del establecimiento de una visión de futuro dentro de los diferentes proyectos educativos institucionales, los cuales establecen las estrategias necesarias para delimitar los planes de acción enfocados hacia la construcción colectiva de rutas encaminadas hacia la educación de excelencia.

Así mismo el pensamiento estratégico permite que los directivos asignen prioridades y políticas coherentes en torno a la misión y a la visión de las instituciones, permitiendo esto que la asignación de los recursos este encaminada hacia los procesos de calidad, abriendo espacios para el apoyo a de los procedimientos pedagógicos y metodológicos enmarcados dentro de las nuevas

tendencias educativas, partir de procesos de capacitación del personal docente dentro de cada asignatura o área especializada del conocimiento, generando esto un mejoramiento sustancial de los procesos de enseñanza y aprendizaje, teniendo en cuenta que de esta manera cumplen con la necesidad de conocer y de aplicar las nuevas tendencias educativas enmarcadas dentro de los lineamientos contemporáneos los cuales distinguen la educación de excelencia.

Por otro lado la capacidad de los directivos para reflexionar constantemente con respecto al diseño de planes de mejoramiento dentro de los proyectos educativos, permite que dentro de cada institución educativa se propenda por el desarrollo de dinámicas constructivas las cuales vinculen a toda la comunidad académica en función del análisis y diseño de un servicio educativo integral, el cual permita que cada estudiante pueda tener una visón de mundo la cual le genere nuevas expectativas de formación y de desarrollo personal.

8.2.8 Impacto del Espíritu Emprendedor como Habilidad Gerencial sobre la Calidad de la Educación

El espíritu emprendedor como recurso directivo impacta la calidad de la educación cuando los rectores de los establecimientos educativos, ven en los problemas surgidos dentro de la actividad académica, oportunidades para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de gestión, pues con esto dentro de cada institución se emprenderán alternativas creativas las cuales pueden mejorar indiscutiblemente los esquemas educativos tradicionales, con lo cual se generan espacios para una revolución del servicio educativo caracterizado por la preparación integral de niños y jóvenes, quienes esperan procesos innovadores de enseñanza los cuales los contextualicen dentro de las realidades del entorno, convirtiéndolos en personas criticas y analíticas cuyas ideas puedan transformarse en insumos para el desarrollo de la región y del país.

Por otro lado los directivos que poseen la destreza perseverar y de superar los obstáculos que impiden alcanzar los objetivos institucionales, permiten que dentro de cada centro educativo se genere una cultura orientada hacia el trabajo continuo y esperanzado, la cual se canaliza a través de la actividad docente y administrativa, permitiendo esto que en las instituciones exista una coherencia en los propósitos de gestión, ajustada y enmarcada dentro de las generación de

alternativas estratégicas para la superación de obstáculos que impiden una educación con calidad.

El directivo debe poseer la destreza para establecer estrategias innovadoras de gestión las cuales permitan concentrar sus esfuerzos en procesos dinámicos dentro de la actividad académica, orientados hacia las nuevas realidades y necesidades sociales, abriendo espacios para que la enseñanza dentro de cada plantel sea capaz de estar alineada con las exigencias del entorno, de tal manera que los educandos puedan abrir sus mentes a la interacción con el mismo y no posean temores a la hora de enfrentar las realidades que los rodean.

9. RECOMENDACIONES

Con la realización de la presente investigación, se ha dado apertura a nuevas oportunidades de investigar en temas relacionados con la calidad de la educación, los cuales son propuestos a continuación:

¿Qué estrategias de innovación académico curriculares gestionan los mejores colegios del país según las pruebas saber?

¿De qué manera los stakeholders de las instituciones educativas participan en el desarrollo de estrategias para alcanzar la calidad de la educación?

¿De qué manera se genera valor agregado por parte de las instituciones educativas, a través de la capacidad de gestión de sus directivos?

¿Cómo potenciar el proyecto educativo institucional como un factor de desarrollo competitivo?

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Altschul, C. (1.999). *Dinámica de la Negociación Estratégica.* Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. Págs.165.

2. Álvarez García, I. Topete Barrera, C. (2004). *Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, XXXIV, 3er. trimestre, 11-36.

3. Artavia Granados, J. M. (2006). *Las reuniones de personal: Una alternativa de comunicación, entre la administración y el personal docente de una Escuela*. *Revista Electrónica "*Actualidades Investigativas en Educación", septiembre-diciembre.

4. Bates, R. (1.989). *Práctica Crítica de la Administración Educativa*. Servicio de Publicaciones Universidad de Valencia. España. Págs. 190.

5. Bello, M. E. (1.999). *La Calidad de la Educación en el Discurso Educativo Internacional.* Acción Pedagógica. Vol. 8. No 2. 46 – 53.

6. Bondarenko, Pisemskaya, N. (2007). *Acerca de las definiciones de la calidad de la educación*. *Educere*, octubre-diciembre, 613-621.

7. Bosch, & Díaz, J. (1988). *La educación en España. Una perspectiva económica*. Barcelona: Ariel, pág. 15.

8. Bravo, M. & Verdugo, S. (2.007). *Gestión Escolar y Éxito Académico en Condiciones de Pobreza.* Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 5. Número 001. Pp. 121 – 144.

9. Calderón, G. Castaño, G. (2.005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados.* Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

10. Calderón, G. & Otros. (2.010). *Investigación en Administración en Colombia. Condiciones para la Generación de Conocimiento, Investigadores, Institucionalización y Producción Científica.* ASCOLFA Capitulo Antioquia. Págs. 314.

11. Camero, J.B. Cerquera, J.E. (2.001). *Espíritu Emprendedor*. Especialidad: Gestión de Microempresas. SENA. Cartilla No 1. Programa de Desarrollo Empresarial. Neiva Huila. Págs. 32.

12. Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B).* UNESCO. Versión preliminar.

13. Castaño Molano, J.M. (2.003). *Habilidades Gerenciales.* Universidad Autónoma de Manizales. Programa de Educación a Distancia. Págs. 83.

14. Colectivo de autores de la UNESCO de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. *Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe.* Boletín 28, 1.992, Pág. 91.

15. Contreras, C.A. (2.006). *Educación Rural en Caldas. Un Proyecto de Escuela Nueva*. 1ª Edición. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Págs. 271.

16. Correa, de Molina, C. (2.005). *Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones Educativas.* Tercera Edición. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, D.C. Colombia. Pág. 199.

17. Da Silva, R. (2.002). *Teorías de la Administración*. Thomson, México. 1ª Edición. Pág.515.

18. Daft, R.L. (2.004). Administración. 6ª Edición. Thomson Editores. Págs. 782.

19. De León, L. Rodríguez, M. (S.F.). *Pensamiento Estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*. Grupo de Estudio de Gerencia Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos. La Habana Cuba. Págs. 9.

20. De Zubiría Samper. J. (2.006). Los Modelos Pedagógicos. Hacia una Pedagogía Dialogante. Segunda Edición. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, D.C. Colombia. Págs. 240.

21. Delors, J. (S.F.). *La educación encierra un tesoro*. Informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO. Compendio.

22. Documento Ministerio de Educación Nacional. (S.F.). *Evaluar para Mejorar*. 1- 34.

23. Documento UNESCO. (2.005). *Educación para todos, Un Imperativo de la Calidad.* Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. 1 – 458.

24. Drucker, P. (1.969). *El Ejecutivo Eficaz*. Ediciones Apostrofe. Santa Fe de Bogotá. Pág. 163.

25. Estévez, Betty. (2.001). *Gerencia y Organización Escolar: Herramienta que construyen la Eficacia Educativa.* Espacio Abierto. Cuaderno venezolano de Sociología. Volumen 10. No 4. pp. 575-596

26. Estrada Mejía, S. (2006). *Modelo de Liderazgo en Organizaciones Cambiantes*. *Scientia Et Technica*, Diciembre-Sin mes, 295-300.

27. Formichella, M. M. (2.004). *El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, El Empleo y el Desarrollo Social*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Buenos Aires Argentina. Págs. 42.

28. Franco, C.A. Velásquez, F. (2000). *Como Mejorar La Eficiencia Operativa Utilizando El Trabajo en Equipo*. *Estudios Gerenciales*, julio-septiembre, 27-35.

29. Gaviria, A. Barrientos, J. H. (2.001). *Calidad de la Educación y Rendimiento Académico en Bogotá*. Coyuntura Social. Pág. 112-127.

30. Gerstein, M. S. (1.996). *Pensamiento Estratégico*. Comisión Económica para América y el Caribe/Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social. Programa de Gestión para la Información. Santiago de Chile.

31. Gómez Bernabeu, A.M. Palaci, F.J. (2.003). *El Constructo "Orientación Hacia la Calidad Total" y su Medida: El Cuestionario OCT,* Psicothema. Universidad Nacional de Educación a Distancia Vol. 15. nº 3. pág. 433-439.

32. Gómez, M. (2.006). "*Introducción a la Metodología de la Investigación Científica".* Editorial Brujas. Córdoba. Republica de Argentina. Pág. 182.

33. Gonzales. M.J. (2.006.). *Habilidades Directivas: Técnicas de Negociación.* Ediciones Innovación y Cualificación. Málaga. España. Págs. 131.

34. Graffe, G. J. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista de Pedagogía. [Online]. vol.23, no.68 [citado 27 Febrero 2010], p.495-517. Disponible en la World Wide

Web:<http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0798-9792.

35. Hellrieger, D. Jackson, S. Slocum, J.W. (2.002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.* Thomson Editores. 9ª Edición.

36. Inciarte, A.; Marcano, N. & Reyes, M. (2006). *Gestión académico-administrativa en la educación básica*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11, 221-243.

37. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2.000). *Gestión Educativa Estratégica.* Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa Capitulo II. Buenos Aires.

38. Konntz H, Weihrich H. (1.998). *Administración Una Perspectiva Global*, Mc Graw Hill, México DF 11ª Edición.

39. La evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes en el marco de la política de calidad de la educación. (2.007). En: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-135676_recurso_13.pdf Citado: 3 de Marzo de 2010.

40. Lafourcade, P. (1.988). *Calidad de la Educación.* Dirección Nacional de información, difusión estadística y tecnología educativa del Ministerio de Educación y Justicia. Buenos Aires. Pág. 1

41. Lema Labadie, J. (2007). *La calidad educativa, un tema controvertido*. Reencuentro, diciembre, 10-14.

42. Maderuelo, J.A. (2.002). *Gestión de la Calidad Total. El Modelo EFMQ de Excelencia.* MEDIFAM. Vol. 12 – Numero. 10. Diciembre. Pág. 631-640.

43. Malhotra, N.k. (2.004). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado.* Cuarta Edición. Pearson Educación, México. Pág. 816.

44. Ministerio de Educación Nacional. (2.003). *Manual de la Evaluación del Desempeño*. 1 – 57

45. Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1.994. Articulo 73. En el sitio: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf.

46. Mintzberg, H. (1.991). *Mintzberg y la Dirección.* Ediciones Días de Santos. Madrid España. Pág. 476.

47. Ortiz, José Arturo. Campos, Cuauhtémoc, Cruz, María Guadalupe. (2.006). *El Director del Futuro y o el Futuro del Director.* En el sitio: http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/10_-_No.2.pdf.

48. Palomo, M.T. (2.007). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo.* ESIC Editorial. 4ª Edición. Pozuelo de Alarcón (Madrid). Pág. 243.

49. Polladino, E. Polladino, L. (1.998). *Administración Organizacional*. Argentina: Espacio.

50. Porta, L. Silva, M. (S.F.). "*La Investigación Cualitativa: El Análisis de Contenido en la Investigación Educativa".* Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional de la Patagonia Austral. Pág. 1-18

51. Puga Villarreal, J. Martínez Cerna, L. (2008). *Competencias directivas en escenarios globales*. Estudios Gerenciales, Octubre-Diciembre, 87-103.

52. Puga, V. J & Martínez, C. L. (2008). *Competencias directivas en escenarios globales.* Revista Estudios Gerenciales, Vol. 24, Núm. 109, octubre-diciembre, 2008, pp. 87-103. Universidad ICESI Colombia.

53. Ramírez, A. (2.006). *El Directivo Escolar de Clase Mundial*. Documento del Congreso Estatal de Investigación Educativa, Actualidad, Prospectivas y Retos. 4 y 5 de Diciembre.

54. Reyes, B. Díaz, M. Requena, J. (2.007). *Potenciando la Actitud Creativa de los Gerentes en Educación.* Sapiens, Junio, 131 – 146.

55. Rivera, Heredia M, H. Rego, A. Pereira, H. Fernández, C. (2.007). *Comportamientos de ciudadanía docente, Motivación y Desempeño Académico*. Revista Latinoamericana de Psicología. Volumen 39. No 2. 253 - 258.

56. Robbins, S. Decenzo, D. (2.002). *Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación, México. 3ª Edición. Pág. 552.

57. Rojas Quiñones, J.M. (2.006). *Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento.* Primera Edición. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, D.C. Colombia. Págs. 285.

58. Salas, Flora Eugenia. (2.003). *La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica.* Educación. Universidad de Costa Rica. Vol. 27. pp. 9-16.

59. Sander, Benno. (S.F). *Nuevas Tendencias de la Gestión Educativa: Democracia y Calidad.*

60. Sandoval, Luz Yolanda y otros. (2.008). *Necesidades de Formación de Directivos Docentes: Un Estudio en Instituciones Educativas Colombianas.* Educación y Educadores. Vol. 11. No 2. Universidad de la Sabana. PP. 11 – 48.

61. Schiefelbein E. Corvalán, S. Heikkinen. (SF). *Calidad de la Educación, Desarrollo, Equidad y Pobreza en la Región, 1.980 – 1.984.* Documento UNESCO. 1 – 51.

62. Stoner, J. (1.982). *Administración.* Prentice Hall. 2ª Edición. Pág. 639.

63. Stoner, J. Freeman, O. Gilbert, D. (1.996). *Administración.* Prentice Hall. 6ª Edición. Págs. 674.

64. Tedesco, J. C. López, N. (2.000) *Desafíos a la Educación Secundaria en América Latina.* IIPE - UNESCO Buenos Aires.

65. Toranzos, L. (S.F). *Evaluación y Calidad.* Revista Iberoamericana de Educación. No 10. (S.P). en el sitio: http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm.

66. Unidad de Gestión del Sector del Desarrollo Humano. Oficina Regional para América y el Caribe. Banco Mundial. (2.009). *La Calidad de la Educación en Colombia: Un Análisis y Algunas Opciones para un Programa de Política*. 33 - 38.

67. Uribe, M. (2.007). *Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile.* REICE (Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación). Vol. 5. pp. 149 – 156.

68. Valdez Veloz, H, (2.006), *Concepciones Teóricas Acerca de de la Calidad de la Educación y su evaluación* Memorias del Seminario Regional Evaluación de la Educación Zona Eje Cafetero Agosto 11 y 10 de 2.006. Universidad Nacional de Colombia e ICFES.

69. Valdez Veloz, H. (1.997). *De la Utopía de la Cantidad a la Utopía de la Calidad*, *reflexiones sobre la Calidad de la Educación y su Evaluación*. Desafío Escolar. Mayo – Junio.

70. Vásquez, A. (2.000). *Calidad de la Educación Básica Primaria en Colombia*. Perfiles Latinoamericanos, Número 17, Diciembre, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México. Pág. 153 – 180.

71. Velázquez, M. T, Novoa, M. A, Mayorga, M. L. (2.006). *La Organización Escolar: Punto de Partida de la Evaluación de los Docentes.* INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 16, Numero 28. Pp. 93-110.

11. ANEXO 1: ENCUESTA

Impacto de las Habilidades Gerenciales de los Directos Docentes sobre la Calidad de la Educación en el Departamento de Caldas

El presente instrumento no posee fines evaluativos, pues está diseñado para la consecución de percepciones de los directivos docentes sobre el tema planteado, de acuerdo a las experiencias adquiridas por estos durante sus procesos de gestión educativa, con el objetivo de dar respuesta a la contrastación teórica y aplicada de una investigación vigente.

Objetivo:

Determinar las percepciones específicas que poseen los directivos docentes del Departamento de Caldas, con respecto al impacto que tienen las habilidades gerenciales de los mismos sobre la calidad de la Educación.

Nota: *Para el diligenciamiento del presente instrumento de investigación, no se debe consignar el nombre del encuestado ya que el presente proceso investigativo se sustenta bajo los principios de confidencialidad y libre pensamiento.*

Fecha: _____

Institución: _____

Instrucciones de Diligenciamiento:

Marque con una X cada una de los planteamientos que usted considere más acertados, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Nota: *Recuerde que debe dar respuesta a todas las preguntas planteadas, marcando una de las 5 casillas de respuesta que se proponen.*

1. Liderazgo					
En qué medida considera usted que dentro de los procesos de liderazgo de los directivos docentes de las Instituciones educativas, se impacta la calidad de la educación de acuerdo a las siguientes afirmaciones					
a. La influencia de los directivos sobre las personas que integran la comunidad educativa, incide a través de lineamientos específicos para el alcance de la calidad en la educación.	1	2	3	4	5
b. Apoyan y lideran todos los procesos académicos y de gestión en función de la excelencia académica.	1	2	3	4	5
c. Tienen una visión integral que define los objetivos institucionales, en función de la calidad educativa	1	2	3	4	5
d. Identifican las oportunidades de mejoramiento en función de una educación de excelencia	1	2	3	4	5
e. Trasforman y orientan las percepciones de la comunidad académica en función de un objetivo común.	1	2	3	4	5
f. Poseen un sentido de orientación al logro en función de una educación de calidad.	1	2	3	4	5
2. Comunicación					
En qué medida considera usted que los directivos, dentro de los procesos comunicativos de la organización escolar, impactan la calidad de la					

educación según los siguientes planteamientos					
a. Poseen la capacidad de informar a los demás sobre sucesos importantes a nivel institucional.	1	2	3	4	5
b. Tienen la habilidad de escuchar y responder efectivamente los argumentos de la comunidad académica	1	2	3	4	5
c. Socializan los objetivos institucionales de manera que se facilite su alcance	1	2	3	4	5
d. Poseen estrategias de comunicación, de tal manera que sean usadas de acuerdo a los contextos institucionales y sociales.	1	2	3	4	5
3. Trabajo en Equipo					
Evalué de que manera la capacidad de trabajo en equipo de los directivos docentes, impacta la calidad de los procesos educativos dados los siguientes aspectos					
a. Permiten que cada miembro de la comunidad conozca y participe en el desarrollo de los proyectos institucionales.	1	2	3	4	5
b. Tienen confianza en su equipo de trabajo para el alcance de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
c. Están comprometidos y poseen capacidad de coordinación de los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
d. Persuaden a la comunidad que el trabajo en equipo, es fundamental para el alcance de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5

e. Reconocen y valoran la participación activa en los procesos institucionales de los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
f. Conocen las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
4. Capacidad de Negociación					
Evalué como la capacidad de negociación de los directivos docentes, influye en la calidad educativa del sistema escolar dadas los siguientes enunciados					
a. Tienen la habilidad de solucionar conflictos presentados entre los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
b. Se centran en los intereses de las personas, y no en sus posiciones para la consecución de un acuerdo	1	2	3	4	5
c. Tienen la capacidad de generar alternativas para brindar soluciones efectivas, a las diferencias existentes entre los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
d. Piensan a largo plazo al brindar soluciones estratégicas a cada uno de los conflictos presentados dentro de las instituciones educativas.	1	2	3	4	5
5. Orientación Hacia la Calidad					
En qué medida la orientación hacia la calidad como habilidad gerencial de los directivos docentes, tiene impacto sobre la excelencia educativa según cada uno de los siguientes planteamientos					
a. Están interesados en la implementación de procesos y	1	2	3	4	5

estrategias que apuntan a la calidad educativa.					
b. Atienden las sugerencias realizadas por la comunidad para la retroalimentación de sus procesos de gestión en función de la calidad.	1	2	3	4	5
c. Establecen estrategias de verificación, evaluación y seguimiento de los proyectos educativos.	1	2	3	4	5
d. Son conscientes de la importancia de la mejora continua dentro de sus estrategias de gestión educativa.	1	2	3	4	5
e. Orientan esfuerzos para la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa a la cual se deben.	1	2	3	4	5
6. Toma de Decisiones					
Determine de que manera la capacidad para tomar decisiones de los directivos docentes, influye dentro de los procesos de calidad en la educación según las siguientes afirmaciones					
a. Aplican conocimientos y experiencias para la toma de decisiones dentro de sus actividades de gestión.	1	2	3	4	5
b. Analizan de manera profunda las problemáticas y fenómenos para llegar a una conclusión efectiva.	1	2	3	4	5
c. Establecen y determinan opciones para dar solución efectiva a una problemática determinada.	1	2	3	4	5
d. Establecen procesos creativos y dinámicos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5

e. Son racionales para la solución de problemas y para el establecimiento de estrategias sostenibles, de acuerdo a las necesidades, los recursos y las capacidades de la institución.	1	2	3	4	5
7. Pensamiento Estratégico					
Evalué de qué forma los directivos docentes que poseen un pensamiento estratégico influyen en la calidad educativa					
a. Analizan y conocen las tendencias del sector educativo, para la implementación de nuevas políticas de calidad.	1	2	3	4	5
b. Comprenden las limitaciones y fortalezas de la institución, para es establecimientos de acciones estratégicas de mejora continua y fortalecimiento institucional.	1	2	3	4	5
c. Son reflexivos con respecto a las estrategias actuales y futuras de la institución en función de la calidad.	1	2	3	4	5
d. Asignan prioridades y políticas congruentes de acuerdo a la misión y la visión de la institución y a los proyectos educativos planteados.	1	2	3	4	5
e. Establecen políticas y objetivos tácticos en función del éxito institucional.	1	2	3	4	5
8. Espíritu Emprendedor					
En qué medida el espíritu emprendedor de los directivos docentes de las instituciones educativas, influye en el desarrollo de una educación de calidad dados los siguientes planteamientos					

a. Tienen la capacidad de innovar en función del mejoramiento de sus procesos de gestión, para alcanzar objetivos orientados hacia la calidad	1	2	3	4	5
b. Son motivados y trabajan con ahínco para el alcance de los objetivos propuestos en función de la calidad.	1	2	3	4	5
c. Tienen capacidad de superación y perseverancia, para afrontar los obstáculos que le impidan alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
d. Visualizan en los problemas de la institución, oportunidades para el mejoramiento de la calidad educativa.	1	2	3	4	5