

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

**COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN
EDUCACIÓN, BASADAS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA**

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de
Magíster en Innovación en Educación**

Línea de Investigación:

Innovación e Intervención Educativa

Autor:

Edwin Alexander Velasco Haro

Director:

Diego Armando Jiménez Bósquez. Mg.

Ambato – Ecuador

Febrero 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN, BASADAS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA

Línea de Investigación:

Innovación e Intervención Educativa

Autor:

Edwin Alexander Velasco Haro

Diego Armando Jiménez Bósquez, Mg.
CALIFICADOR



Judith Elizabeth Pinos Montenegro, Mg. Phd.
CALIFICADOR



Marco Danilo Velástegui Carrasco, Mg.
CALIFICADOR



Padre Juan Carlos Acosta, Mg. Phd.
COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADO



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA



Ambato – Ecuador

Febrero 2022

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo: **EDWIN ALEXANDER VELASCO HARO**, con CC. **060337187-3**, autor del trabajo de graduación intitulado: "COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN, BASADOS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN**, en la Oficina de **POSGRADOS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, febrero 2022



EDWIN ALEXANDER VELASCO HARO

CC. 060337187-3

DEDICATORIA

Este trabajo, se lo dedico al Señor Jesús y su Madre María en la advocación de la Dolorosa del Colegio por ser mi silenciosa compañía en el camino.

A mis madres Rosita, Teresita y Alexandra mujeres que han sido mi figura materna, por ser un ejemplo de lucha, sacrificio y paciencia.

A la Comunidad Jesuitas de Chimborazo y de manera especial a los niños, niñas y jóvenes de la Unidad Educativa San Felipe Neri, quienes, se han convertido en la razón de la entrega y constancia de mi vocación educadora.

*Por los niños que reflejan tu sonrisa,
por el tiempo en que el amor despierta y llama;
por la plena madurez de la experiencia,
por la hora en que la vida es enseñanza.*

*Por tener a unos amigos y un trabajo,
por gozar de una familia y de una casa,
por saber que es Ignacio quien nos guía,
y María nos acoge con su gracia.*

Gracias Señor, mil Gracias

Con afecto, Edwin.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la Maestría en Innovación en Educación, a sus autoridades, docentes, y personal administrativo, quienes han sabido demostrar “en todo amar y servir” (EE, 1548), característica de la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús en el mundo.

Mi agradecimiento a la Compañía de Jesús en el Ecuador y de manera especial a la Unidad Educativa San Felipe Neri, al Equipo Directivo de la Institución y a su Rector Hermano Mauricio Cadena S.J., amigo que me ha enseñado que “el amor, se ha de poner más en las obras que en las palabras” (EE, 1548).

Mi reconocimiento especial a los jesuitas, Francisco Echeverría, José Daniel Obando y Marco Antonio Amat, directivos y ex directivos institucionales, por hacer de mi “peregrinaje”, algo más que un simple camino recorrido.

Mi gratitud al Profesor Diego Armando Jiménez Bósquez, director del Trabajo de Titulación, por su acompañamiento y aporte valioso en la consecución de esta investigación.

A la Profesora Judith Elizabeth Pinos Montenegro, por haber despertado en mi la pasión por la investigación, y saber, que es en los detalles, donde se hace visible una propuesta de calidad y calidez humana.

A la Oficina de Colegios de la RUEI en el Ecuador, a Francisco Robalino, Luz Silva y Felipe Castillo, quedo en deuda por el cariño y la confianza brindada.

A los validadores de la propuesta de innovación, amigos que, en la Compañía de Jesús, encontramos el mejor pretexto para caminar juntos.

Edwin A. Velasco H.

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se presenta un estudio de caso descriptivo, no experimental, que permite explicar el desarrollo de las competencias de dirección escolar para la innovación en educación, basadas en el paradigma teórico de la Pedagogía Ignaciana. Para tal objetivo, se trabajó con el equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri de la ciudad de Riobamba, (diez personas, seis mujeres y cuatro varones). Se recurrió al enfoque cuantitativo y a la técnica de la encuesta, a través del instrumento denominado Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), propio de los Colegios Jesuitas en Latinoamérica para la evaluación de las competencias directivas ignacianas (2014). A partir de los datos diagnósticos recogidos que encontraron deficiencias en las competencias de dirección, se diseñó un producto que encarna un proceso innovador educativo, que se lo denominó Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas.

Palabras clave: Dirección Escolar, Innovación Educativa, Pedagogía Ignaciana.

ABSTRACT

The present research paper presents a descriptive case study, non-experimental, that allows to explain the developing of school management competences for the innovation in education, based on the Theoretical Paradigm of the Ignatian Pedagogy. For this purpose, the research population was based on the management team from San Felipe Neri Educational Unit from Riobamba city (10 people in total: 6 women and 4 men). A quantitative approach was applied as well as survey technique, through the tool called Evaluation and Development of Ignatian Management competences of the Quality System in School Management (SCGE) of the Latin American School Federation of the Society of Jesus (FLACSI)", under the ownership of Latin American Jesuit's School for the evaluation of the Ignatian management skills (2014). From the diagnostic data collected some failures were found concerning the management competences, a product was designed that embodies an innovative educational process, that was named Guide for the Self-Evaluation and Development of Ignatian Management Competences.

Keywords: School Management, Educational Innovation, Ignatian Pedagogy

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	14
1.1. Dirección escolar.....	18
1.2. Innovación educativa.....	41
1.3. Pedagogía Ignaciana	48
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	68
2.1. Diseño de la investigación.....	68
2.2. Método	72
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación	73
2.4. Procesamiento y análisis de la información diagnóstica	74
2.5. Propuesta de la investigación.....	98
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN....	106
3.1. Validación y fiabilidad de la propuesta	106
3.2. Análisis de resultados.....	107
3.3. Evaluación y desarrollo de los resultados	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	126
Anexo 1: Certificación Institucional como miembro de FLACSI.....	126
Anexo 2: Asentimiento de la Institución para el desarrollo de la Investigación ..	127
Anexo 3: Consentimiento de miembros del Equipo Directivo para la recopilación de datos mediante la aplicación del Instrumento.....	129

Anexo 4: Instrumento de Diagnóstico.....	133
Anexo 5: Capturas de Pantalla – Aplicación del Instrumento – Equipo Directivo	134
Anexo 6: Accesos Drive	137
Anexo 7: Validación de la Propuesta por Expertos	138
Anexo 8: Devolución de resultados y entrega de producto final de la investigación- Conversatorio Institucional	155
Anexo 9: Devolución de resultados y entrega de producto final de la investigación- Oficios de Entrega.....	156
Anexo 10: Índices Complementarios	160
Anexo 11: Propuesta de Innovación.....	162

INTRODUCCIÓN

En relación a los antecedentes teóricos y prácticos de la investigación, se resalta la importancia de estar fundamentados en investigaciones de orden nacional como internacional. Con ello, se pretende un desarrollo integral del tema que es objeto de estudio.

Existen claras evidencias sobre el liderazgo escolar y como la gestión de los directivos influye de manera sustancial en la institución. Esta forma de impacto, se hace evidente en distintas variables vinculadas al dinamismo de la escuela (Horn Kupfer & Murillo Torrecilla, 2016). Estas variables, en el caso de la investigación, se relacionan a las distintas gestiones institucionales, propias de la propuesta educativa nacional y alineadas a los ámbitos que propone el Sistema de Calidad de los Colegios Jesuitas en Latinoamérica; pedagógico curricular; organización, estructura y recursos; clima escolar; familia y comunidad (FLACSI, 2014), se hace mención a esta propuesta jesuita, puesto que, la innovación presentada en la investigación, nace de este elemento fundamental.

En investigaciones recientes, se comprueba la existencia de la relación entre el liderazgo directivo, la calidad de escuela y el logro de resultados institucionales (Cancino Cancino & Vera Monrroy, 2017), en tal efecto confluyen factores que estimulan la consecución de dichos objetivos, como la motivación, el desarrollo de capacidades, las condiciones laborales, entre otros, para fortalecer la práctica docente y el aprendizaje. En tal sentido, la correlación entre el liderazgo directivo y los resultados institucionales, se reflejan en la calidad de servicio educativo que se brinda.

Por ejemplo, en las escuelas públicas de Estados Unidos, cuyas características eran similares en la obtención de buenos resultados, un estudio realizado a los directores de las mismas, muestra el impacto que el liderazgo provoca en ellos (Cancino & Monrroy, 2017), el más sobresaliente permite evidenciar que mientras mayor es la dificultad o problema que experimenta la institución, sus alcances y logros son más efectivos, quiere decir que el factor de necesidades provoca la

mejora continua. La gestión directiva de la unidad educativa en estudio, tiene un impacto significativo en todas las dimensiones de gestión, tanto así, que los resultados de Autoevaluación Institucional, en lo referente a la gestión directiva, muestra claros avances significativos (Informe de la Segunda Autoevaluación Institucional del SCGE, 2018).

De igual manera, Raczynski y Muñoz (2005), en relación a la motivación, señalan que los directivos que estimulan a la comunidad educativa, muestran altos índices de efectividad, indistintamente del sector socioeconómico que sea beneficiario del servicio (p. 45), se plantea objetivos claros y realizables, que permiten un involucramiento más significativo de cuerpo docente y directivo (Cancino & Monrroy, 2017). Por lo citado anteriormente, la institución involucrada en esta investigación, atiende a distintos sectores socio económicos de la ciudad de Riobamba (Fichas Socioeconómicas, 2017). En cuanto a los objetivos estratégicos, se cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (2021-2026), que hace visible las intenciones educativas de la comunidad y que, desde el mismo equipo directivo, se procura alcanzar. Estos objetivos estratégicos pretenden, atender a toda la diversidad de estudiantes y necesidades detectadas en la institución.

Del mismo modo, Leithwood (2009), indica que una de las tareas significativas de un director es conocer la carga emocional de quienes intervienen o son parte de la institución, reconocer el contexto donde trabajan los docentes y sus condiciones laborales, permite entender cómo afecta su rendimiento y motivación. Por ello, parte de la formación de los directivos, es el desarrollo de la inteligencia emocional propia y de sus colaboradores. De igual manera, además de la formación, el directivo es capaz de reconocer la combinación de la interdependencia emocional del contexto escolar, que permite desarrollar un clima social educativo favorable, tanto para la gestión del directivo como de sus colaboradores (Cancino Cancino & Vera Monrroy, 2017). En la unidad educativa donde se desarrolla esta investigación, la Pedagogía Ignaciana, que tiene sus raíces en la Espiritualidad que propone San Ignacio de Loyola, permite desarrollar ese conocimiento particular de la inteligencia emocional, expuesto desde el lenguaje ignaciano, el conocimiento interno de las cosas por

medio del acompañamiento personal a los distintos actores de la comunidad educativa.

El liderazgo juega un rol muy importante y crítico en la reconfiguración de una institución, Marzano (2003), señala que el liderazgo “ejerce influencia sobre todos los aspectos del modelo de eficacia escolar” (p. 172); es necesario diferenciar que el liderazgo es fundamental para generar cambios significativos en la búsqueda de la mejora continua de la institución (Robinson; Hohepa; Lloyd, 2009). En el caso del objeto de investigación, se evidencia una planificación permanente en la búsqueda de cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales, esta intención de la escuela, tiene su fundamento en el *Magis* ignaciano, como un modo de proceder propio en la educación de la Compañía de Jesús.

Según el National College for School Leadership (Shelton, 2009), existe una importante búsqueda de la respuesta que permita evidenciar cambios significativos en las instituciones, los cuales, permitan potenciar los resultados (Cancino Cancino & Vera Monrroy, 2017), por ello la necesidad de formar directivos que sean capaces de responder a esas exigencias tanto institucionales como comunitarias, directivos eficientes. Respecto a las exigencias institucionales, la unidad educativa en estudio, responde a una doble inscripción, por un lado, a las exigencias del Ministerio de Educación del Ecuador y por otro, los requerimientos de la Compañía de Jesús en el sector educativo. En relación a las exigencias de la comunidad y del contexto social, la institución es objeto de un constante seguimiento de sus logros y resultados a nivel local, puesto que en la ciudad de Riobamba es un referente educativo con 185 años de servicio.

Otro aspecto a tener en cuenta, es lo referido a la autoridad del directivo, una que es formal o moral (Ritacco & Amores, 2017), quienes ejercen la dirección escolar necesitan enriquecer sus competencias (Ritacco Real y Amores Fernández, 2016), tales como: indicadores personales, flexibilidad, diálogo, perspectiva ecológica, etc., habilidades que evidencian su autoridad moral, adquirida por medios propios y no por una autoridad formal que es asignada por el sistema educativo. Por lo tanto, se comprende que, la gestión de la dirección escolar requiere el desarrollo

de competencias específicas (Krüger, 2009, p. 118), articular conocimientos y actitudes profesionales que permitan un desempeño laboral en funciones definidas. Por ello las instituciones educativas de la Compañía de Jesús en Latinoamérica han propuesto un perfil de competencias directivas que permiten hacer evidente el desarrollo de la gestión de cada directivo.

Whiteman et al. (2015, p. 578), mencionan que es importante la identidad profesional de los directivos, para responder a las necesidades específicas de su entorno laboral y como se sitúan profesionalmente en dicho contexto. Con ello, se afirma que, la dirección escolar no está basado en una autoridad impuesta, sino más bien, reconocida por su contexto educativo. Es importante distinguir cómo la percepción de otros, ayuda a tener un panorama más claro del rol directivo, es decir, sus expectativas, demandas y posibilidades, con ello ser aceptadas o rechazadas en su entorno escolar (Ritacco Real & Bolívar Botía, 2018). La investigación permite plantear, dentro de la propuesta innovadora, algunas estrategias alineadas a las competencias directivas, y así, lograr el involucramiento del directivo con los distintos actores de la comunidad.

Durante las últimas décadas, surge la idea de un liderazgo pedagógico, que se evidencia en los logros educativos más destacables (Bolívar Botía, 2014; Day y Gurr, 2014). Se afirma que, el liderazgo pedagógico impacta de manera positiva en la consecución de los indicadores educativos mínimos deseables. Del mismo modo, el enfoque del liderazgo radica en la mejora de los procesos de enseñanza de los docentes y en el aprendizaje de los alumnos, está vinculado estrechamente a la gestión de la dirección escolar (Ritacco Real & Bolívar Botía, 2018). Por lo expuesto anteriormente, es evidente la importancia del liderazgo y la dirección para construir cambios significativos, que permitan el resurgimiento de una verdadera escuela, con objetivos claros y de calidad (Cancino, Vera, 2017). Por lo tanto, es desafiante para el sistema de educación nacional posibilitar una efectiva formación, seguimiento y evaluación de la dirección escolar en los centros educativos.

Por ejemplo, el Ministerio de Educación del Ecuador, se enfrenta al diseño de políticas estatales que permitan hacer evidente el rol directivo de quienes

administran las instituciones educativas, y así fortalecer significativamente los procedimientos institucionales y escolares. Un factor imprescindible para la articulación de las políticas estatales de educación, es el diseño de regulaciones y estrategias de fortalecimiento de la dirección escolar y el liderazgo, y así, hacer posible un verdadero cambio sostenible en la transformación y la innovación escolar de los centros educativos. Con ello, los lineamientos regulatorios, en referencia a la dirección escolar, presentan acciones concretas para la selección y formación de los futuros agentes de gestión del sistema educativo nacional.

En lo que refiere a la investigación, es necesario dar respuesta a varias interrogantes, ¿qué competencias de dirección escolar o de liderazgo son las que se desarrollan desde un perfil directivo?, y mucho más, ¿si es de una institución educativa regentada por la Compañía de Jesús?, se cuenta con muchos referentes que nos dan una idea de aquellas competencias. Según Granados (2015), afirma que la formación en competencias, es hoy uno de los horizontes comunes de las instituciones educativas en lo que refiere a sus equipos directivos. Es lamentable que el mismo sistema educativo ecuatoriano, de poca importancia a la formación directiva, por ello la propuesta que surge de esta investigación es un referente nacional y específicamente institucional.

Por otro lado, se afirma que las competencias son aquellos conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que los individuos poseen para responder a las necesidades o demandas de su contexto (OCDE, 2017). Por ello, un directivo es competente en la medida que usa todos los recursos, humanos y técnicos, con el fin de lograr ciertos resultados (FLACSI, 2014). Es importante entender que (Granados Ospina, 2015), el liderazgo desde una mirada ignaciana, no solo se enfoca en una conceptualización puramente de gestión, sino más bien, desde una perspectiva más humana, de formación integral y de cuidado de la persona, propio de todo apostolado de la Compañía.

El desarrollo de competencias, tiene un fin que va más allá del mismo equipo directivo, este grupo humano, pretende que la calidad de su gestión conlleve el logro de los objetivos institucionales. Este factor de liderazgo y competencias, está

asociado al desarrollo escolar y como tal, procura organizarse con la finalidad de alcanzar ciertos estándares o indicadores en la gestión de la misma organización, y dar paso al éxito escolar (FLACSI, 2014). En la fundamentación teórica de la investigación, se hace un recorrido conceptual de la importancia del equipo directivo y su impacto en los objetivos escolares.

El estudio de la dirección escolar, es uno de los ejes de política pública que en el Ecuador es un punto pendiente, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), de manera particular en el Ecuador, se confirma que no existe información sobre estudios en dirección escolar (Rodríguez, 2017). Quiere decir que, la importancia de proporcionar herramientas que permitan apuntalar la comprensión de la gestión educativa es necesario, por ello la presente investigación aporta uno de esos elementos a dicha necesidad, las competencias de dirección.

Como se mencionaba en el párrafo anterior, en el Ecuador, no se genera mayor investigación respecto a la dirección o al liderazgo educativo, tanto en la Ley Organiza de Educación Intercultural (LOEI) y en su Reglamento, poco se hace referencia al desarrollo del liderazgo escolar. Ante ello, la necesidad de generar en los actores educativos, en especial en los directivos, la importancia de darle espacio a la formación en gestión escolar (Rodríguez, 2017), que se convierte en un tema pendiente para el buen funcionamiento de los centros educativos.

Un intento de lineamientos en gestión directiva a nivel del Sistema Educativo Nacional, es el establecido en el Acuerdo Ministerial 091-2017, el Ministerio de Educación instauró los parámetros que orientan la gestión educativa de las instituciones a nivel nacional, estos parámetros son indicadores de calidad que permiten valorar el servicio educativo, que se brinda en búsqueda de la mejora continua. Estos estándares de calidad educativa orientan todos los procedimientos institucionales, convirtiéndose en una herramienta imprescindible, específicamente para el equipo directivo (MINEDUC, 2017). La intención del Ministerio de Educación, se alinea a la propuesta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual, se menciona que la educación es relevante para garantizar

la calidad en los servicios educativos. También, la propuesta de innovación de la investigación, recoge estos estándares de calidad como parte del desarrollo de las competencias directivas.

Como un antecedente muy importante, la Constitución de la República del Ecuador establece en su artículo 26, que el acceso a la educación es un derecho y el Estado garantiza dicho derecho, de igual manera, en el artículo 27, se afirma la centralidad de la persona en la educación y su desarrollo integral, por ello es necesario que sea “participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz.” Por eso, el Ministerio de Educación del Ecuador promueve la calidad educativa y el servicio, que se brinda desde las instituciones a los actores de la misma, entre ellos los directivos, para lograr metas y objetivos que tiene relación con el contexto y sociedad actual (MINEDUC, 2012).

En relación a lo mencionado, el sistema educativo ecuatoriano promueve estándares de calidad, como parámetros de logro para ser alcanzados en los distintos niveles de gestión educativa: gestión escolar, desempeño profesional directivo y docente. En consecuencia, guían a los distintos actores de la institución a mejorar sus propias prácticas educativas. Es por ello, como se anotaba anteriormente, la investigación, en base a estos estándares, propone acciones que permiten optimizar la gestión directiva en la dimensión administrativa, pedagógica, convivencia y de seguridad escolar, y así, asegurar el logro de los objetivos institucionales (MINEDUC, 2017). Se concluye que, los estándares de calidad educativa que plantea el Ministerio de Educación del Ecuador, son un pequeño referente nacional que nos permite visualizar lo que espera el sistema educativo de los equipos directivos de las instituciones.

Por otro lado, la Unidad Educativa San Felipe Neri, institución donde se realiza esta investigación, al ser una obra educativa jesuita en el Ecuador es parte de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús – FLACSI (ver Anexo 1, de página 126 de este documento), la cual, es una red educativa regional que oficialmente fue constituida en el año 2001 y vincula a 92 instituciones

educativas de 19 países en Latinoamérica, con el fin de integrar todas las Redes Provinciales de Colegios de la Compañía de Jesús, como una misma identidad y la promoción de estrategias comunes en la formación integral del conglomerado estudiantil (FLACSI).

Esta Federación, declara en sus objetivos institucionales, propiciar la reflexión sobre la Pedagogía Ignaciana en el quehacer educativo, unido a ello, se plantean dos desafíos centrales que permitirán direccionar las acciones promovidas desde los diferentes proyectos de FLACSI, uno de ellos propone la promoción de una propuesta educativa que invita a la renovación y la innovación, del cual se desprende un proyecto vinculado a la investigación, el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE), que impulsa una cultura de evaluación y mejora en todos los factores asociados a la calidad educativa de los colegios (FLACSI).

La FLACSI, propone este sistema de calidad como una herramienta de evaluación y mejora continua de los procedimientos internos de las instituciones educativas adscritas a la Federación. Este sistema presenta un perfil de competencias directivas ignacianas agrupadas en *Cluster* o núcleos que permiten determinar los modos de ser, proceder y de examinar que un directivo implementa en su gestión al ser parte de una institución educativa jesuita de FLACSI. Se describen diez competencias con sus distintas conductas observables.

Este perfil de competencias pretende entregar al equipo directivo una herramienta que permita contrastar las capacidades de cada uno en la consecución de los objetivos institucionales planteados, desde una mirada ignaciana (FLACSI, 2014). Este modo de evaluar y desarrollar las competencias directivas es un recurso opcional para las instituciones educativas, aun al ser parte del mismo Sistema de Calidad de FLACSI. Así mismo, cabe destacar que es una herramienta diseñada y validada, su principal función es evaluar y desarrollar las competencias directivas donde se incorpora los principios de la educación ignaciana.

En la investigación y específicamente donde se realiza la misma, se evidencia que, la Unidad Educativa San Felipe Neri, ingreso al Sistema de Calidad de FLACSI en

octubre del 2015, se desarrollan las etapas de autoevaluación y mejora que sugiere el sistema, más la herramienta de evaluación de competencias directivas nunca fue implementada en la institución, solo internamente, se han desarrollado ejercicios de evaluación en base a las competencias descritas en el perfil, más no se cuenta con todos los procedimientos, herramientas y sistemas que permitan una valoración completa en competencias directivas.

En tanto a la situación problemática, el presente trabajo, desarrolla una investigación sobre las competencias de dirección escolar para la innovación en la educación, basadas en la Pedagogía Ignaciana, en la Unidad Educativa San Felipe Neri, ubicada en el sector urbano colonial de la ciudad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador; la institución es dirigida por diez directivos, entre los cuales, se encuentra un jesuita, nueve laicos (seis mujeres y tres varones), según los expedientes personales del equipo directivo, cuentan con niveles de instrucción formal de tercer y cuarto nivel, quienes laboran bajo la modalidad presencial de jornada matutina (ver análisis de población de estudio, desde la página 70 hasta la 72 de este documento), la institución atiende a una población estudiantil de 1614 personas comprendidas entre las edades de 5 a 17 años, la población que conforma la Unidad Educativa corresponde a un Quintil Económico 3, es decir, un grupo social sin mayores privaciones económicas.

El sostenimiento de la Unidad Educativa es de carácter Fiscomisional, administrada por la Orden Religiosa de la Compañía de Jesús. Cuenta con 185 años de existencia que la convierte en la institución educativa jesuita más antigua en el Ecuador (Acta Fundacional de 1836).

Esta institución, al ser parte de FLACSI, y al haber ingresado formalmente al Sistema de Calidad de dicha federación, tiene la opción de usar el instrumento que evalúa las competencias directivas ignacianas, más no se concreta su aplicación, esta herramienta de medición es opcional y bajo términos económicos entre las partes interesadas. El SCGE maneja los instrumentos, criterios de evaluación, medición y resultados, a los cuales, las instituciones no tienen acceso, solo reciben un informe en el caso de acceder al proceso de evaluación de competencias, he

aquí donde se refleja la ausencia y necesidad que la investigación pretende solventar por medio de la propuesta innovadora.

Al no tener un acceso libre, la institución utilizó algunos de los criterios expuestos en la herramienta de valoración de competencias, los hallazgos de las dos últimas evaluaciones internas (Evaluación de Competencias Directivas Ignacianas 2018-2019, Evaluación de Competencias Directivas Ignacianas 2019-2020), muestran que los directivos presentan debilidades en ciertas competencias, por ejemplo: planificación para el mejoramiento y la gestión del cambio y reflexión de la práctica de la gestión directiva.

En el planteamiento del problema, se describe que, a pesar de contar con la herramienta y las definiciones de las competencias, las instituciones adscritas a FLACSI tienen la posibilidad de acceder al instrumento de manera opcional, además, no existe una guía de procedimientos que permita entender cada uno de los pasos sugeridos para la evaluación, desarrollo y fortalecimiento de las competencias directivas, aquí se hace evidente un vacío de conocimiento y una posibilidad de innovación (Rivas, 2003; Rimari, s.f p.3). Igualmente es posible que cada persona de los que conforman el equipo directivo, tenga diferentes estilos de liderazgo (Weinstein, Muñoz, Flessa, 2019), por ello la importancia de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. El año en el cual se realiza la indagación de la investigación, corresponde al periodo lectivo entre marzo 2019 a marzo 2021.

En dicho orden, por la contingencia sanitaria provocada por la COVID-19, el ámbito educativo nacional y la cartera de estado respectiva (MINEDUC), debió asumir nuevas modalidades de desarrollo. La Unidad Educativa San Felipe Neri, desde la propia experiencia, implementó su plan de contingencia institucional para el servicio educativo, vigente durante el segundo quimestre del periodo lectivo 2019-2020, el cual, hasta el momento, se mantiene en curso. Es por ello que, la obtención de datos, se lo realiza por medio de las estrategias establecidas por la institución y que serán detalladas en el capítulo metodológico de la investigación.

El marco legal educativo en el cual, se enmarca esta investigación es la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su respectivo reglamento, así como los lineamientos establecidos por la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI) y el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), todo esto, en relación a las Competencias Directivas Ignacianas.

Por lo expuesto anteriormente, el problema científico radica en determinar como la evaluación, desarrollo y fortalecimiento de cada una de las competencias directivas influye en la gestión de la dirección escolar para la innovación en la educación, competencias que serán analizadas desde la Pedagogía Ignaciana.

En cuanto a la hipótesis, idea a defender o pregunta científica, se selecciona la siguiente pregunta científica: ¿Es posible, desarrollar las competencias de dirección escolar, a través de la implementación de una propuesta procedimental, para la innovación en la educación, basadas en la Pedagogía Ignaciana? Para responder a dicho interrogante, esta investigación, se plantea un objetivo general y cuatro objetivos específicos, que se detallan a continuación:

- **Objetivo general.** - Desarrollar una propuesta procedimental para la aplicación de las Competencias de Dirección Escolar para la Innovación en la Educación, basadas en la Pedagogía Ignaciana.

- **Objetivos específicos:**

1. Fundamentar teóricamente, las distintas variables de investigación relacionadas a la dirección escolar, la innovación educativa y la Pedagogía Ignaciana.
2. Diagnosticar, el nivel de desarrollo de las competencias directivas, a través del instrumento propio de los Colegios Jesuitas en Latinoamérica denominado Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas.

3. Diseñar una guía de procedimientos detallados, para la evaluación y desarrollo de las competencias directivas ignacianas.
4. Evaluar la pertinencia de la guía de procedimientos a través de la metodología de evaluación de expertos.

En cuanto a la metodología, el presente trabajo de investigación presenta un estudio de caso descriptivo, no experimental, que permite explicar el desarrollo de las competencias de dirección escolar para la innovación en educación basadas en la Pedagogía Ignaciana. Además, se sustenta en el paradigma teórico de la Pedagogía Ignaciana (Compañía de Jesús, 1993). La técnica que se utiliza es la encuesta, que permite recolectar información de la población de estudio. Como instrumento de recopilación de datos, se utiliza un documento propio de los Colegios Jesuitas en Latinoamérica denominado Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas.

Esta investigación es necesaria porque beneficia al equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri y sirve de modelo para instituciones similares. Su importancia radica en la creación de una propuesta procedimental para la autoevaluación y desarrollo de competencias directivas, elemento que al momento no cuenta la institución y que genera problemas socioeducativos evidentes como bajo resultado en la evaluación anual de competencias directivas, bajo resultados de nivel de logro de objetivos departamentales y la no alineación a la propuesta escolar de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI) y de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI).

Se pretende con esta investigación, lograr que el equipo directivo fortalezca el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión administrativa y pedagógica de la institución. La propuesta es útil, propone modos de proceder que dan solución a la problemática detectada en relación a las competencias directivas, lo cual, influye en la gestión de la Unidad Educativa San Felipe Neri, los beneficiarios directos de la investigación es el equipo directivo institucional.

El impacto a conseguir, es lograr alcanzar un nivel significativo del desarrollo de las competencias directivas ignacianas, propuesta que tiene su fundamento en el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI). La investigación es factible al contar con todos los recursos, humanos, técnicos y pedagógicos, que se pretende aplicar y utilizar, además, se cuenta con el asentimiento de la autoridad institucional y el consentimiento del Equipo Directivo donde se desarrolló la investigación.

Se espera como principal resultado entregar un producto que encarne un proceso innovador educativo, que se lo denomina Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En el primer objetivo específico, se planteó fundamentar teóricamente las distintas variables de investigación, en el presente capítulo, se muestran las principales investigaciones sobre las variables del objeto de estudio.

En un primer momento, se detalla la fundamentación teórica sobre la dirección escolar, se hace referencia al liderazgo ignaciano, a las competencias directivas ignacianas que surgen del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI) y al perfil de directivo de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI); en un segundo momento, se muestran las investigaciones realizadas respecto a innovación educativa, modelos pedagógicos y la experiencia de innovación de las Unidades Educativas Jesuitas en el Ecuador y para finalizar, en un tercer momento, se visualiza el fundamento teórico de la Pedagogía Ignaciana.

Por otro lado, es importante precisar que la selección del cuerpo documental. se debe a razones de carácter corporativo, esto en relación a la Pedagogía Ignaciana como una de las variables de investigación, la cual, está estrechamente relacionada con la orden religiosa de la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola en 1540 con más de 480 años de historia y trayectoria en diferentes campos, la presente investigación asociada al sector educativo. De esta variable, se contemplan textos como las Constituciones y Normas Complementarias de la Compañía de Jesús, las Congregaciones Generales de las últimas décadas y los aportes de los Superiores Generales que más han influido en el pensamiento educativo de la Compañía. Por ello, la extensión del presente capítulo pretende destacar los argumentos históricos e institucionales que respalden la intensión del trabajo expuesto.

Además, en la siguiente tabla, se hace mención a los textos más relevantes que han sido analizados para la construcción del estado de arte, otros documentos utilizados están descritos en la sección de bibliografía.

Tabla 1. Textos para el diseño del estado de arte

Categorías de la Investigación	DOCUMENTO
Dirección Escolar	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guibert, J. M. (2016). Liderazgo ignaciano y gobernanza en las universidades de la Compañía de Jesús. https://doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6009 ○ Guibert, J. M. (2011). Liderazgo y valores ignacianos. https://www.flacsi.net/noticias/pedagogia-ignaciana-liderazgo-ignaciano-y-su-formacion-fundamentos-claves-y-competencias/ ○ Vásquez, C. (2017). <i>Módulo 1 Identidad Ignaciana; Parte II: Nociones básicas sobre la pedagogía y liderazgos ignacianos.</i> https://issuu.com/ausjal/docs/4_pi_2_nociones_basicas_sobre_pedagogia ○ Granados Ospina, L. F. (2015). <i>RASGOS DE LA GESTION DIRECTIVA AL ESTILO IGNACIANO.</i> http://pedagogiaignaciana.com/
Pedagogía Ignaciana	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mesa, J. A. (2019). <i>La Pedagogía Ignaciana, Textos clásicos y contemporáneos sobre la educación de la Compañía de Jesús desde san Ignacio de Loyola hasta nuestros días.</i> Roma, Italia. ○ Vásquez, C. (2006). <i>Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús</i> (Segunda ed.). https://sitio.acodesi.org/images/Publicaciones/pdf_libros/Propuesta-Educativa-de-la-Compania-de-Jesus-Carlos-Vasquez-S-J.pdf ○ Corvalán, C., & Obando, D. (2018). <i>LA PASTORAL EDUCATIVA, DESDE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA Y SU FUNDAMENTACIÓN IGNACIANA Un aporte para el fortalecimiento de la gestión de la Pastoral de los colegios jesuitas de Ecuador y Paraguay, asociados a FLACSI.</i> Bogotá. https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/39018 ○ Guibert, J. M. (2020). <i>Para comprender la Pedagogía Ignaciana.</i> Bilbao ○ Klein, L. F. (2002). <i>Actualidad de la pedagogía jesuita.</i> México. ○ Lovay, S. (2019). <i>La Ratio Studiorum y su vínculo con la primera universidad argentina.</i>
OTROS DOCUMENTOS ANALIZADOS PARA EL DISEÑO DEL ESTADO DE ARTE	
Documentos Corporativos de la Compañía de Jesús.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comisión de Liderazgo Ignaciano Red de Pastoral AUSJAL. (2018). <i>LIDERAZGO IGNACIANO: nuestro modo de proceder.</i> AUSJAL. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 ○ Comisión Internacional del Apostolado de la Educación de la Compañía de Jesús. (2019). <i>Una tradición viva en el siglo 21; Un ejercicio continuo de discernimiento</i> (Primera ed.). https://www.educatemagis.org/es/documents/colegios-jesuitas-una-tradicion-viva-en-el-siglo-21-un-ejercicio-continuo-de-discernimiento/ ○ Compañía de Jesús. (1986). <i>Características de la Educación de la Compañía de Jesús.</i> Roma.

	<p>https://www.educatemagis.org/es/documents/caracteristicas-de-la-educacion-de-la-compania-de-jesus/</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Compañía de Jesús. (1993). <i>PEDAGOGÍA IGNACIANA, UN PLANTEAMIENTO PRÁCTICO</i>. Roma, Italia. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?idContenido=17 ○ Compañía de Jesús. (1995). <i>Congregación General 34</i>. ○ Compañía de Jesús. (1995). <i>Constituciones de la Compañía de Jesús; Normas Complementarias</i>. Roma, Italia. ○ Compañía de Jesús. (2008). <i>Congregación General 35</i>. ○ Compañía de Jesús. (2016). <i>Congregación General 36</i>. ○ Compañía de Jesús. (2019). <i>Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús 2019-2029</i>. Roma, Italia. https://www.ausjal.org/preferencias-apostolicas-universales-de-la-compania-de-jesus-2019-2029-2/ ○ CPAL. (2005). <i>Proyecto educativo común de la Compañía de Jesús en América Latina</i> (Primera ed.). Florianópolis, Brasil. https://jesuitas.lat/biblioteca/archivo-documental?subject[]=23 ○ Provincia de Loyola. (2013). <i>Cuaderno de Liderazgo Ignaciano</i>. https://www.flacsi.net/noticias/pedagogia-ignaciana-liderazgo-ignaciano-y-su-formacion-fundamentos-claves-y-competencias/ ○ Secretariado de Educación Secundaria y Pre-Secundaria, Compañía de Jesús. (2017). <i>Memorias del JESEDU-Rio2017</i>. ROMA. http://www.sjweb.info/documents/assj/2017.10.19_SOSA_JESEDU-Rio2017_F_ES.pdf
<p>Escritos de los Preósitos Generales de la Compañía de Jesús (Preósito General, se entiende al Superior de la Orden Religiosa en el mundo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arrupe, P. (1973). <i>El Hombre para los demás. Alocución al X Congreso de la Confederación Europea de Asociaciones de Antiguos Alumnos de Jesuitas</i>. Valencia. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 ○ Arrupe, P. (1980). NUESTROS COLEGIOS: HOY Y MAÑANA Alocución del R. P. Pedro Arrupe S.J. en la Clausura del Simposio sobre Educación en Centros de 2ª Enseñanza. Roma. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 ○ Kolvenbach, P.-H. (1993). <i>La Pedagogía Ignaciana Hoy</i>. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 ○ Kolvenbach, P.-H. (1998). A LOS LAICOS Y JESUITAS DE LAS OBRAS EDUCATIVAS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN GUATEMALA. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 ○ Kolvenbach, P.-H. (2006). PRIMERA REUNIÓN DE RECTORES Y DIRECTORES DE COLEGIOS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN

	<p>AMÉRICA LATINA. Bogotá.</p> <p>http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23</p> <ul style="list-style-type: none"> o Nicolás, A. (2008). Carta a los Rectores y Directores de la FLACSI. Roma. http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 o Nicolás, A. (2013). Conferencia sobre el Liderazgo Ignaciano. Valladolid. http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 o Nicolás, A. (2013). LA EDUCACIÓN EN LA COMPAÑÍA DE JESÚS. Gijón. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 o Sosa, A. (2017). La educación de la Compañía: una pedagogía al servicio de la formación de un ser humano reconciliado con sus semejantes, con la creación y con Dios. <i>Intervención Padre General Arturo Sosa SJ en el Congreso de Delegados de Educación</i>. Río de Janeiro. http://www.pedagogiaignaciana.org/# o Sosa, A. (2019). Sobre la Cooperación con los Laicos. Zagreb. http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23 o Sosa, A. (2020). Introducción del Padre General al curso de liderazgo. Roma. http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23
<p>De la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> o FLACSI. (2014). <i>EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS</i> (Segunda ed.). Santiago de Chile, Chile. o FLACSI. (2014). <i>SISTEMA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ESCOLAR, UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y MEJORA EN RED, Presentación del Sistema</i> (Segunda ed.). Santiago de Chile, Chile. o FLACSI. (s.f.). <i>Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús</i>. https://www.flacsi.net/plan-estrategico/
<p>De la Red de Unidades Educativa Ignacianas del Ecuador (RUEI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> o RUEI. (2016). <i>Proyecto Innov-Acción XXI</i>. Quito, Pichincha, Ecuador. o RUEI. (2018). <i>Re pensando el Proyecto Innov-Acción XXI</i>. Quito: Oficina de Colegios. o RUEI. (2019). <i>Nuestro Modo de Ser para el Siglo XXI</i>. Quito, Pichincha, Ecuador: Oficina de Colegios. https://www.jesuitas.edu.ec/somos/modo-de-ser-para-el-siglo-xxi o RUEI. (2021). <i>Modelo Pedagógico de la RUEI</i>. Quito. https://www.jesuitas.edu.ec/ o Unidad Educativa San Felipe Neri. (2021). <i>Proyecto Educativo Institucional</i>. Riobamba, Ecuador.

Fuente: Elaboración propia

1.1. Dirección escolar

La dirección escolar es considerada como un factor crítico en los cambios que necesita la enseñanza y los centros educativos para dar respuesta a las nuevas demandas y exigencias sociales dentro del ámbito escolar (Sarasúa Ortega, 2013). De esta forma, para los sistemas educativos y los modelos de calidad pedagógica, la orientación escolar y el liderazgo educativo, son elementos claves de la eficacia de la enseñanza, funcionamiento del centro educativo y los resultados conseguidos.

Para Domingo (2020), el liderazgo educativo, se convierte en un factor crítico de primer orden en los centros educativos que buscan el progreso, aquí, se manifiesta una conexión crítica de la acción de liderazgo y el avance de la educación de los estudiantes, por ello, un establecimiento educativo está para ofrecer el mejor servicio en pro de los aprendizajes de los estudiantes. Se considera una conexión necesaria entre la orientación escolar y el liderazgo educativo, que mantiene un carácter más propositivo, es decir, de formular propuestas hacia donde guiar el liderazgo como parte de la formación y el direccionamiento de las instituciones educativas.

Dirección escolar y ejercicio de liderazgo pedagógico

Domingo (2020), considera que la acción de la dirección escolar y el liderazgo pedagógico han de ser evaluados en la medida en que contribuyen a dicho fin, entendiéndose como liderazgo, el tener una visión que marca la dirección a la ordenación y, al mismo tiempo, ejercer una influencia para mover a los participantes hacia ese fin, mediante un trabajo relacional. De ahí la categoría de un liderazgo pedagógico (Rodríguez, 2017), el cual, se ejerce desde una dirección escolar competente, para impulsar y reestructurar al establecimiento educativo en una unidad de acción, cabe mencionar que es necesario contar con las herramientas esenciales frente a un conjunto de barreras culturales y estructurales, que limitan gravemente tanto el trabajo escolar de los docentes como el propio ejercicio por el liderazgo pedagógico.

Modelos de dirección

Un modelo de dirección está dado por las relaciones entre el líder y sus seguidores, las peculiaridades del proyecto escolar y del contexto educativo y social de cada institución educativa, de esta forma cada patrón de dirección mantiene sus particularidades que le conceden fortalezas y debilidades en cuanto a su potencialidad. Para Viñao (2000), Álvarez (2010) y citado por Camarero (2015), los modelos de dirección, se clasifican en:

- Modelo tradicional: la dirección, se fundamenta en realizar las funciones establecidas en las normativas y su formación depende de la exigencia legislativa.
- Modelo no profesional: accede al cargo con los mínimos requisitos, su formación, se desarrolla a través de la actuación directiva. Su dirección es participativa y colegiada.
- Modelo del liderazgo pedagógico: el director gestiona, dinamiza y motiva el logro de objetivos educativos.
- Modelo neoliberal: organización y actuación de la institución educativa como una empresa.
- Modelo burocrático y administrativo: estos aparecen con la intención de organizar la labor de las instituciones educativas; aquí cada trabajador (docente) tiene una función determinada (especialidad); la jerarquía está precisada desde los reglamentos internos; los métodos de enseñanza-aprendizaje, se basan en el currículum o programas de aprendizaje o estudio; y, la selección y promoción del personal, se sustentan en requisitos.
- Modelo contingente: este modelo, se define como parte de la “situación” en concreto de cada institución; la dirección, se fundamenta en el clima organizacional y las relaciones de la institución; y, los incentivos estimulan al grupo a superar las dificultades y afrontar cambios, se valora la antigüedad en la institución educativa y existen diferentes ritmos de trabajo en situación de su política.

Cabe indicar que, no se logra trasladar a la práctica y darse con calidad ninguno de estos modelos sin un liderazgo adecuado, por lo cual, es necesario la incorporación de habilidades y competencias que permitan dar direccionalidad y coherencia a la acción directiva.

Competencias de dirección escolar

La UNESCO define competencia como el conjunto de conductas socio-afectivas y destrezas, psicológicas, sensoriales, cognoscitivas y motoras que admiten llevar a cabo apropiadamente un ejercicio, una ocupación, una diligencia o una labor (Galdeano Bienzobas & Valiente Bardera, 2010).

Para Muñoz y Aray (2017), las competencias integran conocimientos del hacer, del estar y del ser. Así que, el dominio de estos saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales por arte de un directivo, están en correlación para conducirse con seguridad frente a contenidos escolares y laborales. Se llega a concluir que, las aptitudes, se definen, como la capacidad de un sujeto para tomar medidas y resolver problemas complejos de manera adecuada y oportuna, previo a los conocimientos, destrezas y modos de proceder. Galdeano (2010), menciona que las competencias primordiales de todas las personas obligan su adelanto particular, estas permiten a los individuos adecuarse a un ambiente profesional variable, tener buenos resultados en la actividad competitiva.

En cuanto al enfoque de competencias en el contexto educativo (Galdeano, 2010), expresa una progresiva solicitud de la sociedad para conocer las capacidades, que se despliegan a través de los distintos métodos de formación. Las competencias para el ejercicio en los distintos ámbitos de la dirección escolar, describen el perfil del directivo en términos de competencias, aun si no coinciden del todo en la noción de competencia, coinciden en señalar que la tarea directiva, se da en determinados ámbitos específicos de la vida escolar: ámbito académico, ámbito administrativo, clima de relación personales, desarrollo institucional (Herrera Meza & Tobón, 2017), además, se consideran otros ámbitos complementarios como: liderazgo, desarrollo

personal y profesional, vínculo con la colectividad, y el ámbito legal que permiten la innovación pedagógica.

Saullo (2018), considera las siguientes competencias directivas para obtener un buen ejercicio y desempeño dentro del campo educativo:

- Competencia del pensamiento estratégico: capacidades y destrezas para iniciar y gestionar técnicas de cambio, que involucra a los docentes en propósitos de misión simultánea. Estas extensiones quedan indicadas en un proyecto de dirección.
- Competencia de gestión de aprendizaje: orientación didáctica del aprendizaje como una competitividad clave de liderazgo, orientar procesos, supervisar y originar el adelanto profesional.
- Competencia de relación con las personas: el liderazgo, como correlación de dominio en otros individuos, crea redes de vínculos e intercambio.
- Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas: desde su autonomía, el director es competente para establecer estructuras que proporcionen la labor en equipo, en un ambiente de liderazgo colaborado.

Dimensiones en un modelo de dirección escolar por competencias

El mejor modelo de dirección escolar por competencias para una institución educativa es aquel que representa la cultura de ésta, sus valores, su estrategia (misión y visión). Saullo (2018), especifica que, para desarrollar esta dirección, el liderazgo tiene claras las siguientes dimensiones:

- Dimensión carismática: implica una disposición natural del líder-directivo para atraer a los docentes y hacerlos sentir a gusto con él.
- Dimensión emocional: el directivo muestra una actitud positiva hacia aquellos, que se relacionan con él. Los trata con amabilidad y sabe reconocer sus logros.

- Dimensión anticipadora: el directivo desde su liderazgo pedagógico anticipa las estrategias para la resolución de conflictos y visualizar las consecuencias posibles que surjan de esa situación concreta.
- Dimensión profesional: los líderes pedagógicos tienen que impulsar a la institución a lograr sus metas y objetivos, y facilita la disponibilidad de todos los recursos necesarios y las estrategias precisas.
- Dimensión participativa: anima a los docentes a un trabajo colaborativo para enriquecimiento de todos y cada uno. Los motiva a la intervención de proyectos desde el comienzo hasta la valoración de los efectos.
- Dimensión cultural: el directivo asume el compromiso de dar a conocer y consolidar la cultura institucional y las faces que la establecen.
- Dimensión formativa: esta dimensión implica la formación del líder pedagógico para motivar la formación continua de sus docentes. Nadie da lo que no tiene; por lo tanto, hay que formarse para formar.
- Dimensión administrativa: referida al conocimiento de las actividades básicas que el líder pedagógico tiene que saber realizar para orientar a la institución.

Es necesario la implementación de estas dimensiones debido a que, en la actualidad, se necesita de profesionales con experiencia docente, formados en un perfil basado en competencias necesarias para desarrollar la función directiva, que desarrolle el liderazgo fundamentado en la competencia para el cambio y a partir de ésta, se darán, progresivamente, otras competencias claves, para potenciar el accionar de un directivo en favor de la innovación en el campo educativo.

Dentro del tema de investigación es necesario abordar lo que refiere a la dirección escolar desde el contexto del liderazgo ignaciano, que nace de la misma experiencia de la Compañía de Jesús en su apostolado educativo, desde Ignacio de Loyola, fundador de la orden religiosa, sus primeros compañeros y la experiencia de los Ejercicios Espirituales, hasta los principios más contemporáneos del liderazgo y la gobernanza de la Compañía en los centros educativos.

El Liderazgo Ignaciano

En relación al liderazgo ignaciano es necesario remitirnos a los orígenes de la Compañía de Jesús. Ignacio de Loyola contribuyó con dos grandes aportes, por un lado, la fundación de esta orden religiosa, con el afán de contribuir a la iglesia y a su obra evangelizadora, y por otro, la experiencia de los Ejercicios Espirituales (Guibert, 2016). Estos dos aportes, se relacionan directamente con el tema del liderazgo, por lo cual, desde la espiritualidad ignaciana, el liderazgo permite tener un profundo conocimiento de la persona, tanto del que lidera como del que es liderado. Atender ese conocimiento interno tiene coherencia con los Ejercicios Espirituales, convirtiéndose en una experiencia profundamente humana y espiritual.

La experiencia de Dios en la vida de Ignacio de Loyola, provocó en él una visión distinta del mundo que lo rodeaba, esa visión, se expresa en los Ejercicios Espirituales, experiencia que permite comprender la voluntad de Dios. Ignacio al ser nombrado General de la Compañía, diseñó el estilo de liderazgo que lo llevaría por dieciséis años a dirigir la orden religiosa recién fundada. Por medio de sus escritos, se observa como Ignacio comprendía el liderazgo (Vásquez, 2017), desde sus orientaciones y lineamientos que brindaba en sus cartas, hasta llegar a sistematizar el modo de proceder relacionado a la gobernanza en la Compañía, que nace de los Ejercicios Espirituales y la experiencia de Ignacio y sus primeros compañeros en la misión.

Para entender el liderazgo, se necesita revisar otros documentos, que, desde la Compañía de Jesús, nos ofrecen una mirada más contextualizada a la propuesta del liderazgo ignaciano, es imprescindible revisar las Constituciones de la Compañía de Jesús y algunos textos corporativos de expertos en el tema del liderazgo ignaciano. Así también, es esencial que, desde el liderazgo, se considere a los actores que intervienen en dicho ámbito, personas que comparten la misión de la Compañía en el mundo (Guibert, 2016). La espiritualidad ignaciana permite encarnar tanto la formación, como la puesta en práctica del liderazgo ignaciano (AUSJAL, 2018), una formación, que se relaciona en el modo de proceder que los

colaboradores de las obras de la Compañía, están llamados a contribuir en la misión y en la responsabilidad compartida de la misma.

Al hablar de colaboradores, se hace referencia a las personas que han asumido la espiritualidad ignaciana como un modo de ser y proceder en su vida diaria, estos hombres y mujeres que desde su condición religiosa o laical son colaboradores en la misión. La Compañía de Jesús en cada uno de sus apostolados, se caracteriza por la gran colaboración de los laicos, no solo como un cuerpo colaborativo en la ejecución y gobernanza de las obras, sino más bien, como colaboradores protagonistas en la misión desde su propia vocación. Esta colaboración, supone compartir la identidad, espiritualidad y la misma herencia de Ignacio de Loyola y su apostolado. Se conforma comunidades apostólicas (Kolvenbach, 1998), entre laicos y jesuitas, identificados con la misión en un compartir colaborativo.

Por lo expuesto anteriormente es imprescindible considerar la concepción de la colaboración de los laicos que realiza el P. Arturo Sosa, actual Prepósito General de la Compañía de Jesús, hace referencia que en las obras de la Compañía o específicamente los jesuitas, no tienen colaboradores, sino más bien, todos, tanto jesuitas como laicos, son colaboradores en la misma misión apostólica de la Compañía (Sosa, 2019).

Para Vásquez (2017), es necesario, en primer lugar, comprender el liderazgo desde sus conceptos más básicos y así entender que es el liderazgo ignaciano. Existen muchas teorías que nos describen los tipos de liderazgo, el mismo que, de manera constante, se actualiza. Se considera una clasificación que a criterio del autor permite tener un acercamiento más objetivo al liderazgo:

- El líder autocrático: se caracteriza por un ejercicio de autoridad rígido y vertical, no permite la participación de otros, las decisiones dependen exclusivamente de su competencia.
- El líder paternalista: se caracteriza por las buenas relaciones interpersonales con el grupo, considera todas las necesidades del mismo, las decisiones las

toma solo dentro de su función, sin considerar al equipo. No encuentra resistencia del grupo por buenas relaciones interpersonales formadas.

- El líder permisivo: se caracteriza por no tener una visión de equipo, las decisiones son tomadas desde varias aristas de la organización, los miembros del equipo no tienen regulaciones ni normas que cumplir.
- El líder participativo: se caracteriza por estar validado por el grupo, permite la participación del equipo para tomar decisiones, busca llegar a acuerdos entre todos.

Para Molina (2014), el líder es una persona que provoca verdaderos impactos en el contexto donde se desenvuelve. Además, sus cualidades le permitirán liderar y proponer una visión conjunta, que es aceptada y compartida a quienes lidera. Definir una visión, metas, actividades, normas, entre otros ámbitos más, son parte del rol del liderazgo, que permita movilizar a su contexto en la consecución y metas planteadas.

Una vez que se describe brevemente el contexto del liderazgo, es necesario entrar en el tema del liderazgo ignaciano desde los documentos fundantes de la Compañía de Jesús y tratar de describir en que consiste. En el texto de las Constituciones, se detalla el perfil del superior general de la orden, esto, se encuentra en la novena parte del texto (Const. 723-753), este detalle presenta rasgos de la tarea de un líder desde la misma vocación jesuita (Guibert, 2016):

- Muy unido a Dios y familiar en la oración y todas sus operaciones: se caracteriza por la experiencia de Dios en la vida del individuo, afecta todo su ser y dimensiones. Es uno de los primeros objetivos de un líder ignaciano.
- Ejemplo en virtudes: se caracteriza por el ejemplo y testimonio, con la capacidad de impactar en los otros, y así afectar al individuo y fortalecer su servicio a los demás.
- Fuerte, magnánimo, perseverante; con ánimo: se caracteriza por la fortaleza interior del individuo y su capacidad de afrontar los problemas. Dicha fuerza es inspiradora para los demás.

- Recto y severo, combinado con benigno y manso: se caracteriza por el equilibrio de sus propios roles, la adaptación a distintas circunstancias.
- Compasivo: se caracteriza por ser una persona cercana a los demás, capaz de comprender el contexto que rodea a cada individuo.
- Con gran entendimiento, con buenas letras: se caracteriza por ser una persona en constante formación y así dar respuesta a las necesidades del contexto donde se desenvuelve.
- Con juicio, prudencia, con capacidad de discernimiento y experiencia en vida espiritual: se caracteriza por el modo de proceder ignaciano desde el discernimiento para lograr la misión encomendada.
- Verdaderamente humilde: se caracteriza por la sencillez en sus modos de ser y proceder, capacidad de sensibilidad ante los demás.
- De mucha bondad y amor a la Compañía: se caracteriza por estar en comunión con los criterios, ideales y misión de la Compañía de Jesús. Una profunda forma de vivir el amor y apostolado de servicio.

Existe otros rasgos que se describen desde el contexto anteriormente mencionado, de los cuales, se desprende el tipo de liderazgo ignaciano, que se promueve desde la Compañía de Jesús en los últimos tiempos (Vásquez, 2017):

- El conocimiento, amor y seguimiento a la persona de Jesucristo.
- Vivir desapegado de todo aquello que pudiera impedir un servicio al Señor auténtico y efectivo.
- La vivencia de un Dios, que se entrega plenamente por amor a cada uno de nosotros.
- Búsqueda constante de la voluntad de Dios.
- La práctica apostólica y la importancia de producir resultados.
- Amor preferencial por los pobres.
- Comunidad de “amigos en el Señor”, o sea, compañeros apostólicos al servicio de la misión de Jesucristo.
- Compañeros, que se sienten acompañados, de modo que su fuerza apostólica fuera mayor y más efectiva.
- El respeto a la tradición apostólica y educativa de la Compañía.

- Una cultura organizacional e institucional que los distinga y sea compartida por todos.

San Ignacio en las Constituciones de la Compañía, se dirige directamente a quienes forman parte de la orden, con el fin de proporcionar los modos de ser, proceder y examinar para ser aplicados en la organización y gobernanza. La experiencia que Ignacio vivió personalmente la proyecta a una vivencia colectiva y comunitaria, da criterios claros del estilo de liderazgo, que se requería en la Compañía. De igual manera en sus cartas, se describe como Ignacio, se dirigía a cada individuo desde sus propias características. Muchos de esos textos nos permiten ver el pensamiento estratégico de organización, los objetivos planteados y la manera de lograrlos, además, se presentan los medios y fines de cómo lograr el apostolado emprendido por la Compañía (Guibert, 2016).

Otra de las características de Ignacio en sus escritos, es la manera como acompañaba a quienes lideraban las obras de la Compañía. Esa forma de acompañar permitía contar con la visión del apostolado de la orden, y así mantener la confianza y la motivación para lograr los objetivos planteados, específicamente en los momentos de conflicto y dificultad (Guibert, 2016). Pero, es importante volver a destacar la figura de los colaboradores, tanto jesuitas y laicos, para ellos Kolvenbach (1998), describe algunos criterios a considerar el momento de acompañar la colaboración.

La espiritualidad ignaciana, que nace de los Ejercicios Espirituales, es necesaria compartirla con quienes colaboran en la misión. Ofrecer esta experiencia significa en cada colaborador, una oportunidad de crecimiento espiritual que animará la propia labor del ministerio y apostolado. Esta formación no solo incluye a los laicos, también a los jesuitas, que necesitan revitalizar la formación recibida, en especial la cooperación con otros. Esto implica que los programas de formación estarán plasmados en la planificación operativa de la Compañía en todos sus niveles. Por esto, la investigación propone la formación del equipo directivo, por un lado, en las competencias necesarias para la gestión; y por otro, la internalización de la Espiritualidad y Pedagogía Ignaciana.

Para complementar esa formación, se necesita la puesta en práctica de la propuesta educativa de la Compañía, el modelo pedagógico ignaciano y los modos de proceder en educación que nacen de la tradición y experiencia a lo largo de los años. La formación, se complementa con la identidad y carisma de la Pedagogía Ignaciana, así, se asegura los resultados, que se esperan de cada colaborador.

Según Kolvenbach (2006), no todos los laicos tienen la posibilidad de ser parte de las obras de la Compañía y mucho más, no todos estarán alineados a los ideales, carisma e identidad de la Compañía, el objetivo es que los colaboradores, tanto jesuitas como laicos, compartan una misma misión y visión institucional, que mantenga su propia identidad y vocación para un mismo fin. La institución en estudio en el año 2021, realizó la actualización de su Proyecto Educativo Institucional que tiene vigencia hasta el 2026, en este documento, se plasma la reformulación de la misión y visión institucional, así como los objetivos estratégicos de las distintas dimensiones y gestiones de la unidad educativa.

Este objetivo común es un compromiso que nace desde la misma fe y el convencimiento de que es un llamado desde lo trascendente, desde un lenguaje ignaciano, buscar y comprender la voluntad de Dios. Ese compromiso implica disfrutar de los beneficios, pero aceptar los momentos que implican sacrificios.

Dentro de esta misión, es importante que quienes colaboran en la misma, se encuentren preparados para asumir responsabilidades de liderazgo al servicio de la obra, esta participación está enmarcada en los valores propios de la Compañía como el discernimiento en común, la resolución de conflictos, la formación y el crecimiento personal y profesional. Además, es importante que el liderazgo permita integrar a todos los colaboradores en una misión en común. De esta manera (Guibert, 2016), el liderazgo tiene como objetivo involucrar a la comunidad en la consecución de la misión, que los esfuerzos estén orientados al logro de la misma, esto es característica propia de las obras jesuitas.

Por lo expuesto anteriormente es necesario establecer buenas relaciones interpersonales desde el liderazgo, esas relaciones interpersonales permitirán constituir un cuerpo apostólico para la misión. Este grupo de personas asumirán la responsabilidad directa y colaborativamente de los objetivos encargados desde sus vocaciones individuales. Por ello, el liderazgo, se comparte y no se direcciona desde una sola posición individual. El liderazgo ignaciano conforma comunidades abiertas y de variada potencialidad, convencidas que el desempeño y los logros de la institución dependen de cada uno de los actores de la comunidad (Provincia de Loyola, 2013), por lo tanto, la toma de decisiones es la implicación de varios puntos de vista. Las decisiones no serán unilaterales, sino comunitarias.

Para Guibert (2011), estas habilidades sociales del liderazgo están estrechamente relacionadas con los individuos más inmediatos, la tarea de la dirección implica la relación personal con cada uno de los colaboradores. Sumado a esta perspectiva, hay habilidades estratégicas que el liderazgo desarrolla, lograr que todas las instancias de la obra alcancen la consecución de la causa común. Por ello, el liderazgo y en especial el ignaciano, asume la misión desde la mirada que la Compañía propone.

Como un último apartado sobre el Liderazgo Ignaciano, se hace referencia a las aportaciones de las Congregaciones Generales de las últimas décadas y a los documentos más importantes de los Preósitos Generales de la Compañía, donde se describe varios aportes al liderazgo. En la tradición jesuita, se conoce mucho sobre la gobernanza de las obras, más que del término liderazgo como tal, que está asociado a la connotación empresarial, en los últimos tiempos, se realiza un acercamiento más profundo con el lenguaje de la Compañía. Por ello, en primer lugar, se hace referencia a las Congregaciones Generales desde 1995, para extraer de ellas los aportes más significativos en relación al liderazgo.

Aportes de las Congregaciones Generales en relación al liderazgo ignaciano

Las Congregaciones Generales de la Compañía de Jesús son el órgano legislativo de más alta jerarquía dentro de la orden religiosa. Su fin principal es la elección del

Prepósito General o para analizar y tomar decisiones relacionadas a la gobernanza o modos de proceder de la Compañía de Jesús. A lo largo de la Historia, se han realizado 36 Congregaciones Generales (CG), desde 1558 hasta la última realizada en el 2016.

Congregación General 34

En el año 1995, se realiza la Congregación General 34.

Es necesario establecer un pequeño antecedente. Dentro de los documentos corporativos más importantes de la Compañía, como son las Constituciones del siglo XVI y las Normas Complementarias, las cuales fueron aprobadas por la Congregación General 34, no se hace referencia al liderazgo como un término, que se utilice o se conceptualice, más en la misma CG 34, se hace referencia en algunos documentos.

Hay tres referencias claras sobre el liderazgo, asociados principalmente al rol de los laicos dentro de la Compañía. La primera referencia tiene relación con el liderazgo dentro de las obras de la Compañía por parte de los laicos. Esta referencia trata de la colaboración en la misión, la responsabilidad y liderazgo, que asume con mayor protagonismo los laicos. La segunda referencia tiene relación con el rol de liderazgo de la mujer dentro de la Iglesia y la sociedad. La tercera referencia tiene relación al liderazgo laical desde las parroquias a cargo de la Compañía de Jesús. Aunque el liderazgo está más asociado a los laicos, los jesuitas seguirán dicha conceptualización desde una terminología más clásica como es la obediencia, los superiores y la comunidad. Es en la Congregación 35 donde el termino de liderazgo es asociado a la gobernanza de la Compañía (Compañía de Jesús, 1995).

Congregación General 35

En el año 2008, se realiza la Congregación General 35.

En dicha Congregación General, se hace más explícito el término de liderazgo. Previo a la realización, se solicitó, que se incluya, dentro de los temas a tratar, cinco decretos, uno de ellos específicamente trata el tema del liderazgo y gobernanza. Como resultado, el decreto número cinco, se denominó “Gobierno al servicio de la misión universal”. Los demás decretos a tratar tenían que ver con la identidad y carisma, misión, colaboración con otros y obediencia.

En el decreto, se contempla al menos tres elementos específicos, el gobierno general, provincial y local, en cada uno de estos elementos aparece el término liderazgo. La Congregación General 35 hace referencia al liderazgo en otros decretos, “¿Qué hace que una obra sea jesuita, y cómo ser sostenida por un liderazgo no jesuita?” y “El liderazgo de una obra jesuita depende del compromiso con la misión y puede ser ejercido por jesuitas o por otros” (Compañía de Jesús, 2008).

Congregación General 36

En el año 2016, se realiza la Congregación General 36.

Uno de los aportes más significativos de la Congregación General 36, es haber recogido las peticiones que en su momento la CG 35 realizó en referencia al liderazgo. Los elementos, que se destacan, es la conformación de programas de formación para colaboradores y jesuitas, estos espacios formativos están dirigidos al desarrollo del liderazgo dentro de las obras de la Compañía, específicamente al rol de los laicos en el gobierno (Compañía de Jesús, 2016).

Aportes de los últimos Prepósitos Generales de la Compañía de Jesús en relación al liderazgo ignaciano

El P. Adolfo Nicolás fue Prepósito General de la Compañía de Jesús desde el 2008 hasta el 2016, en varios de sus escritos, se hace mención al rol del liderazgo dentro de la Compañía de Jesús.

En el año 2008 en una carta dirigida a los rectores y directores de los Colegios en América Latina y el Caribe, señala cuatro desafíos considerados desde el rol del liderazgo. En primer lugar, los colegios son parte de la misión evangelizadora de la iglesia y la promoción humana. Un segundo desafío es el compromiso y corresponsabilidad de laicos y religiosos en la misión de la iglesia y en el apostolado. Como tercer desafío, se hace mención al trabajo colaborativo entre las obras de la Compañía, es más eficaz los resultados si el trabajo es concertado y cooperativo. Por último, (Nicolás, 2008), se presenta un cuarto desafío, la capacidad de responder a los cambios, esto implica una nueva forma de concebir a la persona, los modelos pedagógicos y la misión. Los desafíos demuestran claramente, la intención de orientar la ruta que el liderazgo adopta para el desarrollo de la propuesta educativa de la Compañía de Jesús.

En el encuentro de superiores y directores de las obras de la Provincia de Castilla, el Padre Arturo Sosa, actual General de la Compañía de Jesús desde el 2016, hace referencia a varios tipos de liderazgo dentro de la orden religiosa. Empieza con el liderazgo espiritual, que tiene como objetivo profundizar y desarrollar los valores del evangelio en todos quienes pertenecen a la comunidad, desde la visión ignaciana, es el crecimiento en el servicio y la transformación de la persona. Así, se concibe al liderazgo desde el discernimiento, buscar la voluntad de Dios, no desde la concepción de una gestión en solitario, sino más bien, un discernimiento comunitario, el liderazgo, se hace desde la comunidad. Para finalizar (Nicolás, 2013), puntualiza que la libertad es un principio que norma el discernimiento, tanto en las acciones del líder como en el accionar comunitario, estarán concebidas desde la libertad.

Según Sosa (2020), el liderazgo está enfocado a responder a las necesidades de un mundo que clama justicia y reconciliación, enfocado en aquellos que más lo necesitan. Esta respuesta está considerada con todos aquellos que están implicados en el liderazgo compartido. Este tipo de liderazgo está llamado al discernimiento en el servicio al apostolado de la Iglesia. Hombres y mujeres que, en su accionar, hacen visible el seguimiento a Cristo como testimonio de vida en los distintos contextos. Finalmente, es necesario considerar al liderazgo ignaciano

como una nueva forma de concebir la gobernanza en la Compañía en sus obras. Por ello, la investigación propone un estilo de liderazgo desde las competencias de dirección, unido a los conceptos y principios ignacianos.

Saber valorar a las personas que ejercen el liderazgo es algo que va acompañado con los modos de proceder de las instituciones jesuitas. El cuidado de los líderes asegura la continuidad de los logros y la plenitud de la misión a la cual, somos llamados todos dentro de las obras, en especial a quienes lideran la misma (Guibert, 2016). El liderazgo ignaciano, se concibe estrictamente desde el servicio, desde el llamado que hace la Iglesia, el apostolado de la Compañía y el fin último de la misión (Molina, 2014), especialmente en la vida de quienes más lo requieren, donde, se utiliza los medios que dispone la tradición ignaciana. Es necesario que el cuidado de las personas, sea un eje transversal en la gestión institucional, el factor humano, directivo o no, es el motor del cambio y la innovación.

Competencias directivas ignacianas

Los Colegios de la Compañía de Jesús en Latinoamérica están asociados en un organismo internacional llamado Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI). Esta Federación, en el marco de la tradición educativa jesuita, propone un Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE), que es una herramienta de trabajo en red que permite un permanente proceso de evaluación, reflexión y mejora de las políticas y resultados institucionales (FLACSI, 2014).

El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar, considera al liderazgo directivo como uno de los factores clave que determina la calidad de un centro educativo. Dicho sistema de calidad propone un perfil de competencias directivas ignacianas agrupadas en tres *cluster* (FLACSI, 2014). El primero, Modo de Ser, que agrupa a dos competencias directivas. El segundo, Modo de Proceder, que agrupa a cinco competencias directivas. Para finalizar, el *cluster* Modo de Examinar, que agrupa a tres competencias directivas.



Figura 1. Perfil de Competencias Directivas Ignacianas

Fuente: (FLACSI, 2014)

Este perfil de competencias directivas está relacionado directamente con los conceptos claves de la espiritualidad ignaciana: discernimiento, *magis*, cuidado de las personas y examen. A continuación, se muestra en un esquema, la relación entre las competencias directivas ignacianas y los conceptos claves de la espiritualidad ignaciana. Para entender esta relación, se explica la simbología utilizada:

- Asociación alta: +++
- Asociación media: ++
- Asociación baja: +

En el caso de no existir relación por medio de la simbología, se demuestra que no hay una forma de calificar el grado de relación.

Conceptos claves de la espiritualidad Ignaciana				
Competencia	Discernimiento	Magis	Cuidado de las personas	Examen
Convicción e identidad	+		+++	++
Presencia activa		+	++	+++
Gestión para el aprendizaje integral		+++		++
Planificación del mejoramiento	+++	++	+	+
Innovación y gestión del cambio	+	+++	+	++
Desarrollo de equipos de trabajo		++	+++	
Articulación y comunicación		++	+++	
Reflexión de la práctica	++	+	+	+++
Apertura al entorno	+		+++	
Búsqueda del magis y foco en resultados	+	+++	++	+

Figura 2. Conceptos claves de la Espiritualidad Ignaciana

Fuente: (FLACSI, 2014)

Al observar la figura pasada, se interpreta que, existe un alto grado de relación entre las competencias directivas y los conceptos claves de la espiritualidad ignaciana. Parte de la concepción para dirigir una institución educativa de la Compañía de Jesús, nace del planteamiento que hace la espiritualidad ignaciana por medio de los cuatro conceptos descritos anteriormente (FLACSI, 2014):

- El *discernimiento*, como herramienta para la toma de decisiones dentro de una institución. Permite diferenciar y distinguir aquello que es realmente importante en función de objetivos planteados, y utiliza los medios y recursos disponibles.
- El *magis*, como modo de proceder propio de una gestión en búsqueda de la calidad y la excelencia, se procura aprovechar los medios y recursos instalados en la institución.

Alineado a nuestra propuesta, se busca una innovación constante de los procedimientos internos de una institución.

- El *cuidado de las personas*, como concepto básico de la propuesta educativa, donde la persona es el centro mismo de la enseñanza y el aprendizaje, se procura tener altas expectativas de todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, colaboradores, familias), y así conocer sus fortalezas y debilidades.
- El *examen*, como un medio de reflexión constante de las prácticas institucionales, tanto personales como organizacionales.

Esto a razón de la propuesta de innovación, es un medio efectivo de reflexionar la práctica de la gestión directiva y centrarlo a los objetivos institucionales.

Estructura del perfil de competencias directivas ignacianas

El Perfil de Competencias Directivas Ignacianas viene ya estructurado por el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI. Según el Perfil, las competencias directivas, se desarrollan en cada uno de los modos (*cluster* o grupos), estos son: MODO DE SER, PROCEDER y EXAMINAR (FLACSI, 2014).

El primer *cluster* al que hace referencia el perfil, es el *Modo de Ser*, el cual abarca competencias que dan cuenta de un estilo de gestión cercano a los actores de la comunidad educativa. Evidencia la actitud del directivo para asumir su rol como gestor educativo en la toma de decisiones. Las competencias directivas de este *cluster* son:

- Convicción e Identidad.
- Presencia Activa.

El segundo *cluster* al que hace referencia el perfil de competencias, es el *Modo de Proceder*, el cual engloba la descripción de la gestión que realiza cada directivo. Esta gestión, se espera que sea planificada y en articulación con otros equipos de

la institución, para el cumplimiento de los objetivos del centro educativo. Las competencias directivas de este *cluster* son:

- Articulación y Comunicación.
- Desarrollo de Equipos de Trabajo.
- Gestión para el Aprendizaje Integral.
- Innovación y Gestión del Cambio.
- Planificación del Mejoramiento.

El tercer *cluster* al que hace referencia el perfil, es el *Modo de Examinar*, el cual agrupa competencias que permiten evidenciar la forma como el directivo discierne su propia gestión en base al contexto y los resultados obtenidos para la orientación de su propia práctica reflexiva. Las competencias directivas de este *cluster* son:

- Apertura al Entorno.
- Búsqueda del *Magis* y Foco en los Resultados.
- Reflexión de la Práctica.

Es importante destacar que, cada una de las competencias directivas expuestas, tiene al menos entre 3 y 4 subniveles o conductas observables y son la fuente del instrumento propuesto por FLACSI.

El rol del liderazgo desde el Modo de Ser para el siglo XXI, Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador

La Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI), es el organismo colegiado que agrupa a las seis Unidades Educativas Ignacianas del país, este organismo articula las acciones en común entre las instituciones que la conforman. En el marco de la innovación, iniciada en el año 2016, se da comienzo a un discernimiento corporativo, para definir los elementos a ser considerados en el apostolado educativo, desde el Modelo de Persona, que se pretende formar en las instituciones educativas jesuitas del Ecuador, específicamente de enseñanza media.

El discernimiento realizado permite definir a la persona como centro de nuestras intenciones educativas. Además, se visualiza los actores que son protagonistas en la misión apostólica y educativa de las instituciones (directivos, educadores, estudiantes, familias), para cada uno de ellos, se identifica rasgos específicos, que se relacionan con la misma propuesta educativa de la Compañía y algunos otros documentos corporativos como es el Proyecto Educativo Común de la CPAL del 2005 (RUEI, 2019).

Los rasgos identificados de un directivo de la RUEI son:

- Empoderados.
- Con liderazgo.
- Apasionados.
- Directivos amigos.
- Empáticos.
- Inspiradores.
- De confianza.
- Creativos.
- Con claridad y visión.
- Sin miedo a tomar decisiones.
- Que acompañen.

El directivo en la RUEI

Para hacer realidad la intención educativa de la RUEI, en especial desde el rol directivo, se planteó las siguientes características y competencias para ser desarrolladas por un directivo que es parte de las instituciones:

- Visionario e inspirador.
- Comunicador.
- Equilibrado y coherente.
- Vivencia Ignaciana.
- Trabaja en equipo y en red.



Figura 3. Características y competencias del directivo RUEI

Fuente: (RUEI, 2019)

Según la característica de ser visionario e inspirador, un directivo de la RUEI tiene la capacidad de comunicar la visión institucional, la misma que responde e inspira el contexto en el cual, se desenvuelve el directivo (RUEI, 2019). Esta visión permite movilizar a la comunidad educativa a la consecución de los objetivos institucionales, desde el cuidado a cada uno de los actores en sus distintas funciones, roles y actividades. El Proyecto Educativo Institucional, se convierte en su horizonte estratégico para propiciar que los colaboradores mantengan su motivación y visión de futuro en una corresponsabilidad mutua de la institución.

Para Del Pozo, Miró, Horch y Cortacans (2016), un líder es capaz de dar a conocer los objetivos y el sueño que impulsa la visión institucional. Esta visión, permite estimular los cambios, que se pretende desde el rol directivo, a la vez responde al contexto y necesidades de la comunidad, abierta a los cambios del futuro.

Por otro lado, otra de las características y competencias del rol directivo en la RUEI, es la comunicación. Un directivo utiliza la comunicación como un medio de acercamiento a la comunidad, es una estrategia de resolución de conflictos, que permita desarrollar la transformación y los cambios que necesita la comunidad

educativa. La comunicación y acercamiento del directivo permite el desarrollo de la empatía (RUEI, 2019). Como directivo, se pretende que establezca una política de apertura para atender a los distintos actores de la comunidad, por canales de comunicación efectivos para mantenerse informado e informar los objetivos institucionales, sus logros y avances. Por último, propicia por medio de la comunicación, buenas relaciones con toda la comunidad.

El directivo desarrolla habilidades comunicativas tanto verbales como no verbales (Del Pozo, Miró, & Horch, 2016), esto con el fin de transmitir elementos que no necesariamente están plasmados en documentos institucionales, sino más bien, actitudes, afectos y sentimientos que respondan a los objetivos y tareas de la escuela.

Para la RUEI (2019), un directivo desarrolla la coherencia y el equilibrio tanto en sus modos de actuar como en los de la comunidad. Es capaz de gestionar las tensiones personales e institucionales. Por medio de los conflictos, encontrar las oportunidades de mejora y crecimiento de la institución, además, su rol directivo está legitimado por cada actor dentro de la comunidad, está validado humana y técnicamente. Visualiza las dificultades en la institución con anticipación y aquellas resistencias en los procesos institucionales. Cuenta con un Proyecto Educativo Institucional y objetivos estratégicos que sobrepasan los intereses individuales por los institucionales.

La coherencia entre lo que se dice y se hace es un rasgo fundamental, nuestras acciones estarán alineadas a lo que se planifica en varios documentos corporativos y de planificación (Sosa, 2017), como un testimonio personal y comunitario.

Otra de las características que un directivo desarrolla es la vivencia ignaciana, como un modo de ser y proceder, que se encarna en su rol dentro de la institución. Este rol directivo, se entiende como parte de la misión y apostolado de la Compañía de Jesús, el servicio a los demás y el cuidado a la persona, son el objetivo base de su gestión. Además, está convencido que, desde la institución, se logra desarrollar todas las dimensiones del individuo, así como el modelo de persona, que se

pretende formar. Practica la Espiritualidad Ignaciana fuente de la pedagogía, así como las herramientas que nacen de los Ejercicios Espirituales en su diario vivir y motiva a los demás miembros a vivir los principios de esta espiritualidad (RUEI, 2019).

Profundizar la experiencia de la Espiritualidad Ignaciana es un llamado a todos quienes colaboran en la misión, desde la fe y una vida de oración. Esa fe inspira el apostolado de las obras de la Compañía desde la esperanza como un testimonio comunitario (Compañía de Jesús, 2019). Para finalizar, la última característica de un directivo de la RUEI es el trabajo en equipo y en red. Según Sosa (2017), el trabajo en red permite, que se actúe desde la generosidad en consecución de la misión compartida, además, el liderazgo del trabajo en red permite el desarrollo de las iniciativas individuales y de comunidad.

Por ello, un directivo es capaz de gestionar y dinamizar los equipos institucionales para asegurar una gestión educativa de calidad. Así, propiciar la búsqueda constante de la excelencia por medio de la reflexión de la práctica. Su rol directivo dentro de los equipos institucionales, permite asegurar los objetivos con criterios de cumplimiento como el seguimiento a los roles encomendados dentro de los equipos. El acompañamiento y la retroalimentación a los equipos de la institución, desde el planteamiento de indicadores de calidad. Reconoce los logros y aciertos de los equipos, desde la medición de los impactos institucionales, basados en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Trabajo colaborativo con otros directivos de la RUEI para focalizar, estandarizar y compartir experiencias exitosas (RUEI, 2019).

1.2. Innovación educativa

La innovación para varias instituciones, tiene como propósito dejar atrás los antiguos paradigmas que detienen el cambio y el éxito, con la innovación no solo se alcanza la competitividad, sino que permite que el producto o servicio mantenga características únicas. Para Arroyo, Sánchez y Quiñonez (2020), el acercamiento más simple a la innovación, se basa en el verbo inventar que hace referencia a la

idea de una creación única y radical, que se diferencia de todo el conocimiento o las prácticas anteriores, que mantiene como resultado un nuevo producto o proceso.

Al hablar de la innovación en el campo educativo, usualmente corresponde al desarrollo del sistema escolar en el ámbito de la pedagogía y tecnología, donde, se plantea la necesidad de la capacitación y actualización constante de los conocimientos de los maestros, expertos en su área de educación, para que sean agentes de cambio dispuestos a renovar la práctica pedagógica.

González, Castro, Cruzat (2019), definen a la innovación en la enseñanza, como procedimientos sistemáticamente complejos que conllevan a repensar la gestión, que se realiza en los distintos ámbitos institucionales donde, se impulsa el logro de aprendizajes en los estudiantes. Es muy complicado comprender la creación e innovación como un añadido de pasos o técnicas, sino más bien, como una respuesta del establecimiento educativo ante los cambios permanentes de la colectividad y los inconvenientes asociados a la educación.

Los referidos anteriores, conllevan a concebir que, la educación, se postula actualmente como una temática de preferencia en la discusión social y como una preocupación primaria en cuanto a la formación y capacitación directivo - docente, para que sean formados como líderes de cambio en la sociedad del conocimiento, donde el auge, es la innovación mediante la tecnología y los espacios virtuales, con un perfil innovador de la educación, con actitudes positivas y habilidades interpersonales, hacia el logro de los propósitos educativos, que se buscan alcanzar. La propuesta de innovación, que se presenta en la investigación, recoge las principales características y rasgos que un directivo innovador demuestra por medio de una conducta observable, además, se plantean estrategias que le permitan desarrollar estos rasgos desde las competencias directivas con un perfil ignaciano.

La innovación educativa del siglo XXI

El siglo XXI, se caracteriza por la coherencia tecnológica y científica, por lo cual, la ciencia y la tecnología han invadido los diferentes ámbitos de la vida, donde, se transforma la manera de pensar, de concebir y proceder, mediante la utilización de modelos de enseñanza-aprendizaje, ajustados a las peculiaridades de la colectividad del conocimiento y de la información, en donde, la incorporación de las nuevas tecnologías en el diseño curricular, prevalece la alineación de las capacidades que precisan los estudiantes, para integrarse de forma activa en la sociedad y en el mundo laboral (Garcés Suárez, Garcés Suárez, & Alcívar Fajardo, 2016).

Es así que, a partir del año 2020 esta innovación cambia a pasos agigantados, se abrieron las puertas a la educación virtual o e-learning sin la posibilidad de ser rechazada, toda el área educativa fue inmersa en la educación tecnológica y virtual, que se presentó por la pandemia del COVID-19, se cierra totalmente las puertas de los centros educativos y por ende a las clases magistrales presenciales.

Del mismo modo, el contexto epidemiológico actual, en muchas áreas incluso la educación, obligó a una innovación radical, lo que Schumpeter (1996), consideró como un proceso de “destrucción creadora”, que se desarrolla “desde dentro, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos”, es decir, una ruptura temporal que da paso de lo inexistente o lo viejo, a lo existente o novedoso (Vernaza Arroyo, Medina Sánchez, & Chamorro Quiñonez, 2020). Por tanto, en la actualidad, se habla de forma acertada en relación a la innovación educativa radical, en base a las directrices acerca del uso de la tecnología y los espacios virtuales, que son un reto para los docentes, así como un desafío para los centros educativos, más aún si el docente y sus estudiantes, se encuentran familiarizados con un solo modelo educativo (Moreno Correa, 2020), es decir, el modelo tradicional de enseñanza-aprendizaje, a través de clases magistrales, pues migrar desde este punto al modelo tecnológico-virtual, genera la necesidad de innovar todo el contexto educativo.

Según Palacios (2019), la innovación educativa es una búsqueda constante de las mejores prácticas educativas y pedagógicas, es una firme renovación de los modos de ser y proceder de los actores del hecho educativo, para una transformación de la persona en todas sus dimensiones. Por ello es necesario destacar las experiencias de innovación educativa que tiene relación con la investigación en curso. Específicamente de la experiencia realizada por la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI), quienes, desde el 2016, han llevado iniciativas de innovación en sus colegios, esta iniciativa, profundiza la experiencia de innovación educativa que la Compañía de Jesús lleva a cabo en otras provincias jesuíticas en el mundo.

La Innovación Educativa desde la experiencia de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI)

En la Provincia ecuatoriana de la Compañía de Jesús, existen seis Unidades Educativas organizadas en una red colaborativa denominada: Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI), en concordancia con lo que establece la Ley Orgánica de Educación en el Ecuador (LOEI), cuenta con el aval jurídico del Ministerio de Educación para su funcionamiento, específicamente en lo relacionado a la articulación con otras instituciones del sistema educativo nacional para el apoyo en los procedimientos académicos y administrativos, esto, se declara en el Artículo 57, literales f, h, i.

En el año 2012 los colegios Javier y Gonzaga, unidades educativas de la RUEI, ingresan al Sistema de Calidad de la Gestión Escolar (SCGE) como parte de las instituciones piloto en FLACSI, el sistema es una herramienta de evaluación y mejora en centros escolares jesuitas en Latinoamérica, para asegurar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes. En el año 2014 ingresó al SCGE el Colegio San Gabriel, y, en el 2015 el Colegio San Felipe Neri, institución donde se realizó la presente investigación. Los colegios Borja y Cristo Rey ingresarán en el SCGE en el año 2016 (RUEI, 2016).

El Sistema de Calidad de la Gestión Escolar contempla tres etapas (FLACSI, 2014):

- Autoevaluación para identificar los logros de aprendizaje.
- Definición de los planes de mejora a partir de la autoevaluación.
- Auditoría externa.

De los resultados obtenidos en la autoevaluación del sistema de calidad en cada una de las instituciones de la RUEI, se consideró redefinir el modelo educativo basados en los problemas relacionados con la Dimensión Pedagógico – Curricular (RUEI, 2016):

- Débil impacto de los resultados de aprendizaje y de formación integral en un alto número de estudiantes de las Unidades Educativas de la RUEI.
- Un modo de proceder institucional poco relacionado con las exigencias de la sociedad del siglo XXI, y la propuesta de formación integral de la Compañía de Jesús.

A partir de experiencias educativas innovadoras desarrolladas en instituciones educativas de España, y que han originado una revolución pedagógica, nace un interés por conocer a profundidad esa propuesta que plantea un nuevo modelo pedagógico basado en inteligencias múltiples, metodologías interactivas y trabajo por proyectos; propuesta integral que rescata y promueve la creatividad, el desarrollo del pensamiento, el humanismo, el interés por preservar y defender los recursos naturales y culturales, entre otros aspectos cuya trascendencia va más allá del plano educativo, hacia la vida misma de los estudiantes, sus familias y la escuela.

Por esta razón, en junio del 2016, los rectores y directores académicos de la RUEI, San Felipe Neri (Riobamba), San Gabriel y San Luis Gonzaga (Quito), Javier (Guayaquil), Cristo Rey (Portoviejo) y Borja (Cuenca), viajaron a Barcelona-España para conocer de cerca dicha propuesta. Entre las principales iniciativas, se cuenta con la experiencia de la Red de Instituciones Educativas Jesuitas de Catalunya, con su proyecto Horizó 2020, además, de la propuesta de colegios de las

Hermanas Misioneras de la Sagrada Familia de Nazaret, cuyo principal exponente es el Colegio Montserrat de Barcelona (RUEI, 2018).

Al igual que estas instituciones, la RUEI espera lograr la transformación de sus centros educativos en organizaciones inteligentes, que investigan y estudian permanentemente la forma de ofrecer un servicio de calidad; y pasar así de ser comunidades educativas que enseñan, a ser verdaderas comunidades de aprendizaje. La propuesta de innovación, considera transformaciones interrelacionadas entre sí y se enfocan en los siguientes cuatro aspectos fundamentales (RUEI, 2016):

- El currículo, donde se incluye la metodología y la evaluación.
- El rol del profesor, que pasa a ser un gestor del aprendizaje de cada uno de sus alumnos.
- La organización, pues todo el centro, se adapta a nuevas formas de actuar.
- Los espacios de aprendizaje, como un medio concreto para fortalecer la calidad de enseñanza.

La premisa de la propuesta, es situar al estudiante como el protagonista de su propio aprendizaje a través del desarrollo y práctica de sus diferentes capacidades o inteligencias, generar para ellos, la mayor cantidad de oportunidades, pues, se asume que son diferentes y aprenden de manera distinta, y así, consolidar sus competencias para la vida. Por otro lado, se observa que los resultados de esta propuesta indican mucho interés y alto nivel de logro de resultados por los alumnos, así como la implicación por parte de las familias. Y este es otro aspecto que atrae y se desea conseguir (RUEI, 2018), pues se sabe que, la calidad educativa, se refleja en los logros de aprendizaje de los estudiantes, contrastados en estándares nacionales e internacionales; y que la satisfacción de las familias es un indicador incuestionable del status obtenido por la institución.

Esta propuesta de innovación educativa, está orientada a generar el diálogo entre la Pedagogía Ignaciana y las tendencias actuales de la educación, a través de un trabajo en red, llevado adelante desde el año 2001 entre las Unidades Educativas

Jesuitas del país, se comparte un propósito de cambio profundo para aportar en la transformación de la educación de forma sistémica, donde se fije como objetivo la formación integral del estudiante.

Este cambio de rumbo, empieza en el currículo oficial actual, para consolidar los aprendizajes básicos e imprescindibles, para integrar en este, una alternativa para presentar de manera diferente los contenidos exigidos por la Ley de Educación e incluir nuevas materias, adecuadas a las exigencias de la sociedad y a las inquietudes de los estudiantes. En principio (RUEI, 2018), se transforma las metodologías, para experimentar las necesidades, que se generen en torno al currículo, la evaluación, la organización y los espacios de aprendizaje; y con ello modificar las actuaciones de la comunidad educativa, en busca de la integralidad y la maduración tanto de la persona como de la gestión escolar.

Se denomina a esta propuesta de innovación Proyecto INNOV-ACCIÓN XXI, que se enfoca en los siguientes ejes (RUEI, 2016):

- Epistemológico: repensar lo que es el conocimiento, las áreas disciplinarias y los contenidos de la enseñanza.
- Pedagógico: definir las características del sujeto que aprende, los procesos mentales y el uso de las inteligencias múltiples; las teorías de aprendizaje y el rol del docente, del directivo y del estudiante.
- Didáctico: relación entre la enseñanza y el aprendizaje, planificación de la enseñanza, actividades de enseñanza, evaluación del aprendizaje.
- Organizativo: acciones que el centro asume para adaptarse a nuevas formas de actuar y gestionar al interior con toda la comunidad educativa; y espacios de aprendizaje, infraestructura y mobiliario que aporten a la calidad del aprendizaje.

Pensar en una propuesta de innovación requiere del involucramiento, participación y compromiso de todos los actores que hacen una institución educativa: estudiantes, docentes, padres de familia, administrativos, personal de apoyo y directivos.

Los beneficiarios directos del cambio educativo son los estudiantes, docentes y directivos de las unidades educativas de la RUEI. Los beneficiarios indirectos de esta propuesta de innovación son en primer lugar, las familias de los estudiantes, el nuevo paradigma promueve una relación diferente entre la familia y la escuela donde se forman sus hijos. Otros beneficiarios indirectos es el sistema educativo nacional, específicamente las zonas y distritos de educación donde se encuentran las instituciones implicadas, quienes serán testigos de los resultados y progresos de la innovación implementada (RUEI, 2018).

Como objetivo central del Proyecto Innov-Acción XXI, se pretende fortalecer el modelo educativo de las instituciones de la RUEI y así, hacer visible la calidad de educación, que se brinda desde cada una de ellas, acorde a su identidad y a las exigencias de la sociedad del siglo XXI, que contribuya a la formación para la vida (formación integral), en donde el estudiante, se ubique en el centro, aprenda activamente y potencie su formación de manera integrada y exponencial (mejorar los logros de aprendizaje).

1.3. Pedagogía Ignaciana

El apostolado educativo de la Compañía de Jesús permanece en constante renovación, una tradición viva que pretende formar hombres y mujeres desde la fe, el humanismo y la ciencia. Este deseo de formación y crecimiento de las personas, permite una reflexión constante de la propuesta Educativa de la Compañía de Jesús. La Pedagogía Ignaciana esta cimentada en la experiencia de Ignacio de Loyola (Mesa, 2019), específicamente en lo propuesto en el texto de los Ejercicios Espirituales. La clave de la Pedagogía Ignaciana está en mantener un sano equilibrio entre el crecimiento de la persona desde su dimensión intelectual, como el crecimiento interior y espiritual de la misma, un aprendizaje para la vida.

Existe una sucesión en el avance del pensamiento y la experiencia educativa de la Compañía de Jesús a lo largo de su historia, desde su instauración como orden religiosa en 1534 por Ignacio de Loyola y su aceptación por el Papa Paulo III en 1540. Este avance del pensamiento y experiencia educativa se ve reflejado a finales

del siglo XX con la divulgación de dos documentos (Palacios Mieles, 2018), Pedagogía Ignaciana y Paradigma Pedagógico Ignaciano, un planteamiento práctico. Este recorrido a través del tiempo y la práctica de campo en las diferentes instituciones jesuitas, permite cimentar un bagaje pedagógico instaurado alrededor de los elementos que instituyó Ignacio para su precepto.

El estilo educativo que mantiene la Compañía de Jesús, se enfoca en la mejora continua de la educación contemporánea, que trata siempre de ofrecer una educación integral, que este en relación al contexto y tiempo determinado, en equilibrio entre la formación espiritual y académica (Palacios Mieles, 2018). Dentro de la misión evangelizadora de la Iglesia, la Compañía de Jesús asumió, desde sus orígenes, el campo educativo como un apostolado. Las características propias de este modo “ignaciano” de educar, en el transcurso de la historia, han experimentado un desarrollo marcado por la reflexión pedagógica, por la evolución de la educación y la adaptación de los colegios a las diversas épocas y contextos socio-culturales.

Esta nueva forma de concebir la educación, se convirtió en un modelo educativo fundante y de visión, que permite a la vez, asumir otros modelos contemporáneos según los cambios que surgen en la educación y en la tradición educativa jesuita desde 1540. Según Vásquez (2006), toda esta fundamentación, se plasma en cuatro documentos corporativos que conforman la denominada Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús.

Se considera, en primer lugar, la Parte IV de las Constituciones de la Compañía de Jesús, escritas por San Ignacio y sus asistentes, con el afán de establecer los elementos básicos de los Colegios, este documento tiene su correlato en las “Normas Complementarias” elaborado por la Congregación General 34 de la Compañía de Jesús (1995) y contiene la actualización de dichos principios. El segundo documento que constituye la base de la pedagogía ignaciana, a lo largo de los siglos, es la *Ratio Studiorum*, manual que establece, los principios prácticos de la pedagogía de los colegios, su primera versión, se publica en 1599 y tiene varias adaptaciones hasta el s. XIX (RUEI, 2021).

Según Vergara (2007), la *Ratio Studiorum* constituye una “síntesis magistral entre la mejor tradición intelectual, literaria y técnica del humanismo renacentista con la mejor tradición ética y religiosa del humanismo hispano”. De la misma manera Klein (2002), nos permite entender a la *Ratio Studiorum*, como los modos de proceder y actuar de la organización escolar, desde el plan de estudios y el desarrollo propio del hecho educativo, hasta los modos de ser de los profesores y alumnos. Todo esto inspirado en los Ejercicios Espirituales y Constituciones de la Compañía de Jesús.

Un tercer documento a ser tomado en cuenta son las “Características de la Educación de la Compañía de Jesús”, desarrollado por la Secretaría de Educación de la Curia General de la Compañía, bajo el generalato del P. Peter-Hans Kolvenbach en 1986. Bajo el impulso del mismo Superior General, se publica el cuarto documento denominado “El Paradigma Pedagógico Ignaciano” (1993), que recoge, la amplia experiencia pedagógica, la actualización del contenido y las intuiciones de la *Ratio*, a los nuevos tiempos y las nuevas necesidades educativas (Corvalán & Obando, 2018).

La Congregación General 31 de la orden, produjo el primero de estos documentos, “Características de la Educación de la Compañía de Jesús”, en un esfuerzo por actualizar el propósito del apostolado educativo que tiene la Compañía de Jesús. Este documento constituye una respuesta a las necesidades y retos del mundo educativo contemporáneo desde una mirada histórica de las propias experiencias educativas y la identidad de la propuesta jesuita (Palacios, 2017, p. 111). En relación a lo dicho anteriormente, las “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” permiten comprender el carisma educativo ignaciano que nace del mismo evangelio.

Como un complemento, en el año 1993, se realiza la publicación del documento Pedagogía Ignaciana, un Planteamiento Práctico, que permite aterrizar de forma práctica, lo establecido en las Características, y a su vez, tener un referente educativo de cómo se realiza educación desde la tradición de la Compañía de Jesús en este apostolado específico. Es en este documento, donde se enfatiza los

momentos del Paradigma Pedagógica Ignaciano, fruto de la experiencia de los Ejercicios Espirituales. Según Corvalán y Obando (2018), los documentos mencionados en anteriores párrafos, se inspiran en un texto fundante de la Compañía de Jesús, los Ejercidos Espirituales de Ignacio de Loyola, de éste se extraen todos los componentes pedagógicos y espirituales, los cuales, se vinculan como una característica propia de las instituciones educativas de la Compañía.

Palacios (2018), argumenta que el Paradigma Pedagógico Ignaciano, se representa por medio de cinco momentos; Contexto, Experiencia, Reflexión, Acción y Evaluación, en cada uno de ellos, se evidencia la centralidad del rol protagónico del estudiante en todo el desarrollo de su aprendizaje; también, se destaca el rol del docente como guía del proceso, para que los conocimientos adquiridos sean significativos en el contexto y realidad del estudiante. Una formación intelectual humanista, liberadora y que busca cohesión entre los valores cristianos y la vida.

De tal forma, que la Pedagogía Ignaciana está presente desde los inicios de la Compañía de Jesús y se fundamenta en la práctica de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, este proceso de construcción de la Pedagogía Ignaciana inicia en el s. XVI, uno de los aportes más significativos en lo que concierne al hecho educativo está contenido en el documento "*Ratio Studiorum*" (Diaz Duran, 2016).

Es necesario destacar, que se cuenta con elementos, conceptos y definiciones que pertenecen a la Pedagogía Ignaciana, tal es el caso de la *cura personalis*, el enfoque personalizado, la repetición y prelección, el "modo nuestro de proceder", el examen personal y la pausa ignaciana, etc. (Corvalán & Obando, 2018), el desarrollo de estos elementos y conceptos, permiten ser herramientas disponibles en el ámbito educativo, que se han fortalecido durante los años. Los aportes realizados por los Prepósitos Generales, las Congregaciones Generales de la orden Jesuita y las múltiples contribuciones de expertos de la misma Compañía de Jesús en el campo educativo, han permitido actualizar, la experiencia de los modos de proceder en el campo pedagógico de la propuesta educativa (RUEI, 2021). Estos elementos, conceptos y definiciones, son tomados en la propuesta innovadora de la investigación, en especial el cuidado de la persona y el examen ignaciano.

Finalmente, y en un nivel más operativo, se encuentran los acuerdos comunes desarrollados desde la organización y el trabajo en equipo, a partir de las estructuras propias de la Compañía. En este nivel, se ubica a la ICAJE (Comisión Internacional de Educación de la Compañía de Jesús), órgano máximo de los jesuitas, que se encarga del sector educativo, con sede en Roma (Corvalán & Obando, 2018). La CPAL (Conferencia de Provinciales de América Latina), la FLACSI (Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús), las Redes Educativas de cada país o provincia jesuítica y sus documentos propios, en el caso de Ecuador la RUEI. En cuanto a documentos, se cuenta con el Proyecto Educativo Común (PEC) de la CPAL, que se refiere a nuestro contexto regional, y para finalizar los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada Red o colegio (RUEI, 2021).

Los tres niveles señalados, dentro de la Pedagogía Ignaciana, conforman teóricamente los fundamentos, principios, ideales y objetivos de nuestras instituciones, la construcción de la propuesta educativa ignaciana y sus características propias. El centro de la Propuesta Educativa está en la formación integral de la persona, desde la Espiritualidad Ignaciana y con un enfoque personalizado, inspirado en el humanismo cristiano, que permita formar “hombres y mujeres para los demás y con los demás” (Arrupe, 1973), “personas competentes, concienciadas y sensibles al compromiso” (Kolvenbach, 1993), que generen un cambio positivo en su entorno y la realidad. Este enfoque, permite armonizar todos los aportes pedagógicos y propuestas afines, desde diversos ámbitos y experiencias educativas actuales.

Por lo tanto, se concluye que, la Pedagogía Ignaciana tiene su fundamento desde la creación de la orden religiosa de la Compañía de Jesús, que en la educación, pudo definir uno de sus tantos apostolados que, hasta el momento, se mantiene en el mundo y así, brindar una formación integral desde el desarrollo de la dimensión cognitiva y espiritual de los estudiantes que son y han sido parte de las instituciones educativas jesuitas.

Otra conclusión, que se destaca, es considerar que la Pedagogía Ignaciana nace propiamente del método que Ignacio de Loyola describe en sus Ejercicios Espirituales, donde el ejercitante y el acompañante cumplen distintos roles específicos. Palacios (2017, p.99), describe que los Ejercicios Espirituales permiten al individuo ordenar sus afectos, y a quien acompaña a dicho individuo, apoyar el proceso espiritual desde la libertad del ejercitante. Según Lange (2005, p. 34), afirma que los Ejercicios Espirituales, plantean algunas estrategias pedagógicas de elección, para que el ejercitante, asume su propia decisión en libertad.

Los Ejercicios Espirituales, propuestos cinco siglos atrás, son un llamado a una experiencia personal y espiritual, que permita en el ejercitante, recorrer un camino de transformación de su propia realidad. Esta experiencia personal entre el individuo y Dios, permite desarrollar y ejercitar la toma de decisiones, que frecuentemente está muy vinculada a la misma existencia de la persona. Se convierte en una búsqueda constante de la voluntad de Dios, desde el discernimiento de los afectos y las mociones. Es en los Ejercicios Espirituales, donde los modos de ser, proceder y examinar de la persona, se sujetan al método propuesto (Guibert, 2016).

Por lo descrito anteriormente, los Ejercicios Espirituales, ya son un planteamiento pedagógico que Ignacio de Loyola, presenta a las personas que deciden realizar los mismos, un método que proporciona, procesos de conocimiento interno, planteamiento de objetivos y de discernimiento. A la vez, permite develar el rol del acompañante. Esto, se compara con los roles que desempeña el docente y el estudiante. En la propuesta de investigación, se toma la dinámica del ejercitante y su acompañante, esto en los roles del directivo y del jefe inmediato. La identidad (Molina, 2014), y la espiritualidad de los miembros de la Compañía, entre ellos jesuitas y laicos colaboradores, está basada en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, que son la fuente de su modo de proceder dentro de las obras de la Compañía y en sus propias vidas, es en las Constituciones donde, se hace evidente un cuerpo apostólico para la misión.

Según Carlos Vásquez (2006), se entiende de manera cronológica, como se construye todo el compendio teórico de la Pedagogía Ignaciana en momentos históricos de la misma Compañía Jesús, al publicar documentos, que se han constituido fundamentos dentro del quehacer educativo jesuita, esta serie de documentos, se constituyen en la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús, se detallan cuatro momentos:

1. De las Constituciones de la Compañía de Jesús, las cuales, fueron redactadas por San Ignacio, específicamente la Parte IV de las Constituciones, donde, se detalla algunos aspectos específicos de los Colegios, posterior a eso en las “Normas Complementarias”, se realiza una actualización de dichos elementos, esto 1995 con la Congregación General 34 de la Compañía de Jesús.
2. Un segundo momento, constituye la publicación de la *Ratio Studiorum*, que se establece como fundamento y base de la pedagogía ignaciana desde 1599.
3. Posterior a ello, la Secretaría de Educación de la Curia General de la Compañía, desarrolla en documento denominado “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” en 1986.
4. En 1993, se publica el documento “El Paradigma Pedagógico Ignaciano” el cual, permite recopilar la experiencia educativa de la Compañía de Jesús.

Para fundamentar de manera más explícita, se presenta algunos elementos teóricos de los cuatro momentos históricos que han cimentado la Pedagogía Ignaciana. Se describe brevemente, los documentos corporativos de la Compañía de Jesús desde las Constituciones y las Normas Complementarias hasta los elementos constitutivos educativos de la región.

Constituciones de la Compañía de Jesús y sus Normas Complementarias

A los pocos años de haberse constituido como una orden religiosa (1540), Ignacio de Loyola y sus primeros compañeros, encontraron en la educación, un apostolado, que permitía hacer realidad la acción evangelizadora como un cuerpo apostólico.

Desde 1541, fueron creados algunas instituciones de carácter social, para el año 1548 en Mesina (Italia), se funda el primer colegio para externos, puesto que, en un principio, las instituciones educativas de la Compañía, estaban creadas específicamente para quienes conformaban la orden (Guibert, 2020).

Para el año 1773, la Compañía de Jesús fue suprimida, hasta que, en 1814, después de cuarenta años, su restauración permitió impulsar el apostolado educativo. Actualmente, la orden religiosa cuenta con varios institutos educativos entre centros escolares y universitarios.

Las Constituciones de la Compañía de Jesús, fueron escritas por San Ignacio con la colaboración de varios de sus compañeros, uno en específico, Juan Alfonso de Polanco, texto que fue aprobado en 1558. Cuenta con diez partes, donde, se presenta la organización propia de la Compañía, de sus obras, de sus miembros y de su gobernanza. La Parte IV de las Constituciones (*Const.* 306-509), está organizada en dieciocho capítulos, que refieren a los colegios y universidades (Guibert, 2020). Esta parte específica de las Constituciones, nos ofrece una mirada particular de la educación, desde la perspectiva del mismo fundador de la Compañía.

Ignacio refiere en las constituciones, al hombre como el centro del hecho educativo (*Const.* 340), esto nos permite entender, que a la vez es necesario reconocer la diversidad de cada persona, su ritmo de estudio y sus características propias como ser humano (*Const.* 471), esto alineado a la misma metodología, que se pretende aplicar en los Ejercicios Espiritales, una concepción más personalizada (Corvalán & Obando, 2018). En la investigación, se entiende esa diferencia entre directivos, su forma de gestionar su rol, el nivel de logro de resultados y la puesta en práctica de las mejoras, directamente relacionadas con las competencias directivas.

En las Normas Complementarias se detalla, en su parte VII, el objetivo que tiene el apostolado educativo de la Compañía de Jesús (NC, 277), se destaca, la importancia de la educación para lograr la misión evangelizadora de la Iglesia, donde se permita al ser humano su desarrollo pleno. Además, las Normas

Complementarias presentan siete características, profundamente fundamentales del hecho educativo:

1. Influjo positivo en la sociedad (NC. 277, párrafo 3, NC. 278, NC. 279 par.1, NC. 283).
2. Diversidad y pluralidad religiosa, cultural e ideológica (NC. 277 par. 4, NC. 279 par. 4).
3. Sentido crítico (NC. 280).
4. Sentido ético desde la moral cristiana (NC. 279, par. 2,3).
5. Importancia de la Formación en espiritualidad y pedagogía ignacianas (NC. 285).
6. Educación, que considera la opción preferencial por los más pobres (NC. 286, 287).
7. Definición de la comunidad educativa: centro de cultura y fe para colaboradores, padres de familia, alumnos, exalumnos, y la relación con la región y la comunidad local (NC. 288).

Ratio Studiorum



Figura 4. Ratio Studiorum

Fuente: <http://revistaelcanillita.com.ar/dia-del-docente-universitario/>

La *Ratio atque institutio studiorum Societatis Iesu*, es la denominación completa de este texto pedagógico, que permitió en su momento, regular la actuación de los

colegios de la Compañía de Jesús, además, se convierte en el documento más importante, histórica y pedagógicamente, en el campo educativo jesuita. Es conocido abreviadamente como "*Ratio Studiorum*", y es, "el reglamento de estudios obligatorio, estable y definitivo" hasta finales del siglo XVIII (López Viguria & Santomá, 2016).

Este escrito teórico, muestra la exposición de métodos y de prácticas utilizadas en los colegios y universidad de los jesuitas. Dicho de otro modo, es el plan de estudios de la Compañía de Jesús, que divide la enseñanza en tres etapas: Letras humanas; Filosofía y Estudios teológicos (Lovay, 2019). Si la *Ratio* es un manual eminentemente práctico que describe el modo jesuítico de proceder en los estudios, es importante tener en cuenta el espíritu con el que se escribió, se subraya, que el compromiso con la educación y con los saberes, se constituyó en una identidad adquirida en la Compañía de Jesús.

Como han manifestado los autores anteriores, la "*Ratio Studiorum*", es el manual que contiene la formación de un currículo, sistematización de la formación docente y la aplicación de una particular metodología. El objetivo de este documento es lograr la educación integral de los estudiantes, mantiene el ideal de una formación humana, planes, programas y métodos de estudio, tiempos, espacios, orden y convivencia; se presenta un sistema educativo organizado y completo, con la articulación de los niveles, la vinculación de autoridades, docentes y estudiantes.

Para comprender este texto histórico, es necesario entender el contexto en el que Ignacio de Loyola vivió durante su vida universitaria en París, entre 1528 y 1535, del cual, se desprende el famoso modo parisiense, inspirador de la *Ratio*, y que detallaba el sistema y estructura educativo de aquel momento (Vásquez, 2006). Ignacio comprendió posteriormente, que los centros educativos jesuitas debían apropiarse de dicho modo de proceder, para Ignacio el *modus Parisiensis*, establecía una forma eficaz de conseguir los fines educativos de la Compañía (Guibert, 2020).

En el estudio que realiza Vásquez (2006, pp. 536-560), describe algunas características de la *Ratio*: estudios organizados y progresivos, materias con su gradación, división de alumnos por su nivel de conocimientos, normas conductuales y reglamentos de la convivencia escolar, así como el estudio de las humanidades y artes liberales (p. 529). Se determina, que la *Ratio*, integra la experiencia de los Ejercicios Espirituales con lo aprendido por Ignacio en su paso por los estudios universitarios en París, se convierte en una síntesis de estas experiencias (p. 541). Además, la *Ratio*, es el primer documento que oficialmente la Compañía, presenta a los colegios (Vásquez 2006, p.539-541).

La *Ratio Studiorum* permanece vigente hasta el año 1773, al momento en el que la Compañía de Jesús es suprimida. De igual manera es importante mencionar que la *Ratio* presentó varias versiones, 1586 y 1591, posterior, en el generalato de Acquaviva en 1599, se promulga una versión oficial, luego en 1616 en la Congregación General VII sufre algunas pequeñas modificaciones. En este documento, se presenta los principios pedagógicos (Corvalán & Obando, 2018), los planes de estudio y otros elementos propios de los colegios de la Compañía, estos principios están expuestos en treinta grupos de reglas que constituyen el modelo educativo jesuita.

Características de la Educación de la Compañía de Jesús

En 1814, la Compañía de Jesús es restaurada tras cuarenta años de supresión, la *Ratio* permaneció en vigencia 174 años, tras la restauración, se pretende impulsar toda la propuesta educativa de la Compañía. En el generalato del P. Pedro Arrupe, se impulsa con gran determinación todo el componente educativo jesuítico, en 1986, se hace concreto dicho impulso, con la publicación de las Características de la Educación de la Compañía de Jesús. La Comisión Internacional para el apostolado de la educación de la Compañía (ICAJE), es el organismo que da fruto a las Características, esta instancia es impulsada en el generalato del P. Kolvenbach, donde, se realiza una sistematización de los principios educativos de la Compañía de una manera más contextualizada a la realidad de la época.

Las Características están constituidas por principios, esta formulación de principios distribuidos en nueve apartados específicos, recopilan las características de la Educación de la Compañía. Estas nueve Características están sistemáticamente enumeradas (Corvalán & Obando, 2018):

1. Dios (numerales 21-39).
2. Libertad humana (núm. 40-48).
3. La búsqueda de la libertad (núm. 49-58), 4).
4. Cristo, modelo de persona (núm. 59-70), 5).
5. La acción (núm. 71-90).
6. En la Iglesia (núm. 91-104).
7. El magis (núm. 105-115).
8. La comunidad (núm. 116-142).
9. El discernimiento (núm. 143-153).

Estas nueve características, nos permiten encontrar elementos integradores, que están relacionados a la investigación, el enfoque personalizado y la comunidad educativa.

El acompañamiento, es uno de los elementos que nace de la experiencia de los Ejercicios Espirituales, la práctica de la *cura personalis*, hace evidente el enfoque personalizado de atención a la persona, como centro de la propuesta educativa de la Compañía, relacionado a la investigación, se concluye que, ese acompañamiento es parte de la gestión desde la dirección de un centro educativo jesuita. Además (Corvalán & Obando, 2018), se pretende que, desde el acompañamiento, se configure el crecimiento de la persona en todas sus dimensiones, espiritual, intelectual y afectiva, en el marco del servicio a los demás, desde su libertad en la toma de decisiones.

La Comunidad Educativa, es el segundo elemento a considerar, la definición que ofrece el P. Pedro Arrupe, describe a los actores fundamentales de una comunidad educativa: jesuitas, colaboradores, familias, alumnos y exalumnos. Esta definición nos permite entender, como una comunidad educativa mantiene una misma visión

y misión en común, alineada al objetivo apostólico educativo de la Compañía, desde un liderazgo compartido basado en la responsabilidad de cada actor (Carac. 120-136). Para la investigación, uno de esos actores son los directivos, como colaboradores institucionales, que se mantienen comprometidos con los objetivos institucionales, la identidad y misión del centro educativo.

Paradigma Pedagógico Ignaciano

En 1993, se publica el documento denominado “Pedagogía Ignaciana, un planteamiento práctico”, conocido como Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI), el cual, es una síntesis elaborada por la Comisión Internacional (ICAJE), que recoge una forma de especificar y aplicar las Características de la Educación de la Compañía de Jesús. El objetivo de este documento es, según el P. Kolvenbach (1993), integrar los elementos educativos de la experiencia, reflexión y acción en toda experticia de aprendizaje, complementado con elementos claves como el contexto y evaluación (Corvalán & Obando, 2018).

En la primera parte del documento, se encuentra una integración de las Características, desde la conceptualización de la Pedagogía Ignaciana basada en la experiencia de los Ejercicios Espirituales, la relación entre docentes, alumnos y los momentos del PPI (contexto, experiencia, reflexión, acción, evaluación). En un segundo momento, el documento presenta un plan de formación docente. El texto es un conjunto de principios y orientaciones, que se adaptan en cualquier contexto de un centro educativo de la Compañía de Jesús, no es un sistema unificado o estandarizado, más bien pretende recoger la experiencia educativa de la Compañía y la riqueza de la región o institución, para convertirse en elementos complementarios.

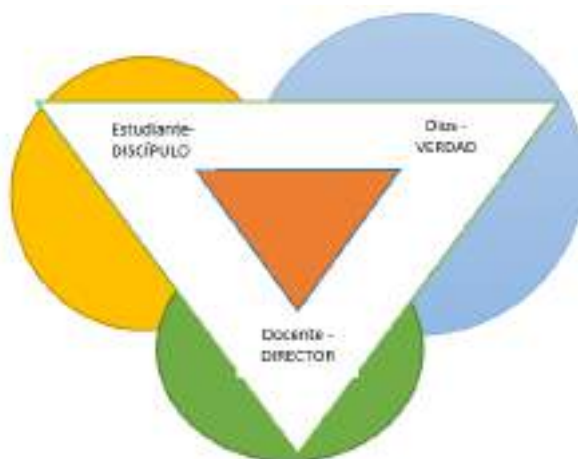


Figura 5. Paradigma Ignaciano y relación docente-estudiante

Fuente: http://www.sjweb.info/documents/education/pedagogy_sp.pdf

Para Ignacio de Loyola, los Ejercicios Espirituales, tienen una dinámica particular, que permite a la persona, un encuentro con Dios y consigo mismo (Compañía de Jesús, 1993), por lo cual, en la aplicación del paradigma pedagógico ignaciano, la relación docentes-estudiante en la educación, cumple una función primordial, por un lado, el docente facilita la relación progresiva del estudiante con la verdad, especialmente en las materias concretas que está en estudio, de este modo, se entiende que el docente crea las condiciones, los fundamentos y proporciona las oportunidades, para que el alumno lleve a cabo una continua interrelación entre: experiencia, donde se reúnen y recuerdan los contenidos ya estudiados; reflexión, captar el significado y darle un valor esencial; y, acción que es elegir la mejor opción en la línea de actuación.

La experiencia de los Ejercicios Espirituales nos permite visualizar el proceso, que se plantea desde el PPI y los cinco pasos o momentos, además, existe un componente reflexivo marcado. Esta secuencia propuesta en el PPI (Corvalán & Obando, 2018), no corresponde a un planteamiento rígido de los cinco momentos, sino más bien, a una experiencia para enriquecer el aprendizaje, que tiene como centro la reflexión.

Para complementar este recorrido histórico de la Pedagogía Ignaciana, es necesario mencionar otros dos elementos importantes que nos permiten entender de mejor manera la Pedagogía de la Compañía de Jesús, por un lado, se tiene los

decretos establecidos en la Congregaciones Generales y los aportes de los Prepósitos Generales de la Compañía de Jesús, además, se ha de considerar los contextos locales y regionales de la educación, hacer referencia a las contribuciones de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI) y en el caso del Ecuador, la Red de Unidades Educativas Ignacianas (RUEI).

Aportes de los Prepósitos Generales y de las Congregaciones Generales de la Compañía de Jesús a la Pedagogía Ignaciana

En los últimos generalatos correspondientes a los Prepósitos Pedro Arrupe, Peter Hans Kolvenbach, Adolfo Nicolás y Arturo Sosa, se manifiesta intensamente el interés por fortalecer la propuesta educativa de la Compañía de Jesús. De igual manera, las Congregaciones Generales 32 (1975), 33 (1983) 34 (1995), 35 (2008) y 36 (2016), de las últimas décadas, en donde se hace mayor mención al apostolado educativo de la compañía.

El Padre Pedro Arrupe, durante su generalato, da una mirada radical a la educación desde la concepción jesuita, en su dirección, se da énfasis a una educación destinada a los sectores más vulnerables. En relación a la Pedagogía Ignaciana, el aporte de Arrupe, se centra en un objetivo claro, la educación encaminada a formar “hombres para los demás”. Este pensamiento representa una nueva configuración, tanto la formación académica y espiritual hacia una concepción más social. Arrupe, logró integrar en la Pedagogía Ignaciana, el reconocimiento de la comunidad educativa, como un ente donde se vinculan alumnos, jesuitas, colaboradores, familias y exalumnos. Procuró dar énfasis a la formación integral e ignaciana, estos dos elementos serán profundizados por los siguientes Prepósitos Generales (Nuestros colegios, hoy y mañana, p.455).

En el generalato del P. Kolvenbach, quien fue el sucesor del P. Arrupe, se realizaron los mayores aportes al campo educativo, se dio fuerza a la propuesta de la Compañía de Jesús plasmada en los documentos ya mencionados anteriormente, “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” y “Pedagogía

Ignaciana, un planeamiento práctico”, además, de varias contribuciones que realizó en sus declaraciones en el campo educativo. Estos aportes tomarán fuerza en un pensamiento denominado “las cuatro C” (Corvalán & Obando, 2018), donde detalla el perfil del estudiante de un colegio de la Compañía: consciente, competente, compasivo y comprometido.

Así, el P. Adolfo Nicolás, sucesor del P. Kolvenbach, propuso dos conceptos claves para la propuesta educativa de la Compañía, la profundidad y universalidad, dos conceptos que fueron impulsados en su generalato. De igual manera hace grandes aportes a dos elementos ya existentes, la formación integral y pedagogía ignaciana. Por un lado (Nicolás, 2013), resalta el rol primordial de la Compañía en la educación, acompañar al crecimiento y transformación de la persona; en relación a la Pedagogía Ignaciana, resalta la conjunción dinámica entre los momentos del PPI, una relación entre las decisiones y las acciones en las experiencias de aprendizaje.

Según Nicolás (2013), afirma que la educación jesuita, pretende la formación integral de las personas desde todas sus dimensiones, cognitiva, afectiva y espiritual, específicamente en aquellos campos del quehacer educativo: estudio, trabajo, arte, imaginación, creatividad, sentido crítico, etc.

En las últimas intervenciones, el P. Arturo Sosa, actual Prepósito General de la Compañía y sucesor de Adolfo Nicolás, desarrolla algunos principios de la Pedagogía Ignaciana en un contexto más contemporáneo. Tres aspectos son los que destaca Sosa en sus intervenciones, la misión de reconciliación y justicia, una renovada pedagogía para la transformación de la sociedad y los desafíos para el campo educativo, los cuales, se detallan en seis apartados específicos (Corvalán & Obando, 2018):

1. La investigación pedagógica y la innovación didáctica.
2. Una educación para la justicia.
3. El cuidado ecológico.
4. Una cultura del cuidado de menores de edad y personas vulnerables

5. Una formación religiosa y trascendente que transforme la vida personal y social.
6. La contribución a una “ciudadanía global”.

Es importante mencionar que el actual General, hace algunas precisiones con tres elementos importantes: la importancia de la *cura personalis*, el trabajo en redes y una planificación apostólica en el campo educativo.

Aportes Regionales a la Pedagogía Ignaciana

La aplicación de los principios y de la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús tienen una connotación regional y contextual. El trabajo cooperativo en redes, es uno de los principios, que se han reforzado en los últimos años. Las estructuras básicas (Corvalán & Obando, 2018), en relación al apostolado educativo, nacen en la Comisión Internacional de Educación (ICAJE), en la ciudad de Roma, es el organismo regente de la Educación de la Compañía de Jesús. En la región, se cuenta con la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL), organismo que impulsa el Proyecto Educativo Común (PEC) y el Proyecto Apostólico Común (PAC).

Además, a nivel de los centros educativos, se cuenta con la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), de la cual, se desprende el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar, que impulsa la Evaluación de Competencias Directivas Ignacianas. En el Ecuador, se cuenta con la Red de Unidades Educativas Ignacianas (RUEI), que en sus últimos documentos presenta su Modelo Pedagógico, donde, se muestra todas las intenciones educativas de la Red en el del país (RUEI, 2021). A nivel de la institución, donde se realiza la investigación, se cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se detalla la planificación estratégica de la institución (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021).

La formación de hombres y mujeres consientes, competentes, compasivos y comprometidos, es clave fundamental de la Pedagogía Ignaciana. Hombres y

mujeres que estén al servicio de los demás, con clara preferencia por los más necesitados y vulnerables de la sociedad, para contribuir en la construcción de un mundo más justo y abierto a los cambios. Las congregaciones generales durante algunos años, han resaltado la importancia del apostolado educativo de la Compañía de Jesús, donde se entrega las directrices para dar respuesta a los constantes cambios dentro de este ministerio (Mesa, 2019).

Para finalizar, es innegable, que el eje que integra toda la educación ignaciana es la dimensión espiritual religiosa, que permite un “sentido de admiración y misterio, un conocimiento más completo de la creación que puede llevar a un humilde reconocimiento de la presencia de Dios y a un mayor deseo de trabajar con Él en su continua creación” (Corvalán & Obando, 2018).

Quince claves de la Pedagogía Ignaciana

Como un complemento de cierre, Díaz (2016), presenta quince claves de la pedagogía ignaciana puestas en marcha por los primeros jesuitas, los cuales, crean una tradición educativa en los modos de proceder de las primeras décadas de subsistencia de los jesuitas:

- La educación como un proceso extenso: este transcurso mantiene triunfos y desilusiones, donde se mantiene los aspectos centrales el “*magis*”, que es el espíritu de la indagación; y, el “discernimiento”, que se encierra en ser lúdico. Aquí el docente anima y ayuda al estudiante a descifrar el conocimiento adquirido (Díaz Duran, 2016).
- El docente es un maestro: la tarea del docente repercute al educar, es un docente que difunde saberes, moral y elementos básicos, entre otros.
- El estudiante es el eje del transcurso educativo: de tal modo, que al docente le corresponde ser un indagador del beneficio del estudiante, el maestro sitúa, muestra, plantea y deja que los mismos estudiantes sean quienes creen la acción primordial, indagar, examinar, progresar.
- Es importante crear las situaciones que proporcionan el aprendizaje: es necesario saber los contextos, las competencias, los límites y el argumento

real del que proviene el estudiante, porque esto permite al docente estar alerta a los escenarios anteriores, que hacen viable empezar un proceso pedagógico con fundamentos seguros (Diaz Duran, 2016).

- El estudiante, se adjudica los desenlaces del curso: para que un estudiante logre centralizar sus fuerzas en la labor requerida por el docente, corresponde estar alentado, motivado y hallar una lógica a lo que se solicita, es primordial plantear un objetivo (p. 14).
- Toda instrucción representa prácticas profundas: el docente estimula la autoevaluación del estudiante, con el fin de que logre asemejar visiblemente donde está situado, para saber su asimilación y que le atañe aún por conocer y aprender (p. 16).
- Educación activa: la *Ratio* plantea una instrucción impulsada en los oficios espirituales, es más trascendental el "hacer" que el "decir". Se enfoca en el interactividad y discusión en clase, en el que los dicentes, ante una temática, toman diferentes enfoques, lo explican y cuestionan (p. 28).
- La educación no intenta almacenar conocimientos: una enseñanza activa, que se asiente en la experiencia y en la deliberación sobre la práctica, no se focaliza sólo en instruir en muchos contenidos distintos, más bien, se destaca en instruir los contenidos primordiales a fondo (Diaz Duran, 2016).
- La educación es afectuosa, no sólo racional: el "apreciar y gustar" hace que la enseñanza científica, sea una práctica afectiva (p. 38).
- Aprendizaje y servicio: San Ignacio señalaba "Ingresamos para asimilar, salimos para servir", lo que más adelante fue utilizado como lema (Diaz Duran, 2016).
- Buscar consecutivamente el *magis* ignaciano: el docente expone deseos anhelos y sueños, pero, asimismo, exponer cómo es viable conseguirlos (p. 54).
- Crear hombres y mujeres sensatos, pero no resentidos: se apuntala a plasmar hombres y mujeres sensatos de la situación social, sus inconvenientes y conflictos, pero, asimismo, en la capacidad de ofrecimiento (Diaz Duran, 2016).

- Profundo sentido moralista y social: instruir a los estudiantes ética, moral y sociedad, con representación en todo procedimiento de estudios y cada curso en específico (p. 56).

En base a las quince claves de la pedagogía ignaciana, la forma y actitud primordial del maestro, es creer en la decencia y dignidad, en la capacidad y en la acción del estudiante y alinear la instrucción del estudiante (Diaz Duran, 2016). Es así, que se establece materiales de trabajo adecuados a las particularidades y necesidades determinadas de los estudiantes, el docente sobre todo es un tutor, un mentor, un ayudante. Y para afirmar la validez, los maestros han de ser estimulados a desplegar su labor de forma cooperativa, para transmitir el discernimiento y métodos pedagógicos.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

En las líneas que siguen, se muestra el diseño metodológico, que se aplica en la investigación. Luego, se justifica la selección del método específico, así como las técnicas, que se utilizan para la recopilación de datos; se reflexiona y se muestra las razones por las que se optó por un instrumento propio de las instituciones de la Compañía de Jesús, se señala el grado de validez y confiabilidad de dicho instrumento. Posteriormente, se explica los procedimientos seguidos para el análisis de la información diagnóstica y su respectiva sistematización.

Este capítulo termina con una breve caracterización institucional de la Unidad Educativa Ignaciana más antigua del Ecuador; que, con sus 185 años de servicio, es un referente central para el mundo educativo jesuita. Cabe señalar, que esta investigación se realiza con pleno conocimiento de las autoridades eclesiales y educativas.

2.1. Diseño de la investigación

Según Iño (2018), considera que la investigación cuantitativa “es un proceso interpretativo de indagación” (p.96), de la misma forma, Hernández Sampieri (2014), afirma que “el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos, secuenciales y probatorios” (p. 5); por lo tanto, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque utiliza la recolección y análisis de datos obtenidos del instrumento propuesto por los Colegios Jesuitas en Latinoamérica, para la evaluación de las competencias directivas ignacianas, dicho documento sirve como diagnóstico situacional del equipo directivo, con base al estado del arte y los objetivos trazados, los cuales, están orientados a un mayor entendimiento del problema.

En cuanto, a los procedimientos específicos; primero, se levantó el estado del arte a través de una investigación bibliográfica y documental, así como la actualización del conocimiento con respecto a la dirección escolar para la innovación en la educación y la Pedagogía Ignaciana. Segundo, se indagó sobre qué instrumentos

existen al momento para realizar diagnósticos en competencias directivas; se encontraron que la mayoría están supeditadas a perspectivas de organismos internacionales y formuladas bajo los requerimientos de los Estados (MINEDUC, 2017; OCDE, 2017). No obstante, la riqueza de dichos instrumentos al provenir de fuente laica, no especifica todas las competencias, que se requiere en un entorno de la educación católica. Por lo que, se revisó la instrumentación específica para instituciones católicas como se explica más adelante.

Posteriormente, se ejecutó la investigación de campo con el instrumento consensuado con la población de estudio que fue el equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri, dicha indagación relacionada a las competencias directivas con el fin de diseñar una alternativa de solución del problema evidenciado.

Por su alcance, es un tipo de investigación descriptiva, según Hernández Sampieri (2014), menciona que este tipo de investigación “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80). La investigación tiene un diseño no experimental, es decir, que no se manipula las variables de investigación, pues se pretende describir el fenómeno tal y como se desarrolla en su contexto. Por lo tanto, se utiliza la investigación descriptiva, porque permite explicar el comportamiento de las variables en la población investigada, en este caso el equipo directivo de la institución. Las variables observadas son: competencias de dirección escolar, innovación en educación y Pedagogía Ignaciana.

En cuanto, a la población de estudio del presente trabajo de investigación, se conforma por el equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri de la ciudad de Riobamba, diez directivos, entre los cuales, se encuentra un jesuita, nueve laicos (seis mujeres y tres varones).

Tabla 2. Análisis datos demográficos de la muestra

Variables Sociodemográficas	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Varón	4	40%
Mujer	6	60%
Edad		
Adultos Jóvenes 20 a 29 años	2	20%
Adultos 30 a 39 años	5	50%
Adultos Edad Media 40 a 59 años	2	20%
Adultos Mayores 60 años y más	1	10%
Estado Civil		
Casado/a	5	50%
Separado/a	1	10%
Soltero/a	4	40%
Viudo/a	0	0%
Identidad Religiosa		
Católico/a Practicante	8	80%
Católico/a No Practicante	2	20%
Creyente identificación religiosa	0	0%
Otra identificación ¿Cuál?	0	0%
Cargo Directivo		
Cargo Educativo Pedagógico	8	80%
Cargo Educativo Administrativo	2	20%
Dependencia Laboral		
Contrato Fiscal	0	0%
Contrato Particular	10	100%
Educación		
Estudios Universitarios 3er Nivel	7	70%
Estudios Universitarios 4to Nivel	3	30%
Tipología de Dirección		
Académico	4	40%
Bienestar Estudiantil	2	20%
Administrativo	2	20%
Pastoral	2	20%
Tiempo de dependencia laboral en meses		
1-12	3	30%
13-24	3	30%
25-36	2	20%
37-48	0	0%
+ 48	2	20%

Tamaño de la muestra (N) = 10

Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la tabla, el porcentaje respecto a la variable de la edad muestra que el 50% de los miembros del equipo directivo, se encuentra en una edad que oscila entre los 30 a 39 años de edad; es decir, es un equipo joven adulto. Según Rodríguez Puerta (2021), un joven adulto, se caracteriza por la capacidad de comprender una circunstancia desde distintas perspectivas, hace visible la reflexión crítica en su contexto, de igual manera, empieza a desarrollar el pragmatismo por la necesidad de alcanzar los objetivos de su proyecto de vida. Para finalizar, otra característica de un joven adulto es el desarrollo de experticia en un campo laboral, se fomenta la independencia, autoestima, creatividad y resolución de problemas. Como reflexión particular de la investigación, estos datos dan a concluir la importancia de la formación mediante un proceso determinado de tiempo por quienes ejercen la gestión institucional.

En la variable del estado civil, se observa una diferencia significativa, entre el 50% y el 60% están o han estado casados, por consiguiente, mantienen una relación de vínculos familiares que implican corresponsabilidad financiera y otras obligaciones específicas con el núcleo familiar, estos elementos son determinantes como factores externos, en el desempeño del directivo. El 40% restante son directivos que no presentan mayor dependencia familiar, quienes, según los datos analizados, presentan mejores puntajes en ciertas competencias directivas. Se concluye que, aquellos directivos sin mayor responsabilidad personal, desempeñan de manera más contundente el cargo designado. La propuesta innovadora pretende fortalecer todas las competencias directivas desde una mirada más humana en concordancia con los conceptos claves de la Espiritualidad Ignaciana como es: el cuidado de la persona, el discernimiento, etc.

Por otro lado, es importante destacar que, más del 80% de la población de estudio, se identifica como católicos practicantes o tiene cierta identificación religiosa, el 20% restante, se identifican como católicos no practicantes, para el objeto de estudio de la investigación, este dato cobra relevancia en relación a una de las variables de la investigación que es la Pedagogía Ignaciana, la misma que nace de la espiritualidad propuesta por la Compañía de Jesús dentro de la Iglesia Católica. Según los datos analizados, aquellos directivos, que se identifican como católicos

practicantes muestran mayor desarrollo en las competencias directivas del *cluster* Modo de Ser, que describe la identificación del directivo con la identidad institucional. La investigación propone desarrollar las competencias directivas desde los modos de proceder ignacianos, sin una dependencia o profesión religiosa.

Para finalizar, otro aspecto relevante, se manifiesta en la variable del tiempo de dependencia laboral, muestra que, al menos un 40% de los miembros del equipo directivo permanece más de dos años en funciones directivas, el otro 60% corresponde a directivos de nuevo ingreso entre uno y dos años aproximadamente en funciones directivas. El constante cambio de directivos, se evidencia al no contar con elementos dentro de la institución con la debida formación en gestión escolar, por ello la importancia de la variable sobre las Competencias Directivas Ignacianas, puesto que el objeto de estudio es determinar cómo desarrollar las competencias de dirección escolar, por esta razón el tiempo de permanencia en funciones, determina el nivel de logro de las competencias directivas.

Por ello, la importancia del diseño de la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas, que permite, por un lado, contar con elementos concretos de cumplimiento por parte de los directivos; y por otro, plasmar de identidad ignaciana en la gestión que realiza el equipo directivo de la institución.

2.2. Método

Para el objeto de estudio de la investigación, se utiliza el método científico, el mismo, que se aplica en las ciencias de la educación, pues que, se plantea procesos establecidos, se identifica problemas y se crea ideas para ser comprobadas por medio de sustentaciones teóricas y lógicas. Por ello, este estudio tiene como propósito comprobar, demostrar y respaldar la formulación del problema, que se planteó al inicio de la investigación. Según Hernández Sampieri (2018), el método científico permite realizar una observación del fenómeno tal como se presenta en el contexto inmediato, con el propósito de formular el problema científico de la investigación.

Para la revisión bibliográfica, se emplea el método documental que permite la recopilación y selección de información, por medio de la lectura variada de documentos como: libros, tesis doctorales y de maestrías, artículos científicos de revistas indexadas, documentos institucionales, entre otros. Según Hernández Sampieri (2018), el método documental permite un diseño del estado de arte con los antecedentes teóricos, donde se evidencia la relación de las variables de la investigación, facilita el análisis y la síntesis. En esta investigación, se revisaron 128 textos aproximadamente, concentrados el análisis documental en las categorías dirección escolar, liderazgo, competencia, gestión, innovación y Pedagogía Ignaciana.

Para la sistematización estadística en base a los resultados recopilados, se empleó el análisis descriptivo en el registro y tabulación de los datos cuantitativos, mediante técnicas de recolección, descripción y análisis de los mismos, para establecer la relación entre las distintas variables y realizar una aproximación a las representaciones interpretativas de objeto de estudio.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se utiliza en la investigación es la encuesta, que permite recolectar información de la población de estudio, en este caso el equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri, con el fin de conocer el desarrollo de las competencias directivas basadas en la Pedagogía Ignaciana. Para ello, se solicita el asentimiento de la institución y consentimiento de cada uno de los sujetos a investigar, tanto para la realización de la investigación en la institución, como para la aplicación del instrumento (ver Anexo 2 y 3, en las páginas de la 127 a la 132 de este documento).

Para efectos de la investigación, como instrumento de recolección de datos, se utiliza el documento propio de los Colegios Jesuitas en Latinoamérica para la evaluación de las competencias directivas ignacianas, denominado Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas (FLACSI, 2014), que corresponde a una herramienta que es parte del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE), de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de

Jesús (FLACSI), dicho documento sirve como diagnóstico situacional del equipo directivo en referencia a las competencias directivas ignacianas.

Validez y confiabilidad

Como se menciona en párrafos anteriores, al ser un instrumento ya validado por un organismo internacional como es la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), no necesita ser sometido a pruebas de confiabilidad.

Por lo mencionado, es necesario puntualizar que, el perfil de competencias directivas ignacianas (FLACSI, 2014), está construido sobre la base de 10 competencias agrupadas en tres *cluster*. El primero, Modo de Ser, que agrupa las competencias convicción e identidad y presencia activa. El segundo, Modo de Proceder, que incluye las competencias de gestión para el aprendizaje integral, planificación del mejoramiento, innovación y gestión del cambio, desarrollo de equipos de trabajo y articulación y comunicación. Finalmente, el *cluster* Modo de Examinar, que está compuesto por las competencias reflexión de la práctica, apertura al entorno, búsqueda del *magis* y foco en resultados.

Como antecedente de la validación del instrumento, entre noviembre de 2012 y mayo de 2013 el perfil fue validado en la fase piloto del Sistema de Calidad de FLACSI. Esto, se realizó en 8 centros educativos, en total 53 directivos evaluados, en suma 53 autoevaluaciones, 60 evaluaciones del superior, 220 evaluaciones de directivos pares y 368 evaluaciones de subordinados o colaboradores (FLACSI, 2014). Esto garantiza un reporte con razonable grado de confiabilidad. Con estos resultados el perfil fue evaluado a través de tres estrategias: aplicación del *test Alpha* de *Cronbach*, análisis de promedio y desviaciones estándar y juicio de expertos (FLACSI, 2014, p. 14).

2.4. Procesamiento y análisis de la información diagnóstica

En el segundo objetivo específico de la investigación, se planteó diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias directivas, a través del instrumento propio

de los Colegios Jesuitas en Latinoamérica denominado Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas (2014).

Para la validación, análisis y procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, se utiliza el software estadístico SPSS en su versión 25. A continuación, se presentan los gráficos y sus porcentajes, tablas y el análisis estadístico de la tabulación de datos. Es necesario mencionar que, todos los resultados obtenidos, fueron recopilados por medio de herramientas interactivas, esto debido al contexto de emergencia sanitaria que, a partir del 13 de marzo de 2020, el Gobierno Nacional del Ecuador declaró el estado de excepción en el territorio nacional a causa de la pandemia del virus Covid-19.

La Unidad Educativa San Felipe Neri, desde la propia experiencia, implementó su plan de contingencia institucional para el servicio educativo en el contexto de emergencia sanitaria, vigente durante el segundo quimestre del periodo lectivo 2019-2020 y prolongado hasta la presente fecha, tiempo en donde se desarrolla toda la investigación. Es por ello, la obtención de datos, se lo realiza por medio de las estrategias establecidas por la misma institución.

Las herramientas empleadas fueron: la plataforma zoom para la evaluación de las competencias directivas ignacianas, el formulario de *google forms* para la aplicación del instrumento y matriz de Excel para la codificación y depuración de datos. Posteriormente, la base pulida, se ingresó en el software SPSS y se procedió al análisis descriptivo (ver Anexos 4, 5 y 6, en las páginas desde la 133 a la 137 de este documento).

Cabe destacar que, previo a la aplicación del instrumento, el equipo directivo institucional, mantuvo sesiones de actualización del conocimiento referido a las Competencias Directivas Ignacianas (ver Anexo 5 y 6, en las páginas desde la 134 a la 137 de este documento), para evitar sesgos en la conceptualización de las mismas.

Para la aplicación del instrumento, se propuso las siguientes fases:

- Presentación de la propuesta de evaluación.
- Actualización de conocimientos.
- Aplicación del instrumento.
- Depuración de datos obtenidos.
- Codificación de datos para estadístico SPSS.
- Alojamiento de datos en estadístico SPSS.
- Análisis de datos.

Análisis de resultados de competencias directivas ignacianas

Las competencias directivas ignacianas (FLACSI, 2014), consisten en la capacidad conceptual, procedimental y actitudinal de los actores educativos, que se encargan de dirigir los centros escolares de la Compañía de Jesús en Latinoamérica, en especial centros de educación primaria y secundaria, en consecuencia, su capacidad de realizar sus funciones determina en gran medida el éxito de la calidad educativa.

Para efectos de la interpretación de los resultados diagnósticos, se describe los distintos cargos directivos según la responsabilidad (administrativa o pedagógica) y las funciones que han sido delegadas a cada uno:

Cuadro 1. *Funciones directivas*

Directivo	Responsabilidad	Función 1	Función 2	Función 3	Otras
1 CG Jesuita	Pedagógica	Sacerdote	Espiritual de la Institución	N. A	Consultor de Provincia
2 CG Financiero	Administrativa	Dirección Financiera	N. A	N. A	N. A
3 CG Pastoralista	Pedagógica	Coordinador de Pastoral	Docente	Pastoralista	Coordinación de Familias
4 CG Académico	Pedagógica	Coordinación Académica de Básica Superior	Docente	Laboratorios	N. A
5 CG Bienestar Estudiantil	Pedagógica	Coordinación Departamento de Consejería Estudiantil	Psicóloga de Básica Preparatoria y Elemental	N. A	N. A
6 CG Académico	Pedagógica	Coordinación Académica de Básica Preparatoria	Docente	N. A	N. A
7 CG Académico	Pedagógica	Coordinación Académica de Básica Elemental y Media	Docente	Coordinación Área de Ingles Básica Preparatoria Elemental y Media	N. A
8 CG Desarrollo Institucional	Administrativa	Coordinación de Desarrollo Institucional	Docente	Pastoralista	
9 CG Bienestar Estudiantil	Pedagógica	Dirección de Bienestar Estudiantil	N. A	N. A	N. A
10 CG Académico	Pedagógica	Dirección Académica	Docente	N. A	N. A

Fuente: Distributivo 2019-2020

En el cuadro anterior, se observa que, los directivos cumplen diversas funciones dentro de la institución, además de solventar las actividades propias de su cargo directivo. Según, el distributivo de personal del año lectivo 2019-2020, se evidencia que hay personas que responden hasta con cuatro frentes de trabajo distintos; por ejemplo: 3 CG Pastoralista. Este contexto de responder a varios frentes de trabajo,

coloca a esta persona bajo riesgos psicosociales al tener que atender a varias áreas de diferente naturaleza, además de conciliar el trabajo con la vida personal. Estudios como el de Fernández Espejo y Solari Montenegro (2017), señalan que trabajar en diferentes frentes simultáneos tiene directa relación con factores de riesgo psicosocial y prevalencia del estrés. Por ello, la recomendación de la presente investigación, es realizar un control permanente de la doble presencia de los directivos, para disminuir el impacto de estos factores sobre el rendimiento de la gestión directiva institucional.

A continuación, se presentan los resultados de la medición de las competencias directivas en la Unidad Educativa San Felipe Neri, con base en el instrumento denominado Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas en el marco del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI).

Resultados de los datos diagnósticos

1. Resultados descriptivos de la población de estudio

La población de estudio está conformada por 10 colaboradores de la institución de los cuales, 4 son hombres y 6 son mujeres que cumplen papeles directivos en la Unidad Educativa, variable, que se denomina como responsabilidad y se divide de la siguiente manera:

Tabla 3. *Cargo de responsabilidad de los directivos*

Responsabilidad	Frecuencia
Cargo Educativo Pedagógico	8
Cargo Educativo Administrativo	2
Total	10

Fuente: Elaboración propia

De los 10 colaboradores, el 20%, se dedican a actividades administrativas para el correcto funcionamiento y gestión de toda la unidad educativa. Dentro de las funciones administrativas tenemos a directivos de área financiera y del área de

planificación estratégica (aseguramiento de calidad, procedimientos institucionales, gestión documental); el 80% de los colaboradores encuestados, dirigen actividades pedagógicas, que están más relacionadas con el análisis y seguimiento de los currículos, pedagogía y resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. Quienes ejercen funciones pedagógicas cubren las áreas académicas, bienestar estudiantil, consejería estudiantil y pastoral.

2. Resultados por *cluster*

En primera instancia, se muestran los resultados del perfil de competencias directivas por *cluster* evaluado:

Tabla 4. *Puntaje promedio por cluster*

Cluster	Puntaje promedio
Modo de ser	3,345
Modo de proceder	3,243
Modo de examinar	3,133
Total	3,240

Fuente: Elaboración propia

El *cluster* modo de ser evalúa la actitud y estilo del directivo en relación a la comunidad educativa y cómo asume su responsabilidad, desde su rol, para la toma de decisiones, el promedio es de 3.35 sobre 4 lo que es aceptable.

Dentro de este *cluster* es importante resaltar los sub niveles o conductas observables de menor evaluación, en las cuales, las personas investigadas no alcanzan el puntaje esperado:

- Se encuentra validado y legitimado frente a la comunidad escolar debido a que en su rol directivo es un ejemplo, tanto en aspectos académicos, de gestión y humanos.
- Identifica, levanta y prioriza información crítica y la incorpora en la toma de decisiones, se potencializa las fortalezas de los encargados y se alinean criterios.

En el *cluster* modo de proceder, el puntaje promedio es de 3.24, mide la gestión directiva y de planeación que asegure las adecuadas condiciones de la formación del alumnado y el logro de los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el trabajo articulado del equipo directivo.

Dentro de este *cluster* es importante resaltar los sub niveles o conductas observables de menor evaluación, los directivos, han de trabajar estas conductas para mejorar el logro de la competencia:

- Recopila información sistemática y comparada de procesos y resultados, toma medidas planificadas para mejorar la calidad de los aprendizajes. Esta conducta observable, se relaciona con el monitoreo de resultados que encontramos en el *cluster* modo de examinar, que es otro sub nivel a mejorar por los directivos.
- Realiza seguimiento de las acciones ejecutadas y entrega retroalimentación en función de lo observado dentro y fuera del centro.
- Liderar proyectos desafiantes de cambio en factores críticos de la gestión, para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Define objetivos, entrega información, recursos y autonomía a los equipos, hace seguimiento a la calidad de las tareas para retroalimentar en este proceso.
- Genera activamente instancias y proyectos de cooperación con otras unidades internas y externas al centro educativo, con la finalidad de aportar al logro de los objetivos institucionales.

Para el *cluster* modo de examinar, la media es de 3.13; este conjunto de competencias describe cómo el directivo discierne los procedimientos y resultados institucionales implementados en la gestión institucional y su debida corrección a nuevas prácticas.

Dentro de este *cluster* es importante resaltar los sub niveles o conductas observables de menor evaluación, los directivos, han de trabajar estas conductas para mejorar el logro de la competencia:

- Instala espacios estables con actores de la comunidad para la reflexión del funcionamiento y resultados de gestión, enseñanza y aprendizaje.
- Genera información interna y recurre a fuentes externas de información que permitan un mejor análisis comprensivo de lo observado.
- Conoce, adapta y genera modelos propios de gestión de manera que respondan a las características del colegio.
- Asegura la participación de las familias en todas las actividades institucionales.
- Aplica periódicamente mediciones, evaluaciones y sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones. En el *cluster* modo de proceder, existe una conducta observable a mejorar, que se relaciona directamente con el presente *cluster*, esto con respecto a la recopilación de resultados y la toma de decisiones.

Se interpreta que, el *cluster* modo de ser, tiene mayor puntaje, lo que significa que la actitud de los directivos es positiva hacia una formación de calidad en la institución, modos de relacionarse y la forma en que toma decisiones; sin embargo, en la ejecución y evaluación, este puntaje disminuye, es decir, existen menos competencias desarrolladas.

3. Resultados por competencia

El *cluster* modo de ser está compuesto por dos competencias: convicción e identidad y presencia activa.

Tabla 5. *Competencias del cluster modo de ser*

Competencia	Puntaje Promedio
Convicción e identidad	3,23
Presencia Activa	3,47

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la convicción e identidad, es el nivel de conocimiento que tienen los directivos de la filosofía y pedagogía institucional, en este caso la filosofía y pedagogía ignaciana, que son tomadas para realizar sus responsabilidades; además de la confianza que tiene de sus propias capacidades para asumir el liderazgo. En esta competencia la media es de 3.23, lo que significa que:

- Confía en sus capacidades y solicita apoyo para realizar acciones en pro del centro educativo.
- Es visto por la comunidad educativa como un líder que cumple con los aspectos técnicos y humanos.
- Conoce, aplica y analiza la filosofía del centro educativo.
- Asume su cargo con responsabilidad, toma decisiones de carácter afectivo para los involucrados.

En esta competencia es necesario reforzar la validación técnica y humana del directivo ante la comunidad educativa, esta validación refleja el ámbito profesional, de gestión y de relación interpersonal con todos los actores educativos.

Al analizar la competencia de presencia activa, es decir, el dominio del tiempo para estar informado de todo lo ocuriente en el establecimiento y así identificar los aspectos críticos, el promedio medio es de 3.47, lo que quiere decir que:

- Muestra presencia física en el centro educativo y da a conocer sus puntos de vista de las situaciones que observa.
- Interactúa personalmente con todos los involucrados en la gestión.

La conducta observable a fortalecer en la competencia presencia activa, es la identificación y levantamiento de información para la toma de decisiones en relación a la gestión institucional con todos los equipos del centro educativo.

En el *cluster* modo de proceder existen cinco competencias de análisis, que se muestran en la tabla 6 con su respectivo puntaje promedio:

Tabla 6. *Competencias del cluster modo de proceder*

Competencia	Puntaje Promedio
Gestión para el aprendizaje integral	3,45
Planificación del mejoramiento	3,07
Innovación y gestión del cambio	3,20
Desarrollo de equipos de trabajo	3,20
Articulación y comunicación	3,20

Fuente: Elaboración propia

En este *cluster*, la competencia con mejor puntaje es la gestión para el aprendizaje integral con 3.45 puntos de 4; y la menor competencia desarrollada es la planificación del mejoramiento con un promedio de 3.07.

En la gestión para el aprendizaje integral, las conductas observables de los directivos encuestados, se caracterizan por la toma de decisiones basada en el aprendizaje cognitivo y formativo; análisis de información de los resultados de aprendizaje; realiza reuniones con actores para asegurar que el aprendizaje de su gestión sea integro; y participa de discusiones académicas con nivel de conocimiento.

En esta competencia, el sub nivel o conducta observable a mejorar es la recopilación sistemática de información, que permita comparar los procesos y resultados institucionales, para tomar decisiones en búsqueda de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Para la competencia de planificación del mejoramiento, el puntaje es 3.07, las conductas observables desarrolladas son de nivel 3, implica la planificación para

lograr los objetivos del ámbito de gestión, pero no se integra las herramientas a utilizar; se realiza el seguimiento sin acudir a la retroalimentación; su planificación, se enfoca en la realización de sus actividades como base para la organización de sus equipos.

La conducta observable a ser trabajada por los directivos en la presente competencia, se centra en realizar un seguimiento de las acciones ejecutadas y entregar retroalimentación basada en la observación dentro y fuera del centro, de acuerdo al servicio educativo que brinda.

En relación con la innovación y gestión de cambio, el puntaje promedio es de 3.20, es decir, apoya el proceso de innovación y asume los riesgos en proyectos de cambio, además, identifica y gestiona las resistencias sobre los procesos.

Para fortalecer esta competencia, es necesario trabajar la conducta observable que impulse a liderar proyectos desafiantes de cambio en los factores críticos de la gestión institucional, para asegurar los objetivos planteados por el centro educativo.

El puntaje promedio en el desarrollo de equipos de trabajo es de 3.20; la competencia alcanza el nivel 3, donde el directivo articula equipos fortalece las capacidades de los involucrados; apoya con información para el funcionamiento del equipo con la finalidad de recibir resultados de calidad; y evalúa el impacto de los logros de los equipos.

La conducta observable a fortalecer, se relaciona con definir objetivos, criterios de cumplimiento y entregar información, recursos y autonomía a los distintos equipos institucionales, para realizar un seguimiento a las tareas designadas y retroalimentar los procesos definidos.

Para la última competencia del *cluster* modo de proceder, articulación y comunicación, el puntaje promedio es de 3.2, lo que se interpreta que el directivo es capaz de dar prioridad a los objetivos que más impacto tienen a nivel institucional, se vincula con otras áreas para concretar iniciativas y potenciar los

logros; y genera canales de comunicación para la interacción con diferentes actores educativos.

Para fortalecer esta competencia, es necesario trabajar en la generación de proyectos de cooperación con instancias internas del centro educativo, como con otras entidades externas a la institución, con el fin de aportar al logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, el *cluster* modo de examinar está compuesto por tres competencias:

Tabla 7. Competencias del cluster modo de examinar

Competencia	Puntaje Promedio
Reflexión de la práctica	3,05
Apertura al entorno	3,15
Búsqueda del <i>Magis</i> y foco en los resultados	3,2

Fuente: Elaboración propia

La competencia reflexión de la práctica presenta el menor puntaje (3.05) con relación a las diez competencias de análisis; en otras palabras, la mayor falencia de los directivos, es generar dinámicas constantes de discernimiento de la práctica, en un tiempo y con recursos determinados. Sus habilidades como directivo están enfocadas en evidenciar espacios de reflexión y evaluación en conjunto, tanto de las actividades propias, como la de sus pares; generar espacios de reflexión para indagar, investigar y discutir el funcionamiento del centro educativo; analizar y recopilar información sobre su unidad y solicitar información de otras áreas para completar un análisis.

Con referencia a la apertura al entorno el puntaje medio es de 3.15, lo que evidencia que el directivo conoce el contexto y detecta oportunidades para la mejora de estrategias y procedimientos propios de la propuesta pedagógica de la institución; pone a disposición de la comunidad sus conocimientos; adapta modelos según las características del alumnado y el contexto en el que se desarrolla; valora y considera la participación de las familias y otros actores de la comunidad educativa en las actividades formativas.

Para esta competencia, es necesario fortalecer la conducta observable relacionada al conocimiento, generación y adaptación de modelos de gestión institucional que responden a las características del centro educativo. Además, asegurar la participación de las familias en todos los procesos.

En la competencia búsqueda del *Magis* y foco en los resultados, la media es 3.2, involucra al directivo en fomentar y motivar altos estándares de calidad; analiza los factores críticos de su gestión; realiza monitoreo de los resultados y en el caso de no cumplir con lo proyectado, tomar medidas adecuadas.

La conducta observable a mejorar en esta competencia está relacionada a la aplicación periódica de mediciones, evaluaciones y sistemas de control, que permitan verificar el cumplimiento de objetivos para reorientar las acciones de la institución.

4. Resultados cruzados

La variable de responsabilidad fue definida en dos categorías, por un lado, responsabilidades de gestión administrativa y por otro, las responsabilidades de gestión pedagógica. Estas variables fueron combinadas con las competencias directivas, para analizar el nivel de logro según el tipo de responsabilidad.

Tabla 8. Puntaje promedio de cada cluster por cargo de responsabilidad del directivo

Cluster	Responsabilidad	
	Cargo Educativo Pedagógico	Cargo Educativo Administrativo
Modo de ser	3,3958	3,1458
Modo de proceder	3,2271	3,3083
Modo de examinar	3,0833	3,3333

Fuente: Elaboración propia

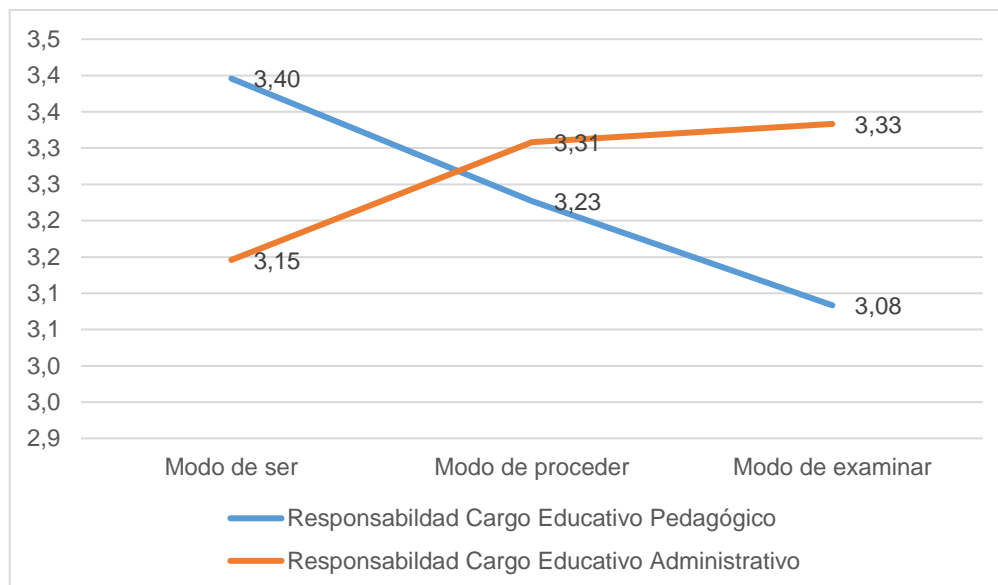


Gráfico 1. Puntaje promedio de cada cluster por cargo de responsabilidad del directivo

Fuente: Elaboración propia

En el cargo educativo pedagógico, las competencias con un nivel de mayor desarrollo son las definidas en el *cluster* modo de ser, seguido por las competencias definidas en el *cluster* modo de proceder y finalmente, las competencias del *cluster* modo de examinar, lo que permite evidenciar como se mueven las competencias directivas de mayor a menor desarrollo y de un *cluster* a otro. Cabe destacar, que el desarrollo de las competencias desde el rol directivo pedagógico presenta una condición de peligro, que genera dificultades en la gestión institucional. La condición de peligro presenta una disminución del logro de competencias en los *cluster* modo de proceder y de examinar, en especial los directivos con responsabilidades de orden pedagógica.

Por el contrario, en el cargo educativo administrativo la relación es inversa, es decir, las competencias del *cluster* modo de ser son menores a las competencias del *cluster* modo de examinar. La condición que se observa es de normalidad a partir del *cluster* modo de proceder, en donde, se estabiliza el logro de las competencias con los directivos que ejercen responsabilidades administrativas.

En relación al Cuadro 1 de la página 77, se expone las diferentes funciones de cada uno de los directivos, se observa por medio de los datos cruzados, que los directivos que tienen múltiples frentes, en este caso los de cargo pedagógico, obtienen un

puntaje más bajo en la evaluación general de cada uno de los *cluster*, del mismo modo, se afirma esta observación con los resultados cruzados por cada competencia y el cargo administrativo o pedagógico descrito a continuación.

Se presenta los resultados de cada competencia según el cargo de responsabilidad:

Tabla 9. Puntaje promedio de competencias por responsabilidad del directivo

Cluster	Competencia	Responsabilidad	
		Cargo Educativo Pedagógico	Cargo Educativo Administrativo
Modo de ser	Convicción e identidad	3,3	3,1
	Presencia Activa	3,5	3,2
Modo de proceder	Gestión para el aprendizaje integral	3,5	3,4
	Planificación del mejoramiento	3,1	3,0
	Innovación y gestión del cambio	3,2	3,3
	Desarrollo de equipos de trabajo	3,2	3,3
	Articulación y comunicación	3,3	3,5
Modo de examinar	Reflexión de la práctica	3,0	3,1
	Apertura al entorno	3,1	3,4
	Búsqueda del <i>magis</i> y foco en los resultados	3,1	3,5

Fuente: Elaboración propia

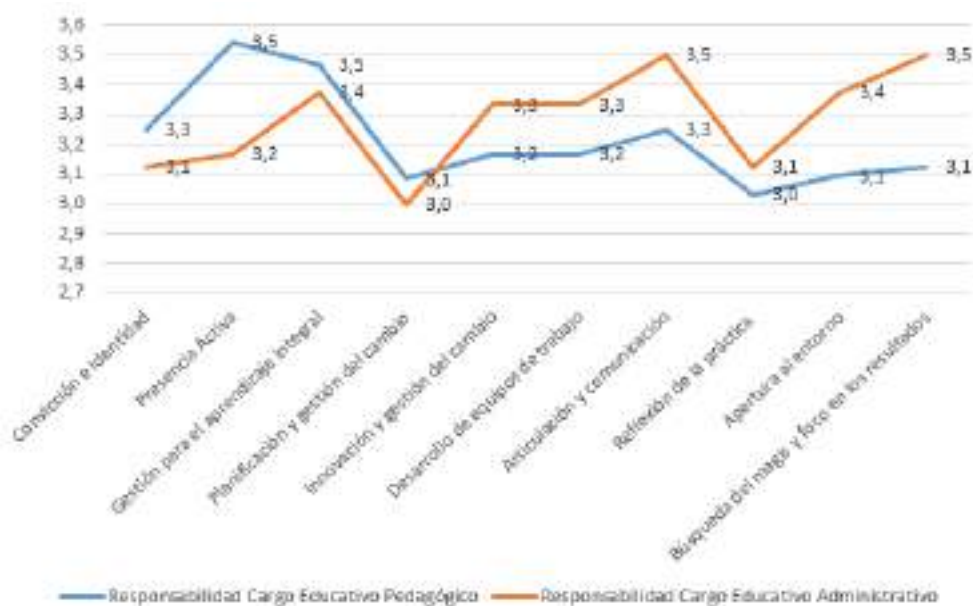


Gráfico 2. Puntaje promedio de competencias por responsabilidad del directivo

Fuente: Elaboración propia

Para el cargo educativo pedagógico, la competencia con mayor desarrollo es presencia activa; las de menor desarrollo son reflexión de la práctica y planificación del mejoramiento. Por otro lado, en el cargo educativo administrativo, las competencias de mayor puntaje son articulación y comunicación, búsqueda de *Magis* y foco de resultados; las de menor desarrollo es planificación del mejoramiento y reflexión de la práctica.

Con estos resultados, se determina que, tanto los directivos con responsabilidades pedagógicas como administrativas, presentan debilidades en competencias directivas específicas, en este caso: planificación del mejoramiento y reflexión de la práctica.

Conclusiones de los resultados del diagnóstico

En el contexto institucional las competencias directivas ignacianas, según los resultados del equipo directivo, demuestran un nivel aceptable de desarrollo, que se describe en cada uno de los *cluster*, además, se identifica que, según la gestión del directivo, pedagógica o administrativa, existen competencias más desarrolladas que otras. Según la OCDE (2005), las competencias, se entienden como la capacidad de responder al contexto o problemática, con los recursos personales del mismo entorno. Del diagnóstico realizado, se observa que los resultados evaluados en general, alcanzan un puntaje de 3.24; lo que quiere decir, que las competencias de los directivos son aceptables. Sin embargo, existen debilidades por mejorar para cada tipo de responsabilidad que se estudió, razón que coincide con el planteamiento del problema y finalidad de la investigación.

Las competencias con mayor debilidad tienen relación con la planificación del mejoramiento y reflexión de la práctica. Por un lado, la planificación del mejoramiento permite impulsar planes y programas de trabajo para asegurar la calidad de la gestión institucional y los procesos de enseñanza-aprendizaje (FLACSI, 2014). Por otro, la reflexión de la práctica permite establecer estrategias de discernimiento de la gestión institucional, desde los equipos de trabajo y la gestión de los directivos. De continuar estas debilidades, se presenta escenarios

no favorables para los objetivos del centro, factores como: rotación de directivos, desvinculaciones laborales o la desmotivación de quienes dirigen la institución. Con ello, se concluye que el instrumento de autoevaluación es imprescindible para identificar las fortalezas y nudos críticos en el desarrollo de las competencias directivas.

Debido a que las principales falencias rondan las áreas de planificación y retroalimentación de la práctica; el uso de la espiritualidad ignaciana resulta apropiada porque permite utilizar los conceptos claves como: el discernimiento, la contemplación, cuidado de la persona, el examen ignaciano, entre otros. Como lo propone Escobar Lalama (2018), en la filosofía ignaciana, se parte de la consideración que “el ser humano es consciente de sus propios procesos interiores, de su entorno, de su pasado y de su futuro. Esta conciencia le permite tanto evaluar y aprender de su pasado, como soñar y planificar su futuro” (p. 7). Por lo tanto, la propuesta que se presenta en la investigación es de vital importancia tanto para la máxima autoridad de la institución, así como para el equipo directivo que evalúa y desarrolla competencias directivas desde una mirada ignaciana y contextualizada a la misma institución, su realidad educativa y de gestión.

Además, existe un alto riesgo dentro del equipo directivo, al observar que varias personas cumplen diversas funciones en la gestión institucional, esto ocasiona que presenten índices de cumplimiento por debajo de los mínimos deseables e incluso una tendencia a sufrir riesgos psicosociales como el estrés y la no consolidación entre el ámbito laboral y personal. Según Jara Salazar (2016), la doble presencia afecta la salud de los colaboradores por el incremento de las responsabilidades tanto de orden personal como profesional a las que se responde simultáneamente. Sin embargo, en el distributivo de personal del año lectivo 2019-2020, se evidencia que hay personas que atienden hasta con cuatro frentes de trabajo distintos. Por lo tanto, se presentan riesgos laborales considerables. Como una forma de prevención, es necesario la aplicación de reactivos psicológicos que permitan advertir algún otro síndrome asociado a la carga laboral o el desempeño profesional.

Además, es recomendable, que se establezca programas de fortalecimiento del rol directivo desde la Espiritualidad Ignaciana, donde se implemente espacios de reflexión, reconciliación y encuentros de orden espiritual. Según López Hortelano (2017), los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, proporcionan a quien los recibe, una experiencia particular de Dios, que permita un acompañamiento y orientación en la relación recíproca entre el Creador y su creatura. Por ejemplo, en las obras de la Compañía de Jesús en el Ecuador, se promueve la participación en Ejercicios Espirituales, pero, en la institución de estudio, no se cuenta con un plan formativo con dichas características y es necesario un fortalecimiento particular de la experiencia Espirituales para el crecimiento profesional y personal, clave de las intenciones que nacen de los Ejercicios Espirituales de Ignacio de Loyola. Por ello, en la propuesta innovadora, se plantea un programa que encarna la presente sugerencia.

Para finalizar, se considera que, la aplicación y uso del 100% de la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas, en la dinámica institucional y en quienes dirigen el centro educativo, permite fortalecer los modos de ser, proceder y examinar de cada directivo en concordancia a la propuesta del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI y al contexto propio de la misma institución y el sistema educativo nacional.

Caracterización de la Unidad Educativa San Felipe Neri

En este apartado, se recoge las principales características de la institución donde se realiza la investigación. Para elegir estas particularidades se remite a los documentos institucionales aprobados internamente y a nivel de Ministerio de Educación. Se selecciona aquellos rasgos institucionales que tienen estrecha relación con el tema de estudio, puesto que describen algunos elementos donde se identifica la filosofía y pedagogía ignaciana, la cual es una de las variables de estudio de este trabajo de investigación. Es necesario destacar que, estos principios ignacianos están plasmados en la propuesta de innovación que se propone.

La Unidad Educativa San Felipe Neri es una institución Fiscomisional, que forma parte de la Red de Unidades Educativas Ignacianas (RUEI) de la Provincia ecuatoriana de la Compañía de Jesús, así como de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas e Ignacianos (FLACSI); que atiende a estudiantes de la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021).

Misión institucional

Somos una institución educativa inspirada en los valores del Evangelio, la Espiritualidad y Pedagogía Ignacianas. Ofrecemos un servicio educativo de calidad que busca la formación de personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas, que sepan ubicarse y dar respuestas creativas a las necesidades del país y del mundo actual desde un compromiso cristiano en su proyecto de vida. Educamos a niños y jóvenes por medio de una Propuesta Educativa Innovadora, que pretende desarrollar todas las dimensiones de la formación integral, lo cual, implica ofrecerles los elementos necesarios para que crezcan como personas con todas sus características, condiciones y potencialidades (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021).

Visión institucional

La UE San Felipe Neri será la institución de Educación Básica y Bachillerato líder en el centro del país, que brindará una formación integral, innovadora y de calidad, mediante la aplicación efectiva de la Espiritualidad y Pedagogía Ignacianas, y de las cuatro transformaciones para la innovación: currículo, metodología y evaluación; rol del docente/estudiante; organización del tiempo y del espacio; transformación de espacios de aprendizaje; para formar personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas (las 4C de la excelencia ignaciana) (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021).

Valores institucionales

Los valores representan las normas de conducta que todos los actores de la comunidad educativa manifiestan en los espacios institucionales (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021). Los valores del evangelio, y los principios ignacianos en los que se fundamenta nuestra cultura corporativa son:

- Amor, en un mundo egoísta e indiferente.
- Justicia, frente a tantas formas de injusticia y exclusión.
- Paz, en oposición a la violencia.
- Honestidad, frente a la corrupción.
- Solidaridad y visión comunitaria, en oposición al individualismo competitivo.
- Sobriedad, en oposición a una sociedad basada en el consumismo.
- Colaboración y emprendimiento creativo, frente a un sistema regido por el mercado.
- Contemplación y gratuidad, en oposición al pragmatismo y al utilitarismo.
- Responsabilidad, frente a la falta de compromiso.
- Excelencia en la búsqueda del Mejoramiento continuo (*Magis* Ignaciano).

Principios institucionales

La unidad educativa al ser parte de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador, así como de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), hace suyas todas las directrices y políticas establecidas por estos organismos (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021).

- La UE San Felipe Neri es una obra de la Compañía de Jesús.
- La Pedagogía Ignaciana, es tanto un método cuanto un espíritu, un enfoque sobre la realidad, derivado de los Ejercicios Espirituales (EE). Los EE proporcionan los principios básicos, que se transforman en actitudes educativas, en último término, se traducen en un modelo de acción pedagógica.

- La educación en la Compañía de Jesús, se basa en una Filosofía Humanista y Cristiana.
- La UE San Felipe Neri ofrece un servicio de calidad y calidez, desde la promoción de valores y el desarrollo de la persona humana en todas sus dimensiones, sustentada en la Espiritualidad Ignaciana y la mejora continua.
- El carisma ignaciano, se caracteriza por enseñar a cada persona, a buscar intencionalmente a Dios en todas las cosas, practicar el discernimiento ignaciano y acercarse a la realidad.
- La formación de nuestros estudiantes, busca el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano: ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política.
- El perfil de nuestros docentes, expresa el compromiso con la institución y la comprensión de la misma, como un centro educativo de la Compañía de Jesús.
- El perfil de nuestros padres de familia, responde con altura a los grandes desafíos del presente y del futuro, a través del interés y participación en la filosofía educativa de la institución, padres de familia que sean un ejemplo de vida para sus hijos dentro de los valores humanos y cristianos.
- Queremos formar personas comprometidas con el desarrollo integral del país, que incidan en la transformación de la sociedad desde los valores del Evangelio; sujetos consientes, competentes, compasivos y comprometidos.
- La sustentabilidad y eficacia de la institución, se fundamenta en la gestión adecuada de cada uno de los procesos, pone especial atención en las personas.
- La UE San Felipe Neri por ser una obra de la Compañía de Jesús incluye en su identidad institucional el enfoque de cuidado ambiental, basado en la encíclica *Laudato Si'* del Papa Francisco, el cual nos invita al cuidado de la casa común con una renovada atención a las situaciones de degrado ambiental, pero también de mejoría, en sus propios territorios. El Papa, pide cambios profundos en los estilos de vida, a limitar al máximo el uso de recursos no renovables, moderar el consumo, maximizar la eficiencia del aprovechamiento, reutilizar y reciclar.

Políticas institucionales

La unidad educativa orienta su gestión y tiene como base, políticas que permiten la operativización de la misión en consecución de la visión, y en cumplimiento con la normativa legal vigente en todas las dimensiones, que, a su vez, facilitan una convivencia cálida y saludable para todos los actores de la comunidad educativa. Están clasificadas en: políticas de gestión estratégica, políticas de formación integral, académica pedagógica, clima afectivo institucional y de relaciones con la familia y la comunidad (Unidad Educativa San Felipe Neri, 2021).

Gestión estratégica institucional

Las políticas del ámbito Gestión Estratégica Institucional, fomentan la organización, la optimización de recursos y el aseguramiento de la calidad del servicio educativo a través de:

- a. La gestión estratégica institucional, se basa en la implementación del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI. El Sistema de Calidad (SCGE) es una herramienta para que la institución evalúe y mejore de manera continua la calidad educativa.
- b. El SCGE tiene su núcleo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, se organiza en cuatro ámbitos que dan cuenta de los principales factores asociados a la calidad educativa basada en evidencias: pedagógico-curricular; clima escolar; organización, estructura y recursos; familia y comunidad.
- c. La Declaración de Calidad de la Unidad Educativa desde el SCGE es la siguiente: “Como institución educativa ignaciana entendemos la calidad educativa como el proceso continuo de desarrollo del potencial humano de sus miembros, en el compromiso integral de servicio a la sociedad desde la Fe Cristiana y la Justicia que la misma Fe exige; a través de una oferta educativa que propicie un ambiente de respeto entre los actores de la comunidad, fomente los valores humanos e institucionales en todas sus dimensiones, promueva la auto preparación y ofrezca una formación

integral que construya un modelo de persona con las 4C de la excelencia ignaciana (conscientes, competentes, compasivas y comprometidas), mediante la aplicación de metodologías innovadoras para el aprendizaje, para impulsar una comunicación asertiva que asegure un clima organizacional con calidez y motivación; y que nos posibilite ser eficaces, eficientes y efectivos en nuestra tarea de educadores al servicio de las familias en la misión formativa de sus hijos”.

- d. Fortalecer el trabajo en red entre las unidades educativas que conforman la RUEI entre sí, con las obras de la Compañía de Jesús, y otras de la sociedad civil, para propiciar reuniones periódicas en red intra y extra sectorial.
- e. Diseñar e implementar un programa de formación y capacitación para colaboradores ignacianos que responda a sus necesidades institucionales.
- f. La UESFN, sigue el espíritu de la RUEI de la que forma parte, mantiene un desarrollo y crecimiento institucional de manera planificada, sostenible basada en evidencias.
- g. La UESFN mantiene un sistema de comunicación centralizado que considera a los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, quienes generan información, así como a actores externos.

Formación integral

La formación integral, entendida como el fundamento de la Educación Jesuítica, tiene como factor diferenciador el acompañamiento ignaciano, nuestro *magis*, que se operativiza a través de:

- a. Fortalecimiento de la Pastoral como el eje fundamental y transversal de la formación integral de las personas, que conforman la unidad educativa, por medio de la concreción de estrategias aplicadas en los procesos institucionales y coordinados con todas las direcciones, para garantizar la aplicación del Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI).

- b. El Acompañamiento Integral Ignaciano, es liderado por la Dirección de Pastoral en colaboración con la Dirección de Bienestar Estudiantil, y es responsabilidad de todos los colaboradores ignacianos su aplicación en el nivel que les corresponda.

Gestión académica

El foco en los logros de aprendizaje de los estudiantes compromete a toda la institución, con el fin de fortalecer todos los procesos pedagógicos y curriculares, con el propósito de alcanzar los máximos estándares de calidad. Para eso, se establece:

- a. Toda la comunidad educativa vela por la excelencia académica de todos los estudiantes, evidenciada en logros de aprendizaje, desarrollo de aptitudes y actitudes, con énfasis en el desarrollo del pensamiento, la creatividad, la investigación formativa, el uso de las tecnologías y una segunda lengua, que les permita acceder a estudios superiores y proponer su proyecto de vida.
- b. El Paradigma Pedagógico Ignaciano, es el fundamento de nuestra formación integral, se aplica desde el nivel de preparatoria al tercer año de bachillerato en todas las áreas del conocimiento; permite la práctica de la pedagogía crítica reflexiva, y la aplicación de los momentos pedagógicos en todas las dimensiones de desarrollo del ser humano.
- c. Desarrollar diferentes proyectos de innovación pedagógica de acuerdo con las necesidades e intereses de los estudiantes, que refuercen y mejoren los estándares académicos. En esta línea, se halla la Implementación del Proyecto INNOV-ACCION XXI como respuesta a los cambios educativos y a la mejora continua.

Clima afectivo institucional

La unidad educativa vela por mantener, de forma permanente, un clima afectivo entre todos los miembros de la comunidad, así como en la interrelación entre ellos, que se caracteriza por la convivencia armónica y saludable:

- a. Mantener y potenciar un clima afectivo y laboral en cumplimiento de la normativa legal vigente, que garantice el cumplimiento de la misión y visión institucionales, con la participación y compromiso de toda la comunidad educativa.
- b. Los procesos de selección, contratación y acompañamiento del personal docente y discente, se enmarcan en la filosofía institucional de la Compañía de Jesús, y en la normativa legal vigente.

Gestión con la comunidad

La relación íntima de la institución con la comunidad, se fortalece a través de:

- a. Participar activamente en el plan de incidencia pública y política de la Compañía de Jesús en el Ecuador.
- b. Gestionar acercamientos con organismos que permitan aprovechar los beneficios en la capacitación, formación y desarrollo institucional.
- c. Mantener una comunicación efectiva con las entidades reguladoras del ámbito educativo.
- d. Fortalecer el apoyo y participación de la comunidad educativa con las obras de la Compañía de Jesús, la Iglesia y otros actores sociales.

2.5. Propuesta de la investigación

En relación al tercer objetivo específico de la investigación que es, diseñar una guía de procedimientos detallados, para la evaluación y desarrollo de las competencias directivas ignacianas, se presenta a continuación, algunos antecedentes relacionados a la propuesta, así como un breve detalle del contenido de la misma.

Carbonell (2001), define la innovación como acciones y decisiones que permiten cambios significativos a los métodos utilizados dentro de la práctica pedagógica. Según López y Heredia (2017), la definición de innovación educativa contempla diversos aspectos: tecnología, didáctica, pedagogía, procesos y personas. La innovación educativa conlleva implantar varias modificaciones o cambios en la enseñanza y aprendizaje, así como la calidad que tenga dichas modificaciones o cambios, el impacto y aportes, que se den a partir de ello y cuan beneficioso es para la institución educativa.

Además, se destaca que el tipo de innovación, que se desee implantar, afecta directamente la gestión educativa de la institución, por ello, se distingue la siguiente tipología, que recoge algunas propuestas ya existentes, esto para diferenciar entre las distintas clases de innovación educativa:

Tipos de innovación educativa:

- Innovación disruptiva: se entiende por innovación disruptiva, todo cambio que afecte el contexto educativo. Quiere decir, que serán impactados de manera radical, cambios de orden organizacional, procedimental, etc. Así, la misma relación de los actores educativos, se modifica de manera significativa (López Cruz & Heredia Escorza, 2017).
- Innovación revolucionaria: se entiende por innovación revolucionaria la aplicación de un nuevo modelo que permite un cambio en los procesos institucionales y en sus modos de proceder internos. Además, no se identifica si existe un antecedente en el mismo sistema educativo (López Cruz & Heredia Escorza, 2017).
- Innovación incremental: se entiende por innovación incremental a todo cambio efectuado sobre procesos ya establecidos en la institución, mejora aquello que la institución ya ejecuta (López Cruz & Heredia Escorza, 2017).
- Mejora continua: se entiende por mejora continua, todo cambio que no altera los procedimientos ya establecidos, sino, solo de manera parcial (López Cruz & Heredia Escorza, 2017).

Por ello, la propuesta de investigación contempla algunos rasgos de la tipología descrita anteriormente y pretende ser una innovación que permita mejorar los modos de proceder propios establecidos en gestión institucional, específicamente con el equipo directivo.

Título de la Propuesta de Innovación: Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas.

La propuesta presentada, tiene un orden sistemático de ejecución y aplicación, esto conlleva a una participación protagónica del equipo directivo de la institución, a medida, que se avanza en la propuesta, también, se hace evidente las distintas actividades, que se desarrollarán justamente para el fortalecimiento de las competencias directivas. La guía esta estructura de tal forma, que facilita el uso y aplicación, cuenta con algunas secciones o etapas.

La Guía inicia con una introducción, que permite contextualizar el contenido del documento, el proceso de diseño, la validación y fiabilidad de la propuesta.

La primera etapa o sección, denominada *Presentación de la Guía*, contiene el propósito, antecedentes, participantes, beneficiarios y la estructura del perfil de competencias directivas ignacianas propuesto desde el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI.

La segunda etapa o sección, denominada *Estructura de la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas*, presenta los procedimientos para el diagnóstico de autoevaluación, descripción y formularios de diagnóstico, procedimientos para la retroalimentación y *feed back* que realice el jefe inmediato a los resultados de la autoevaluación del directivo y procedimientos para el Plan de Desarrollo Individual del Directivo (PDI).

La tercera etapa o sección, denominada *Plan de Desarrollo Individual*, presenta la descripción del diseño del PDI, las actividades, que se proponen para el desarrollo de cada una de las competencias directivas ignacianas y una propuesta de

actividades desde los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador.

Como complemento, y en relación a los resultados del diagnóstico, se plantea un Plan de Formación en Espiritualidad Ignaciana que contempla los fundamentos propios de la Compañía de Jesús.

La cuarta etapa o sección, denominada *Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Individual*, presenta los procedimientos, que se proponen para el seguimiento y evaluación del PDI, en el mismo, se contempla dos momentos en los cuales, se ejecuta esta etapa.

La quinta sección denominada *Protocolo de Aplicación de la Guía*, presenta los modos de ejecución de la propuesta de innovación, recomendaciones para la aplicación y finaliza con la descripción de las cuatro primeras etapas de la guía que son propiamente la autoevaluación y desarrollo de las competencias directivas.

La sexta sección denominada *Glosario*, presenta algunas definiciones, que se encuentran en la guía y que permiten una mayor comprensión de dicho documento.

Para finalizar, se presenta una séptima sección denominada *Anexos de la Guía* que presenta los formatos propuestos para la retroalimentación y *feed back* del jefe inmediato, el diseño del Plan de Desarrollo Individual y para el Seguimiento y Evaluación del PDI.

Los procedimientos aplicados para el diseño de la guía, fue la investigación realizada a los diferentes documentos propuestos por el Sistema de Calidad de FLACSI y a los procedimientos aplicados internamente con el Equipo Directivo, cabe destacar que estos procedimientos no estaban esquematizados en ningún documento previo, además, no se cuenta con un documento procedimental que permita sistematizar todo lo referente a la evaluación de competencias directivas contextualizado a la realidad y características de la institución.

Los objetivos desarrollados para la implementación de la propuesta son:

- Autoevaluar las competencias de gestión y liderazgo del equipo directivo.
- Desarrollar el dominio de las competencias directivas ignacianas del equipo directivo.
- Contribuir en la reflexión personal de cada directivo, respecto a la propia práctica y el desarrollo de las competencias requeridas en su cargo y contexto de trabajo.

Se proponen los siguientes antecedentes:

Cuadro 2. Antecedentes de la propuesta de investigación

Título de la Investigación	COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN, BASADOS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA
Palabras clave	Dirección Escolar, Innovación Educativa, Pedagogía Ignaciana.
Propuesta Innovadora	Desarrollar una propuesta procedimental para la aplicación de las Competencias de Dirección Escolar para la Innovación en la Educación, basadas en el paradigma teórico de la Pedagogía Ignaciana (Pedagogía Ignaciana, Un Planteamiento Práctico, 1993). Se espera como principal resultado entregar un producto que encarne un proceso innovador educativo, que se lo denomina Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas. Dicha propuesta innovadora, se aplica en el Equipo Directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri de la ciudad de Riobamba.

Fuente: Elaboración propia

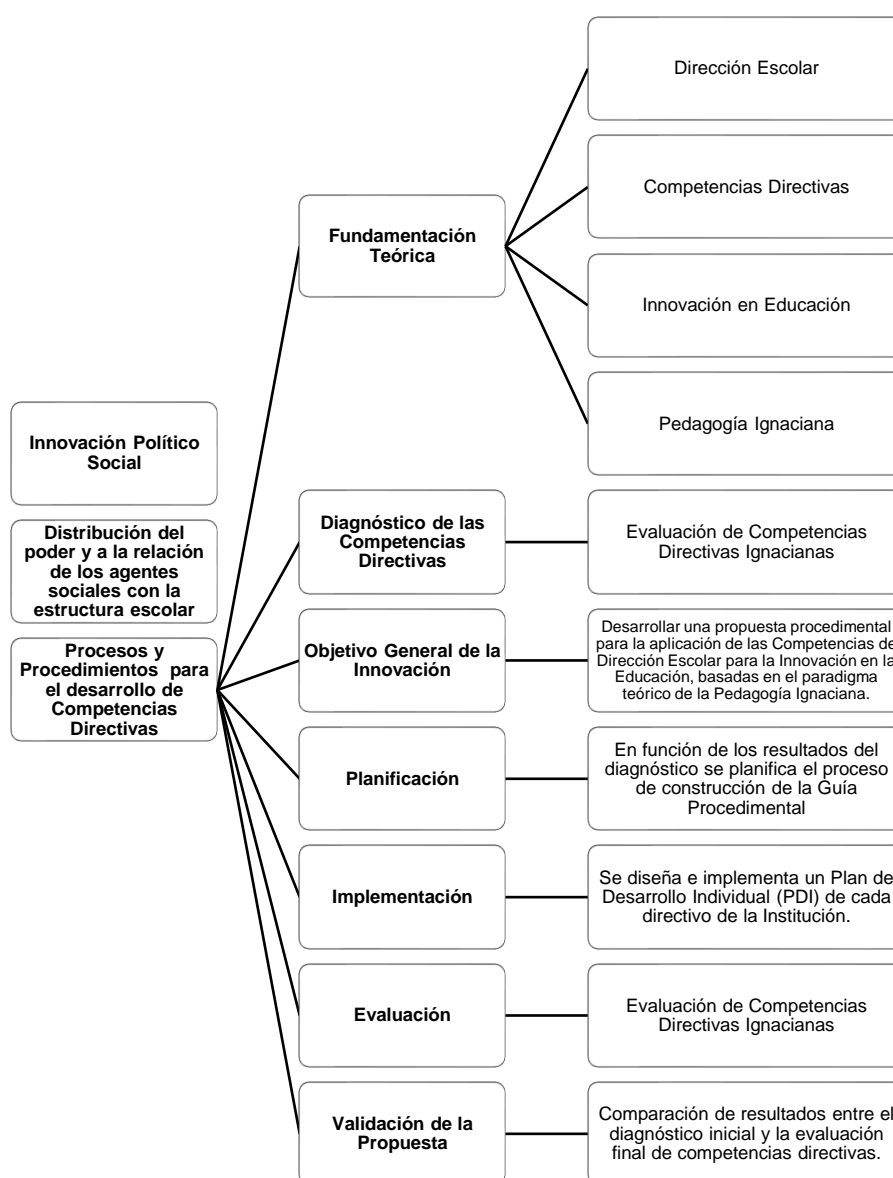
Desarrollo de la propuesta

Según Margalef (2006), plantea distinguir algunos tipos de innovación en la educación, para el objeto de estudio, se selecciona la tipología de Innovaciones Políticos Sociales que determinan la distribución del poder y a la relación de los agentes sociales con la estructura escolar.

Para la propuesta de innovación, se siguió los siguientes pasos:

1. Fundamentación Teórica.
2. Diagnóstico de las Competencias Directivas.
3. Objetivo General de la Innovación.
4. Planificación.
5. Implementación.
6. Evaluación.
7. Validación de la Propuesta

Cuadro 3. Esquema para el diseño de la propuesta de innovación



Fuente: Elaboración propia

Para el diseño de la propuesta, se identificó todas las debilidades detectadas en la evaluación de competencias directivas ignacianas de los últimos años lectivos, 2018-2019 y 2019-2020, en el análisis de los resultados, se evidencia las debilidades que existen en relación a ciertas competencias en el equipo directivo de la institución.

La Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas, que se propone aplicar, está dirigida al equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri, es una herramienta de gestión institucional, que la utiliza la máxima autoridad del centro educativo y por el mismo equipo directivo, con este recurso, se desarrollarán las competencias directivas, que se pretende, sean conductas observables en la gestión del directivo. Debido a que la propuesta muestra una extensión considerable, se recomienda visualizar el Anexo 11 en la página 162 de este documento, donde, se presenta la Propuesta de Innovación como resultado de la investigación.

Conclusiones de la propuesta

La guía para la autoevaluación y desarrollo de las competencias directivas ignacianas, es un medio de mejora continua de la misma gestión directiva, mediante la aplicación de un plan de desarrollo individual que permita el fortalecimiento específico de competencias, permite alcanzar el perfil, que se pretende instalar en los equipos directivos de una institución de FLACSI, así también, procura ser una herramienta de gestión institucional que establezca los medios para el logro de objetivos institucionales. Según FLACSI (2015), el contar con una herramienta que permita una aproximación más objetiva al desempeño profesional del directivo, facilita a la institución, datos que promuevan planes de acción de mejora para quienes han sido evaluados. Sin embargo, en la institución en estudio, no se cuenta con una herramienta que permita evaluar el desempeño profesional directivo. Por ello, la propuesta de innovación del presente trabajo, hace visible una estrategia clara y objetiva de la evaluación profesional, desde una mirada Ignaciana y desde el sistema educativo nacional.

El desarrollo de las competencias directivas ignacianas en el equipo directivo de la institución, por medio de la propuesta innovadora, permite evidenciar conductas observables que facilita la gestión estratégica de la institución, propicia a la dirección del centro, establecer las expectativas deseadas para cada miembro del equipo directivo según sus competencias y funciones. Según Nicolás (2006), el liderazgo en los contextos apostólicos o evangélicos prima y prioriza el crecimiento de las comunidades, en los valores y actitudes del mismo evangelio. Sin embargo, las conductas observables en el equipo directivo en estudio, evidencian niveles para ser considerados a trabajar como una propuesta de mejora. Así, los objetivos institucionales, se alcanzan en su totalidad y se impacta significativamente incluso a los actores más relacionados con los directivos, en este caso, docentes, estudiantes y familias.

El diseño de un plan de desarrollo individual, alineado a las competencias directivas ignacianas, al contexto de la institución y al sistema de estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador, permite ampliar el espectro de gestión del directivo. Según FLACSI (2015), el Plan de Desarrollo Individual cuenta con las expectativas del mismo directivo y se clarifica la función principal que desempeña y que brinda valor agregado al proceso de aprendizaje.

En la institución donde, se desarrolla la investigación, se cuenta con estos planes que han permitido una nueva organización directiva, enfocado en lograr y alcanzar aquellos indicadores propios de los Colegios de la Compañía de Jesús, como aquellos estándares del mismo sistema educativo del país.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar la pertinencia de la guía de procedimientos a través de la metodología de evaluación de expertos, es el cuarto objetivo específico de la investigación, por ello en el presente capítulo, se muestra la validación y fiabilidad de la propuesta innovadora de la investigación, así como la evaluación de los resultados parciales de la propuesta y se considera el alcance que se planteó en los objetivos de la investigación.

3.1. Validación y fiabilidad de la propuesta

Para efectos de la validación de la propuesta, se procedió a solicitar la revisión de expertos en el área de dirección educativa, específicamente dentro de las instituciones de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador. Según Michalus, Sarache Castro, y Hernández Pérez (2015), “los métodos de expertos contribuyen a la previsión en situaciones de ausencia de información y adicionalmente pueden aportar información clave relacionada con las causas del problema, la fundamentación científica, la calidad de la solución, y pronosticar las consecuencias de su aplicación”.

Estos expertos, a través de un cuestionario, han validado la fiabilidad de la propuesta presentada en la investigación, se obtiene concordancia con los criterios y parámetros establecidos en el diseño y proceso de la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas, dirigida al equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri de la ciudad de Riobamba. Así, se demuestra la factibilidad de la propuesta para ser aplicada, en un futuro inmediato, al equipo directivo institucional.

A continuación, se presenta los criterios expuestos para la validación de expertos:

Tabla 10. Cuestionario validación de la propuesta por expertos

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación con los objetivos planteados						
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo						
La propuesta es funcional						
El contenido es pertinente para mejorar la problemática						
Las estrategias son coherentes con la población de estudio						
Existe congruencia en su estructura						
La propuesta es aplicable						
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso						
La guía es manejable para el directivo						

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis de resultados

Al ser una propuesta dirigida al equipo directivo de la institución, y el contexto de pandemia a nivel mundial, dicha propuesta, no se aplica en su totalidad, por lo cual, se recurrió a la validación de expertos, mismos que analizaron y valoraron la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas. Una vez finalizada la validación por expertos, se llegó a la siguiente conclusión de manera integral: **la Propuesta, se considera 100% aplicable.**

En la siguiente tabla, se expone el número de validadores y sus características en relación a la propuesta de investigación:

Tabla 11. Validadores de la propuesta

Expertos en relación a la propuesta de investigación	Número de Expertos
Jesuitas Directivos y Ex – Directivos de Colegios de la RUEI	2
Oficina de Colegios RUEI	1
Directivos de la RUEI	8
Ex – Directivos de Colegios de la RUEI	5
Total	16

Fuente: Elaboración propia

Para visualizar la validación realizada por expertos a la propuesta, ver Anexo 7, de la página 138 de este documento.

3.3. Evaluación y desarrollo de los resultados

La investigación presenta una tipología cuantitativa, que permite valorar los resultados parciales del diagnóstico de Competencias Directivas Ignacianas, así como una pequeña parte de la implementación de la propuesta, específicamente en el diseño del Plan de Desarrollo Individual (PDI) y su posterior evaluación por cada uno de los directivos. Por lo cual, se refleja la importancia de la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas en la gestión misma de la institución. Por otra parte, se aclara que la propuesta innovadora, no se aplicada en su totalidad a razón del contexto de emergencia sanitaria que atraviesa el país.

Se espera que, una vez iniciada la modalidad laboral presencial, se aplique en su totalidad la propuesta, en consecuencia, no se obtiene resultados totales de la implementación, seguimiento y evaluación con el equipo directivo de la institución.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica realizada en esta investigación, y el análisis bibliográfico de los modos de proceder planteados para el desarrollo de las competencias directivas, confirma que las investigaciones y métodos descritos por varios autores (Guibert, Vásquez, Meza, Klein, entre otros), confluyen y aportan significativamente a la investigación, específicamente en el planteamiento de la propuesta de innovación basada en la Pedagogía Ignaciana, como un medio de fortalecimiento estratégico institucional y con la posibilidad de ser aplicable en instituciones de similar procedencia. Según Guilber (2012), el liderazgo ignaciano, también incluye la capacidad de reflexionar la realidad y el contexto inmediato, con el fin de planificar institucionalmente, y gestionar, los recursos desde una mirada ignaciana. En la investigación realizada, se afirma la importancia del impacto que generan las competencias directivas en el logro de objetivos estratégicos, la calidad del servicio educativo y la reflexión de la gestión institucional. Por lo cual, la aplicación de la Guía y sus estrategias, es factible en el equipo directivo.
- El diagnóstico realizado al equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri (véase diagnóstico, en la página 74 del presente documento), evidencia que, varias competencias directivas están en proceso de fortalecimiento, unas más que otras, además, se observa bajos indicadores de gestión directiva y se demuestra que, es evidente la necesidad de establecer una estrategia sistemática y profunda para el desarrollo de dichas competencias. Además, varios directivos cumplen con diversas funciones, que permiten evidenciar, niveles de cumplimiento por debajo del mínimo deseable, y ocasionan riesgos psicosociales, como posibles síndromes patológicos, por lo mismo, la propuesta de innovación planteada en la investigación, es un elemento que permite la mejora de los modos de ser, proceder y examinar del equipo directivo.
- El diseño de una Guía procedimental para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas, es una herramienta primordial para el equipo

directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri (véase validación de expertos, anexo 7 página 138), porque permite el desarrollo de aquellas competencias alineadas a la propuesta del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús, en relación a la gestión directiva de un centro asociado a dicha Federación. Según FLACSI (2015), evaluar las competencias permite retroalimentar el desempeño profesional en un tiempo y espacio determinado, para definir las líneas de acción y mejora entre el resultado actual y el deseable. Por ello, esta guía presenta modos de proceder que la autoridad institucional aplica con el equipo directivo, estrategias puntuales para mejorar el desempeño profesional, en la consecución de los objetivos estratégicos del centro educativo.

- Las actividades, que se han identificado y propuesto en la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas, están alineadas a las conductas observables, que se describen en cada competencia, así como al contexto propio de la institución y lo que se establece desde el Ministerio de Educación del Ecuador. Según los Estándares de Calidad del MINEDUC (2017), el desempeño profesional directivo, mediante sus estándares, puntualizan las acciones de la labor directiva desde las distintas dimensiones institucionales (administrativa, pedagógica, convivencia, seguridad escolar), para asegurar la calidad de los aprendizajes. También, se considera los procedimientos propios que la institución ejecuta en relación a los modos de proceder con el equipo directivo, sus espacios de trabajo, seguimiento y evaluación. Para finalizar, se concluye que la Guía para de Autoevaluación está profundamente alineada a la propuesta educativa de la Compañía de Jesús, específicamente con los conceptos claves de la espiritualidad ignaciana: discernimiento, *magis*, cuidado de las personas y examen.

RECOMENDACIONES

- Para la aplicación de la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas, es necesario que el equipo directivo tenga un conocimiento profundo de las Competencias Directivas Ignacianas, que se plantea en el Perfil de Competencias dado por el Sistema de Calidad de FLACSI, esto permite un mayor entendimiento de lo que se pretende alcanzar con un equipo directivo dentro de una obra educativa de la Compañía de Jesús. Según, Sosa (2008), es necesario una nueva mirada al futuro, desde la actuación creativa del cuerpo apostólico para hacer visible la tradición misma de la Compañía. Por ello, es necesario profundizar los conceptos claves de la espiritualidad ignaciana: discernimiento, *magis*, cuidado de las personas y examen, tanto y cuanto permita el fortalecimiento de las competencias directivas.
- Será importante que el equipo directivo y la institución haga uso de la propuesta de Evaluación de Competencias Directivas Ignacianas, que se propone desde el Sistema de Calidad de FLACSI, puesto que, dicha propuesta plantea una medición 360, que pretende recopilar la opinión de todos los actores directamente involucrados con la gestión del directivo, esto quiere decir, jefe inmediato, directivos pares y subalternos, con el fin de realizar una reflexión más profunda conjuntamente con la propia autoevaluación del desempeño directivo, la presente investigación, se centra en la autoevaluación de competencias directivas. Además, como un medio que permita articular las intenciones institucionales y los requerimientos ministeriales, es imprescindible conjugar las competencias directivas ignacianas y los estándares de calidad educativa como un medio para responder a las necesidades del contexto.
- Es recomendable la puesta en práctica de la Guía, para permitir el desarrollo de las competencias directivas, en primer lugar, desde la reflexión personal del directivo, que permite el autoconocimiento de su desempeño profesional, en segundo lugar, propicia el acompañamiento y seguimiento del jefe

inmediato del directivo a su Plan de Desarrollo Individual, con el fin de proporcionar las recomendaciones necesarias para el logro de las actividades propuestas, con el fin de desarrollar las competencias priorizadas o de mayor necesidad de atención. Finalmente, se requiere la aplicación de la guía como una herramienta de gestión institucional, que haga evidente y visible la reflexión de la práctica del directivo.

- En relación a los resultados diagnósticos, es importante que el equipo directivo y la máxima autoridad institucional, realicen un análisis profundo de las diversas funciones que cumple cada persona en su cargo directivo, según Fernández Espejo y Solari Montenegro (2017), advierten la doble presencia como uno de los factores de riesgo en la gestión institucional, esto con la finalidad de evitar niveles de logro por debajo de los establecidos a nivel institucional a causa del cumplimiento de varios fretes por parte de estas personas. Además, como resultado de esta investigación, se recomienda aplicar de manera recurrente, reactivos psicológicos para detectar patologías o síndromes que afecten el desempeño laboral y personal del directivo.

- En la Unidad Educativa San Felipe Neri es importante priorizar el desarrollo de las competencias del Equipo Directivo, dicha priorización contempla un plan recurrente de capacitación en competencias, seguimiento y evaluación continua de la gestión del directivo y retroalimentación del desempeño, esto permite fortalecer el perfil de competencias de cada directivo. En el mismo sentido, en la propuesta de innovación, se presenta un Plan de Formación en Espiritualidad Ignaciana, el cual, responde a la ausencia visible de una propuesta institucional que permita fortalecer la identidad de los colaboradores. Según (López Hortelano, 2018), los Ejercicios Espirituales propician una experiencia de Dios, “la relación recíproca del criador y señor con su creatura”, la cual, se sintetiza así: *“tomad, Señor, y recibid toma mi libertad, mi memoria, mi entendimiento y toda mi voluntad, todo mi haber y mi poseer; vos me lo distes, a vos, Señor, lo torno; todo es vuestro, disponed a toda vuestra voluntad; dadme vuestro amor y gracia, que ésta me basta”*

(EE. 234). Por ello, la importancia de hacer visible en la institución, la intención de potencializar, en quienes dirigen el centro escolar, sus competencias y gestión institucional, desde una mirada ignaciana.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrupe, P. (1973). *El Hombre para los demás. Alocución al X Congreso de la Confederación Europea de Asociaciones de Antiguos Alumnos de Jesuitas*. Valencia. Recuperado el 24 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Arrupe, P. (1980). NUESTROS COLEGIOS: HOY Y MAÑANA Alocución del R. P. Pedro Arrupe S.J. en la Clausura del Simposio sobre Educación en Centros de 2ª Enseñanza. Roma. Recuperado el 28 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Camarero Figuerola, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. doi:<https://doi.org/10.17345/ute.2015.2.692>
- Cancino Cancino, V., & Vera Monrroy, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. 25(94), 26-58. doi:<https://doi.org/10.1590/s0104-40362017000100002>
- Carbonell, J. (2001). La aventura de innovar. El cambio en la escuela. *Revista de Pedagogía*, 24(71), 469-473. Recuperado el 10 de Enero de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922003000300006&lng=es&tlng=es.
- Castellanos Paz y Miño, M. d. (2020). *Diseñar un programa de gestión del desempeño por competencias cualitativo (evaluación 360°) a docentes de Básica Superior y Bachillerato General Unificado en una Institución Educativa de Quito*. Quito: QUITO/UIDE/2020. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4108>
- Comisión de Liderazgo Ignaciano Red de Pastoral AUSJAL. (2018). *LIDERAZGO IGNACIANO: nuestro modo de proceder*. AUSJAL. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>

- Comisión Internacional del Apostolado de la Educación de la Compañía de Jesús. (2019). *Una tradición viva en el siglo 21; Un ejercicio continuo de discernimiento* (Primera ed.). Roma, Italia. Recuperado el 29 de Julio de 2021, de <https://www.educatemagis.org/es/documents/colegios-jesuitas-una-tradicion-viva-en-el-siglo-21-un-ejercicio-continuo-de-discernimiento/>
- Compañía de Jesús. (1986). *Características de la Educación de la Compañía de Jesús*. Roma. Recuperado el 27 de Julio de 2021, de <https://www.educatemagis.org/es/documents/caracteristicas-de-la-educacion-de-la-compania-de-jesus/>
- Compañía de Jesús. (1993). *PEDAGOGÍA IGNACIANA, UN PLANTEAMIENTO PRÁCTICO*. Roma, Italia. Recuperado el 18 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?idContenido=17>
- Compañía de Jesús. (1995). *Congregación General 34*. Ediciones Mensajero. Recuperado el 10 de Julio de 2021
- Compañía de Jesús. (1995). *Constituciones de la Compañía de Jesús; Normas Complementarias*. Roma, Italia: Ediciones Mensajero. Recuperado el 28 de Julio de 2021
- Compañía de Jesús. (2008). *Congregación General 35*. Ediciones Mensajero. Recuperado el 11 de Julio de 2021
- Compañía de Jesús. (2016). *Congregación General 36*. Ediciones Mensajero. Recuperado el 12 de Julio de 2021
- Compañía de Jesús. (2019). *Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús 2019-2029*. Roma, Italia. Recuperado el 16 de Julio de 2021, de <https://www.ausjal.org/preferencias-apostolicas-universales-de-la-compania-de-jesus-2019-2029-2/>
- Corvalán, C., & Obando, D. (2018). *LA PASTORAL EDUCATIVA, DESDE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA Y SU FUNDAMENTACIÓN IGNACIANA Un aporte para el fortalecimiento de la gestión de la Pastoral de los colegios jesuitas de Ecuador y Paraguay, asociados a FLACSI*. Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/39018>

- CPAL. (2005). *Proyecto educativo común de la Compañía de Jesús en América Latina* (Primera ed.). Florianópolis, Brasil: CEPAL. Recuperado el 28 de Julio de 2021, de [https://jesuitas.lat/biblioteca/archivo-documental?subject\[\]=23](https://jesuitas.lat/biblioteca/archivo-documental?subject[]=23)
- Del Pozo, M., Miró, N., & Horch, M. (2016). *Aprender hoy y liderar mañana* (Segunda ed.). Tekmanbooks. Recuperado el 18 de Junio de 2021
- Díaz Duran, M. E. (2016). ¿Es Compatible la Educación a Distancia con la Pedagogía Ignaciana? *Journal of technology management & innovation*, 11(1), 36-47. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000100006>
- Domingo Segovia, J. (2020). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000300897
- Escobar Lalama, I. (2018). *Bloque I: Ignacio de Loyola y mi camino espiritual*. Quito. Recuperado el 28 de Octubre de 2021
- Fernández Espejo, H., & Solari Montenegro, G. (2017). Prevalencia del Estrés Asociado a la Doble Presencia y Factores Psicosociales en Trabajadores Estudiantes Chilenos. *Ciencia & Trabajo*, 19(60), 194-199. Recuperado el 25 de Octubre de 2021, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000300194&lng=pt&nrm=iso. acessos em 12 nov. 2021. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000300194>.
- Fernández Rio, J., & Méndez Giménez, A. (2016). El Aprendizaje Cooperativo: Modelo Pedagógico para Educación Física. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*(29), 201-206. Recuperado el 16 de Julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345743464040>
- FLACSI. (2014). *EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS* (Segunda ed.). Santiago de Chile, Chile: Universidad Alberto Hurtado de Chile. Recuperado el 10 de Mayo de 2021
- FLACSI. (2014). *SISTEMA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ESCOLAR, UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y MEJORA EN RED, Presentación del Sistema* (Segunda ed.). Santiago de Chile, Chile: Universidad Alberto Hurtado de Chile. Recuperado el 16 de Junio de 2021

- FLACSI. (s.f.). *Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús*. Recuperado el 23 de Junio de 2021, de <https://www.flacsi.net/plan-estrategico/>
- Galdeano Bienzobas, C., & Valiente Bardera, A. (Enero de 2010). Competencias profesionales. *Educación Química*, 21(1), 24-28. doi:10.1016/S0187-893X(18)30069-7
- Garcés Suárez, E., Garcés Suárez, E., & Alcívar Fajardo, O. (2016). LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL CAMBIO DE LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: REFLEXIONES PARA LA PRÁCTICA. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 171-177. Recuperado el 16 de Julio de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202016000400023
- Gonzáles Castro, C., & Cruzat Arriagada, M. (2019). Innovación educativa: La experiencia de las carreras pedagógicas en la Universidad de Los Lagos, Chile. *Educación*, 28(55), 103-122. doi:10.18800/educacion.201902.005
- González Guerrero, K., & Esteban Ojeda, C. (2013). Caracterización de modelos pedagógicos en formación e-learning. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 4-16. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509002>
- Granados Ospina, L. F. (2015). *RASGOS DE LA GESTION DIRECTIVA AL ESTILO IGNACIANO*. Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Cali. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://pedagogiaignaciana.com/>
- Guibert, J. M. (2011). Liderazgo y valores ignacianos. *Estudios Empresariales*(137), 48-55. Recuperado el 20 de Junio de 2021, de <https://www.flacsi.net/noticias/pedagogia-ignaciana-liderazgo-ignaciano-y-su-formacion-fundamentos-claves-y-competencias/>
- Guibert, J. M. (2016). Liderazgo ignaciano y gobernanza en las universidades de la Compañía de Jesús. *Arbor*, 192(782), a364. doi:<https://doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6009>
- Guibert, J. M. (2020). *Para comprender la Pedagogía Ignaciana*. Bilbao: Ediciones Mensajero. Recuperado el 27 de Julio de 2021

- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: MCGRAW-HILL. Recuperado el 22 de Octubre de 2020
- Herrera Meza, S. R., & Tobón, S. (2017). EL DIRECTOR ESCOLAR DESDE EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO. ESTUDIO DOCUMENTAL MEDIANTE LA CARTOGRAFÍA CONCEPTUAL. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Horn Kupfer, A., & Murillo Torrecilla, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. doi:<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-746>
- Horn, A., & Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 64-77.
- lño, W. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces De La Educación*, 3(6), 93-110. Obtenido de <https://www.revista.vocesdelaeducacion.com.mx/index.php/voces/article/view/123>
- Jara Salazar, E. D. (2016). *LA DOBLE PRESENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRODUCALZADE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato. Recuperado el 12 de 10 de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24126/1/Edwin%20David%20Jara%20Salazar.pdf>
- Klein, L. F. (2002). *Actualidad de la pedagogía jesuita*. México: ITESO. Recuperado el 24 de Julio de 2021
- Kolvenbach, P.-H. (1993). *La Pedagogía Ignaciana Hoy*. Recuperado el 24 de Julio de 2021, de

- <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Kolvenbach, P.-H. (1998). A LOS LAICOS Y JESUITAS DE LAS OBRAS EDUCATIVAS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN GUATEMALA. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Kolvenbach, P.-H. (2006). PRIMERA REUNIÓN DE RECTORES Y DIRECTORES DE COLEGIOS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN AMÉRICA LATINA. Bogotá. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- López Cruz, C. S., & Heredia Escorza, Y. (2017). *Marco de referencia para la evaluación de proyectos de innovación educativa - Guía de Aplicación*. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de https://issuu.com/isauroblanco/docs/guia_de_aplicacion_9feb2017
- López Hortelano, E. (26 de Enero de 2018). Los ejercicios espirituales de san Ignacio. Análisis del texto como proceso helicoidal y especular. *Estudios Eclesiásticos. Revista de investigación e información teológica y canónica*, 93(364), 131-163. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de <https://revistas.comillas.edu/index.php/estudioseclesiasticos/article/view/8358>
- López Viguria, E., & Santomá, R. (2016). ¿Cuáles son los Rasgos que Han de Caracterizar el Perfil de los Egresados de las Escuelas de Negocios Jesuitas Según sus Directivos? *Journal of technology management & innovation*, 11(1), 19-29. doi:10.4067/S0718-27242016000100004
- Lovay, S. (2019). La Ratio Studiorum y su vínculo con la primera universidad argentina. *Antiguos Jesuitas En Iberoamérica*, 7(1), 100–113. doi:10.31057/2314.3908.v7.n1.24775
- Margalef, L., & Arenas, A. (2006). ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN EDUCATIVA? A PRÓPOSITO DEL DESARROLLO CURRICULAR. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*(47), 13-31. Recuperado

- el 15 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328828002>
- Mesa, J. A. (2019). *La Pedagogía Ignaciana, Textos clásicos y contemporáneos sobre la educación de la Compañía de Jesús desde san Ignacio de Loyola hasta nuestros días*. Roma, Italia: Sal Terrae. Recuperado el 28 de Julio de 2021
- Michalus, J. C., Sarache Castro, W. A., & Hernández Pérez, G. (Junio de 2015). MÉTODO DE EXPERTOS PARA LA EVALUACIÓN EX-ANTE DE UNA SOLUCIÓN ORGANIZATIVA. *Visión de Futuro*, 19(1), 1-17. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=380&Itemid=83
- MINEDUC. (2017). *Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador . Recuperado el 18 de Junio de 2021, de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- MINEDUC. (2020). *Proyecto Educativo Institucional* (Tercera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de Junio de 2021
- Molina, D. (2014). El modo nuestro de liderar. *Revista de Espiritualidad Ignaciana MANRESA*, 89(341), 329-338. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/377637>
- Moreno Correa, S. M. (2020). La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1), 14-26. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2290>
- Moreno, T. (2018). La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto. *Revista mexicana de investigación educativa*, 643-650.
- Muñoz Ríos, D., & Araya Herrera, D. (2017). Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo. *Educ. Pesqui*, 43(4), 1073-1086. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-4634201706164230>

- Nicolás, A. (2008). Carta a los Rectores y Directores de la FLACSI. Roma. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Nicolás, A. (2013). Conferencia sobre el Liderazgo Ignaciano. Valladolid. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Nicolás, A. (2013). LA EDUCACIÓN EN LA COMPAÑÍA DE JESÚS. Gijón. Recuperado el 26 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- OCDE. (2017). *DIAGNÓSTICO DE LA OCDE SOBRE LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS, DESTREZAS Y HABILIDADES DE MÉXICO*. México. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destreza-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- OECD. (2010). Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow. Recuperado el 23 de Mayo de 2020
- Palacios Mielles, V. D. (2017). *Aportación de los Colegios Jesuitas a la Educación en Ecuador y propuesta de formación en Pedagogía Ignaciana*. Bilbao. Recuperado el 25 de Julio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=184765>
- Palacios Mielles, V. D. (2018). *Pedagogía Ignaciana aplicada en la Innovación Educativa*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2658>
- Pando, V. F. (2018). Tendencias didácticas de la educación virtual: Un enfoque interpretativo. *Propósitos y Representaciones*, 6(1), 463-505. doi:<https://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n1.167>
- Pérez Pueyo, Á., Hortigüela Alcalá, D., & Fernández Río, J. (2020). Evaluación formativa y modelos pedagógicos: Estilo actitudinal, aprendizaje

cooperativo, modelo comprensivo y educación deportiva. *Revista Española de Educación Física y Deportes*(428), 47-66. Recuperado el 18 de Julio de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/340315369_EVALUACION_FORMATIVA_Y_MODELOS_PEDAGOGICOS_ESTILO_ACTITUDINAL_APRENDIZAJE_COOPERATIVO_MODELO_COMPRENSIVO_Y_EDUCACION_DEPORTIVA

- Polaino, C. J., Romillo, A. d., & Muñoz, J. F. (2020). Modelo educativo-pedagógico integrado de la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Formación Universitaria*, 13(5), 115-128. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500115>
- Provincia de Loyola. (2013). *Cuaderno de Liderazgo Ignaciano*. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <https://www.flacsi.net/noticias/pedagogia-ignaciana-liderazgo-ignaciano-y-su-formacion-fundamentos-claves-y-competencias/>
- Ramírez Ramírez, L. N. (2020). Tendencias de la innovación educativa en los contextos sociales. Análisis del mapeo de literatura. *Revista Educación*, 44(1), 18. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v44i1.33222>
- Ritacco Real, M. J., & Bolívar Botía, A. (2018). Identidad profesional y dirección escolar en España: la mirada de los otros. *Revista Brasileira de Educação*, 23. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782018230083>
- Ritacco, M., & Amores, F. (2017). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). *Educação e Pesquisa*(44). Recuperado el 30 de Febrero de 2021
- Ritacco, M., & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 375-402.
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *SUMA DE NEGOCIOS*, 125–140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Rodríguez Puerta, A. (25 de Agosto de 2021). *Lifeder*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2021, de <https://www.lifeder.com/adulto-joven/>

- Rodríguez, E. (2017). *La dirección escolar en contextos complejos formación y profesionalización para la función directiva*. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132915>
- Rodríguez, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador: breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 79-88. doi:<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp79-88p>
- RUEI. (2016). *Proyecto Innov-Acción XXI*. Quito, Pichincha, Ecuador : RUEI. Recuperado el 10 de Junio de 2021
- RUEI. (2018). *Re pensando el Proyecto Innov-Acción XXI*. Quito: Oficina de Colegios. Recuperado el 17 de Junio de 2021
- RUEI. (2019). *Nuestro Modo de Ser para el Siglo XXI*. Quito, Pichincha, Ecuador: Oficina de Colegios . Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <https://www.jesuitas.edu.ec/somos/modo-de-ser-para-el-siglo-xxi>
- RUEI. (2021). *Modelo Pedagógico de la RUEI*. Quito. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de <https://www.jesuitas.edu.ec/>
- Sarasúa Ortega, A. (2013). La dirección escolar, LUCES Y SOMBRAS. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*(350), 41-44. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/999>
- Saullo, M. C. (2018). *La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión*. Buenos Aires : Universidad Austral. Recuperado el 14 de Junio de 2021, de <https://rii.austral.edu.ar/handle/123456789/829>
- Secretariado de Educación Secundaria y Pre-Secundaria, Compañía de Jesús. (2017). *Memorias del JESEDU-Rio2017*. ROMA. Recuperado el 29 de Julio de 2021, de http://www.sjweb.info/documents/assj/2017.10.19_SOSA_JESEDU-Rio2017_F_ES.pdf
- Seibold, J. (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 215-231. doi:<https://doi.org/10.35362/rie2301012>

- Silva Lara, D. (30 de Septiembre de 2015). Innovación en la práctica docente. *Revista Vinculando*. Recuperado el 24 de Mayo de 2020
- Sosa, A. (2017). La educación de la Compañía: una pedagogía al servicio de la formación de un ser humano reconciliado con sus semejantes, con la creación y con Dios. *Intervención Padre General Arturo Sosa SJ en el Congreso de Delegados de Educación*. Río de Janeiro. Recuperado el 27 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/#>
- Sosa, A. (2019). Sobre la Cooperación con los Laicos. Zagreb. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.org/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Sosa, A. (2020). Introducción del Padre General al curso de liderazgo. Roma. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de <http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=23>
- Tellería, M. (9 de Enero de 2004). Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*. (U. d. Andes, Ed.) Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- UNESCO. (2016). *Texto 1: Innovación Educativa* (Primera ed.). Lima: CARTOLAN E.I.R.L. Recuperado el 24 de Mayo de 2020
- Unidad Educativa San Felipe Neri. (2021). *Proyecto Educativo Institucional*. Riobamba, Ecuador . Recuperado el 1 de Junio de 2021
- Valenzuela, G. (2019). Innovación en educación. Gestión, currículo y tecnologías. *Perfiles educativos*, 220-227.
- Vásquez, C. (2006). *Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús* (Segunda ed.). (ACODESI, Ed.) Bogotá: Kimpres. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de https://sitio.acodesi.org/images/Publicaciones/pdf_libros/Propuesta-Educativa-de-la-Compania-de-Jesus-Carlos-Vasquez-S-J.pdf
- Vásquez, C. (2017). *Módulo 1 Identidad Ignaciana; Parte II: Nociones básicas sobre la pedagogía y liderazgos ignacianos*. Recuperado el 18 de Junio de 2021, de https://issuu.com/ausjal/docs/4_pi_2_nociones_basicas_sobre_peda

- Vergara, J. (2007). El humanismo pedagógico en los colegios jesuíticos del siglo XVI. *Studia Philologica Valentina*, 10(7), 171-200 . Obtenido de <https://roderic.uv.es/handle/10550/35139>
- Vernaza Arroyo, G., Medina Sánchez, E. P., & Chamorro Quiñonez, J. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 163-174. doi:<https://doi.org/10.31876/racs.v26i3.33240>
- Weinstein, J., Cuellar, C., & Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 23-46. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/94>

ANEXOS

Anexo 1: Certificación Institucional como miembro de FLACSI

INSTITUCIÓN MIEMBRO

de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús

La Conferencia de Provinciales en América Latina, CPAL, certifica que el Establecimiento Educativo **Unidad Educativa San Felipe Neri** ubicado en la ciudad de **Riobamba, Ecuador** es miembro de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús, FLACSI, organismo internacional aprobado por el Propósito General de la Compañía de Jesús, P. Peter Hans Kolvenbach, S.J. en septiembre 5 de 2001.

Como obra al servicio del apostolado educativo se compromete a la observancia de los estatutos que rigen a la Federación y a colaborar en la construcción de nuestra red apostólica ignaciana.

~ AMDG ~

Diego Cujalob
Coordinador CPAL
Sector Educación

Antonio...
Presidente FLACSI

Asamblea General FLACSI

Edelberto...
Huacabo...
...
...
...

R. C. C. A. ...
...
...
...

Anexo 2: Asentimiento de la Institución para el desarrollo de la Investigación

Oficio solicitud de asentimiento:



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERI
COMPAÑÍA DE JESÚS

Riobamba, 01 junio del 2020

Hermano
Mauricio Cadena S.J., Msc.
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FELIPE NERI
Presente

De mi consideración:

Reciba mi atento saludo y deseo de éxito en las funciones que viene desempeñando muy acertadamente en beneficio de la juventud y niñez de la institución que usted preside.

Por medio de la presente solicito muy comedidamente se me **AUTORICE**, el desarrollo de la investigación del proyecto de titulación: *"LAS COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN, BASADAS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA. ESTUDIO DE CASO."*, **Propuesta Metodológica**, previo a la obtención del título de Magíster en Innovación en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Dicha investigación está dirigida al Equipo Directivo de la Institución.

Seguro de contar con su asentimiento, anticipo mi gratitud y estima.

Atentamente,

Edwin A. Velasco H.
C.C 0603371873
Correo electrónico: edwin.a.velasco.h@pucesa.edu.ec
Teléfono: 0996444061



Oficio recibido con asentimiento de parte de la institución:



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERI
COMPAÑIA DE JESÚS

UESFN 062-2021.SG

Riobamba, 14 de junio de 2021

Licenciado
EDWIN VELASCO HARO
Educatore ignaciano UESFN
Presente

De mi consideración:

Con el saludo fraterno, en atención a su solicitud me permito comunicarle que le autorizo realizar en nuestra institución, su proyecto de investigación titulado "LAS COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN, BASADAS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA. ESTUDIO DE CASO.", Propuesta Metodológica, previo a la obtención del título de Magister en Innovación en Educación en la Pontificia Universidad Católica

Particular que le comunico para los fines pertinentes.

A MAYOR GLORIA DE DIOS,


E. MAURICIO CABRERIZO
Rector
CC.: 3708436082

Documento elaborado por: Eulalia Závala Flor



Anexo 3: Consentimiento de miembros del Equipo Directivo para la recopilación de datos mediante la aplicación del Instrumento

Oficio solicitud de consentimiento:



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERI
COMPAÑÍA DE JESÚS

Riobamba, 17 julio del 2020

Estimados.
Miembros del Equipo Directivo.
UNIDAD EDUCATIVA SAN FELIPE NERI
Presente

De mi consideración:

Reciban mi atento saludo y deseo de éxito en las funciones que vienen desempeñando muy acertadamente en beneficio de la juventud y niñez de la institución a la que ustedes pertenecen.

Por medio de la presente solicito muy comedidamente su **AUTORIZACIÓN**, para la aplicación de la Autoevaluación de Competencias Directivas Ignacianas, instrumento propuesto en el marco del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), dichos resultados estarán incluidos en el desarrollo de la investigación del proyecto de titulación: **"LAS COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN, BASADAS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA. ESTUDIO DE CASO."**, **Propuesta Metodológica**, previo a la obtención del título de Magíster en Innovación en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Dicha autoevaluación está dirigida al Equipo Directivo de la Institución.

Seguro de contar con su asentimiento, anticipo mi gratitud y estima.

Atentamente,

Edwin A. Velasco H.
C.C 0603371873
Correo electrónico: edwin.a.velasco.h@pucesa.edu.ec
Teléfono: 0996444061

Autoregistros de aplicación de instrumento de diagnóstico:

Formato General de Asistencia

<https://sfelipeneri.edu.ec/appautoregistro/fasi/general.php?evento>


**EVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS-
AUTOEVALUACIÓN-MODO DE SER**

LUGAR Y FECHA: Babamba, Martes 21 de Julio del 2020

Nº	Apellidos y Nombres	Firma (Entrada)	Firma(Salida)
1	Cáceres Guzmán Zoila Verónica		
2	Echeverría Rodríguez Francisco Niguel		
3	Falconí Parada María Dolores		
4	García Neira Israel Antonio		
5	Gavilánez Maquillón Ana Lilia		
6	Gutiérrez Granadillo Jeeser José		
7	Lara Alvar: Carla Vanese		
8	Morales Fonseca Harbett Cristina		
9	Rivera Moreta Gabriela Fernanda		
10	Velasco Héro Edwin Alexander		



EVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS- AUTOEVALUACIÓN-MODO PROCEDER

LUGAR Y FECHA: Robamba, Miércoles 22 de Julio del 2020

N°	Apellidos y Nombres	Firma (Entrada)	Firma(Salida)
1	Cáceres Guzmán Zoila Verónica		
2	Echeverría Rodríguez Francisco Miguel		
3	Falconi Parada María Dolores		
4	García Neira Israel Antonio		
5	Gavilán Maguilon Ana Libia		
6	Gutiérrez Grandillo Jeeser José		
7	Lara Añear Carla Vanesa		
8	Morales Fonseca Marbett Cristina		
9	Rivera Moreta Gabriela Fernanda		
10	Velasco Haró Edwin Alexander		



EVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS- AUTOEVALUACIÓN-MODO EXAMINAR

LUGAR Y FECHA: Riobamba, Jueves 23 de Julio del 2020

Nº	Apellidos y Nombres	Firma (Entrada)	Firma (Salida)
1	Cáceres Guzmán Zola Verónica		
2	Echeverría Rodríguez Francisco Miguel		
3	Falconi Parada María Dolores		
4	García Neira Israel Antonio		
5	Gavilánez Macquín Ana Lilia		
6	Gutiérrez Granadillo Jeeser José		
7	Lara Alvear Carla Vanesa		
8	Morales Fonseca Maribeth Cristina		
9	Rivera Moreta Gabriela Fernanda		
10	Velasco Haro Edwin Alexander		

Anexo 4: Instrumento de Diagnóstico

Formularios en *Google Forms*.

- o Modo de Ser: <https://forms.gle/68GpSsiRzMMA6zBR7>



The screenshot shows the header of a Google Form. The header image features the text 'Innovación XXI' in a stylized font, with 'COMPETENCIAS DIRECTIVAS' written below it. To the right is a circular logo of the institution. The main title of the form is 'AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS - 2º Q - 2019-2020 MODO DE SER'. At the bottom, there is a 'Siguinte' button and a progress bar indicating 'Página 1 de 7'.

- o Modo de Proceder: <https://forms.gle/HyjFpSavNHwXsdVy9>



The screenshot shows the header of a Google Form. The header image features the text 'Innovación XXI' in a stylized font, with 'COMPETENCIAS DIRECTIVAS' written below it. To the right is a circular logo of the institution. The main title of the form is 'AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS - 2º Q - 2019-2020 MODO DE PROCEDER'. At the bottom, there is a 'Siguinte' button and a progress bar indicating 'Página 1 de 5'.

- o Modo de Examinar: <https://forms.gle/TRormPSqdzScKbxp6>



The screenshot shows the header of a Google Form. The header image features the text 'Innovación XXI' in a stylized font, with 'COMPETENCIAS DIRECTIVAS' written below it. To the right is a circular logo of the institution. The main title of the form is 'AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS - 2º Q - 2019-2020 MODO DE EXAMINAR'. At the bottom, there is a 'Siguinte' button and a progress bar indicating 'Página 1 de 5'.

Evaluación Competencias Directivas Ignacianas

Autoevaluación - MODO DE SER

Riobamba, martes 21 de Julio del 2020



Evaluación Competencias Directivas Ignacianas

Autoevaluación - MODO DE PROCEDER

Riobamba, miércoles 22 de Julio del 2020

The image displays a grid of 10 screenshots from a Zoom meeting, arranged in two columns and five rows. Each screenshot shows a different slide or a participant's video feed. The slides include:

- Top Left:** A slide titled "Juntos Reflexionando nuestro Liderazgo Ignaciano" with a central logo and decorative elements.
- Top Right:** A slide showing a Kanban board with multiple columns of colorful sticky notes.
- Second Row, Left:** A grid of 10 small video feeds showing participants in the meeting.
- Second Row, Right:** A slide titled "Competencias Directivas Ignacianas" with a blue and yellow background and a silhouette of a building.
- Third Row, Left:** A slide with a bar chart and a thumbs-up icon, containing text about the "MODO DE PROCEDER" methodology.
- Third Row, Right:** A slide titled "Planificación del Departamento" with a list of bullet points and a line graph showing an upward trend.
- Bottom Row, Left:** A slide titled "CUESTIONARIO" with an illustration of a hand holding a pen over a clipboard.
- Bottom Row, Right:** A slide titled "¿Qué me llevo?" featuring a grid of 10 small video feeds of participants.

Evaluación Competencias Directivas Ignacianas

Autoevaluación - MODO DE EXAMINAR

Riobamba, jueves 23 de Julio del 2020

The image displays a series of screenshots from a Zoom meeting, arranged in a 4x2 grid. The left column shows various presentation slides, and the right column shows a grid of participants' video feeds.

- Slide 1 (Top Left):** Titled "Juntos Reflexionando nuestro Liderazgo Ignaciano". It features a central yellow circle with a logo and several small icons around it.
- Slide 2 (Second Row, Left):** A grid of 12 small portraits of people, with a large orange flame icon in the center.
- Slide 3 (Second Row, Right):** Titled "Competencias Directivas Ignacianas". It has a blue and yellow background with a silhouette of a building.
- Slide 4 (Third Row, Left):** Titled "Reflexión de la Práctica". It includes a bar chart and a microscope icon. The text reads: "El cluster Modo de Examinar busca por competencias que reflejan el proceso de desarrollo mediante que los directivos deben realizar en relación a su propio gestión, considerando el entorno y los resultados concretos obtenidos, como referentes que orientan nuevos en la práctica."
- Slide 5 (Third Row, Right):** Titled "Reflexión de la Práctica". It lists several bullet points related to the process of reflection and practice.
- Slide 6 (Bottom Row, Left):** Titled "CUESTIONARIO". It features a large blue and yellow background with a clipboard icon.
- Slide 7 (Bottom Row, Right):** Titled "ROLES". It lists various roles with corresponding icons: a monkey, a spider, a panda, and a bee.

Anexo 6: Accesos Drive

Link Drive: Excel originales de Formulario *Google Forms* de instrumento de diagnóstico.

<https://drive.google.com/drive/folders/1iC8gN8j49RfW8WDx9eIIHDfrmNO2vK2q?usp=sharing>

Link Drive: Repositorio de Formularios de Respuestas *Google Forms* de instrumento de diagnóstico.

<https://drive.google.com/drive/folders/1wtUTsuu2kVlqWs7160X7I-Y-1k5a-qm5?usp=sharing>

Link Drive: Excel Codificado para Base de Datos SPSS.

https://drive.google.com/drive/folders/1aF2YzDT23O_I7UizGBqHnZXBM--lsbl3?usp=sharing

Link Drive: Base de Datos SPSS.

https://drive.google.com/drive/folders/1aF2YzDT23O_I7UizGBqHnZXBM--lsbl3?usp=sharing

Link Drive: Grabaciones Zoom de Aplicación de Instrumento.


https://drive.google.com/drive/folders/1np7tmE9jZf9qVVqWDu2hGLX7OUw_cBiLH?usp=sharing

Link Drive: Materiales utilizados en encuentros con Directivos.

https://drive.google.com/drive/folders/1z-x3_Lq5PMgphvUNBJ7bYUODTzSjhYZu?usp=sharing

Anexo 7: Validación de la Propuesta por Expertos

Formato para la validación de propuesta por expertos:

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

“Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas”

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la “Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas”, se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados						
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo						
La propuesta es funcional						
El contenido es pertinente para mejorar la problemática						
Las estrategias son coherentes con la población de estudio						
Existe congruencia en su estructura						
La propuesta es aplicable						
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso						
La guía es manejable para el directivo						

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto		Firma
Número de Contacto		
Correo Electrónico		
Título		Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación		

Validación de propuesta por expertos:

Directivos Jesuitas y Ex Directivos Jesuitas de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (Colegios Jesuitas).

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Cadena Heredia Hemán Mauricio	 Firma
Número de Contacto	0996768000	
Correo Electrónico	rector@sfeipenen.edu.ec	
Título	Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo Reg. 1031-13-86041339	
Experiencia Relacionada a la Investigación	Jesuita – Rector Unidad Educativa San Felipe Neri	Cédula de Ciudadanía 1708436062

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el director		X				


Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable <input checked="" type="checkbox"/>
75%	Modificable <input type="checkbox"/>
50%	Regular <input type="checkbox"/>
25%	Deficiente <input type="checkbox"/>
0%	No aplicable <input type="checkbox"/>

Nombre del Experto	Amat Avilés Marco Antonio	
Número de Contacto	0961238266	
Correo Electrónico	maamat@uc.cl	
Título	Magister en Filosofía Reg. 1701104383	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada Investigación	Jesuita - Dirección de Pastoral Unidad Educativa San Felipe Neri	0921 159232

Expertos Oficina de Colegios RUEI

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

“Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas”

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:


- Después del análisis de la “Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas”, se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	Castillo Mafla Felipe José	
Número de Contacto	0998749732	
Correo Electrónico	formacion@jesuitas.edu.ec	Cédula de Ciudadanía
Título	Máster en investigación y cambio educativo Reg. 7241110753	
Experiencia Relacionada a la Investigación	Técnico pedagógico Oficina de Colegios - RUEI	1718940347

Expertos Directivos de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (Colegios Jesuitas).



"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.


Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Rivera Moreta Gabriela Fernanda	Firma
Número de Contacto	0987188750	
Correo Electrónico	coordinacionbem@sfelipeneri.edu.ec	
Título	Magister en Ciencias de la Educación Reg. 1027-2017-1814332	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación Académica BEM Unidad Educativa San Felipe Neri	1802242907

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.


Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta está formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Ronquillo Cabezas Pablo Santiago	Firma
Número de Contacto	0987525312	
Correo Electrónico	psronquillo@stfelipeneri.edu.ec	
Título	Master Universitario en Neuropsicología y Educación Reg. 7241168184	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación de Bienestar Estudiantil Unidad Educativa San Felipe Neri	0603965591

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Ortiz Rivera Zoila Teresa	Firma  Cédula de Ciudadanía
Número de Contacto	0990368472	
Correo Electrónico	ztortiz@stfelpeneri.edu.ec	
Título	Magister en Pedagogía Reg. 1031-11-735988	
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación Desarrollo Docente Unidad Educativa San Felipe Neri	Cédula de Ciudadanía 0603024078



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede
Ambato

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Cáceres Guzmán Zola Verónica	Firma
Número de Contacto	0984493635	
Correo Electrónico	direccionfinanciera@sfelipeneri.edu.ec	Cédula de Ciudadanía
Título	Magister en Auditoría Integral Reg. 1031-15-86060322	
Experiencia Relacionada a la Investigación	Dirección Financiera Unidad Educativa San Felipe Neri	0803035247



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Barahona Maza Sthefanny Elizabeth	Firma 
Número de Contacto	0981298266	
Correo Electrónico	sebarahona@sfelpeneri.edu.ec	Cédula de Ciudadanía
Título	Master Universitario en Psicopedagogía Reg. 7241169492	1718597303
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación DECE Unidad Educativa San Felipe Neri	

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.


Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	Lapo Mora Sonia Elizabeth	Firma 
Número de Contacto	0982753199	
Correo Electrónico	slapo@uegonzaga.edu.ec	
Título	Magister en Innovación en Educación Reg. 1027-2020-2170382	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Dirección Académica – Unidad Educativa Jesuita San Luis Gonzaga - Quito	1714235619

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

“Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas”

Objetivo de Validación de Instrumento: |

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

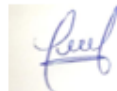
- Después del análisis de la “Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas”, se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	Peñaherrera Guamba Verónica Patricia	Firma 
Número de Contacto	0989077869	
Correo Electrónico	Institucional o personal	
Título	Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa Reg. 1045-08-677380	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	EAC Equipo Prototipador – Unidad Educativa Jesuita San Luis Gonzaga - Quito	1715702435



"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia:

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	Orozco Padilla Mayra Bernarda	Firma
Número de Contacto	0983161277	
Correo Electrónico	morozco@uegonzaga.edu.ec	
Título	Magister en Innovación en Educación Reg. 1027-2020-2170379	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación de la Experiencia Avanzada de Cambio- Unidad Educativa Jesuita San Luis Gonzaga - Quito	1714429428

Expertos Ex-Directivos de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (Colegios Jesuitas).

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	Gavilánez Maquilón Ana Libia	
Número de Contacto	0998275458	
Correo Electrónico	rectorado@ssoc.edu.ec	
Título	Magister en Pedagogía Reg. 1031-14-86053568	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Dirección Académica Unidad Educativa San Felipe Neri	0906334140

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.


Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Lara Granizo Nidia Lorena	
Número de Contacto	0992740786	
Correo Electrónico	lonalara776@gmail.com	
Título	Magister en Gestión del Talento Humano Reg. 1010-2020-2238632	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación de Talento Humano Unidad Educativa San Felipe Neri	0603031899

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	García Neira Israel Antonio	Firma 
Número de Contacto	0987163020	
Correo Electrónico	igarcia@sfelpeperi.edu.ec	
Título	Master Universitario en Neuropsicología y Educación Reg. 7241146885	Cédula de Ciudadanía 0603978859
Experiencia Relacionada a la Investigación	Dirección de Bienestar Estudiantil Unidad Educativa San Felipe Neri	

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios
100%	Aplicable X
75%	Modificable
50%	Regular
25%	Deficiente
0%	No aplicable

Nombre del Experto	Lara Alvear Carla Vanesa	
Número de Contacto	0992683817	
Correo Electrónico	cvlara@sfelipeneri.edu.ec	
Título	Master Universitario en Neuropsicología y Educación Reg. 7241185032	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación DECE Unidad Educativa San Felipe Neri	1803015229

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"

Objetivo de Validación de Instrumento:

Estimar el nivel de validez de la propuesta a partir de la opinión de expertos, para mejorar la estructura de la guía y ser adaptada al estudio de caso.

Instrucciones:

- Después del análisis de la "Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", se plantean una serie de ítems para ser evaluados. Marque con una X según su criterio.

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación los objetivos planteados		X				
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo		X				
La propuesta es funcional		X				
El contenido es pertinente para mejorar la problemática		X				
Las estrategias son coherentes con la población de estudio		X				
Existe congruencia en su estructura		X				
La propuesta es aplicable		X				
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso		X				
La guía es manejable para el directivo		X				

Sugerencia: _____

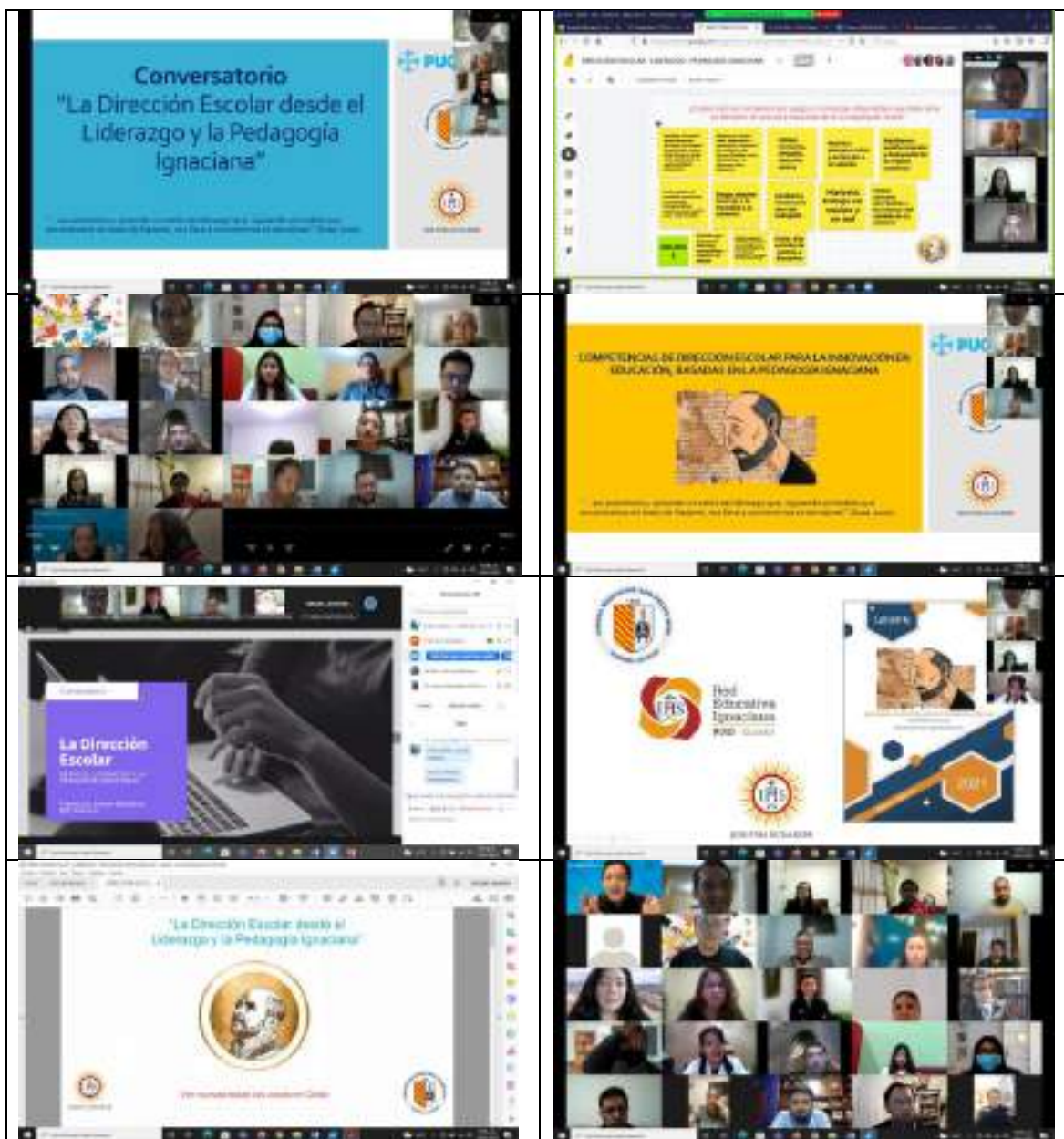
De manera integral la Propuesta se considera:

Valoración	Criterios	
100%	Aplicable	X
75%	Modificable	
50%	Regular	
25%	Deficiente	
0%	No aplicable	

Nombre del Experto	Castelo Valdivieso Carlos Francisco	
Número de Contacto	0984092687	
Correo Electrónico	carlosfcastelov@gmail.com	
Título	Magister en Desarrollo de la Inteligencia y Educación Reg. 1019-2016-1702539	Cédula de Ciudadanía
Experiencia Relacionada a la Investigación	Coordinación de Comportamiento BPEM Unidad Educativa San Felipe Neri	0603708215

Anexo 8: Devolución de resultados y entrega de producto final de la investigación-Conversatorio Institucional

CONVERSATORIO INSTITUCIONAL
“La Dirección Escolar desde el Liderazgo y la Pedagogía Ignaciana”
 Riobamba, jueves 27 de Enero del 2022



Link de acceso a materiales y grabación del conversatorio:

https://drive.google.com/drive/folders/1oWH2MuOnpNV3iY_rBaXTBB9LmLGg2aVD?usp=sharing

Anexo 9: Devolución de resultados y entrega de producto final de la investigación-Oficios de Entrega

Oficio de entrega a UESFN



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERI
COMPANÍA DE JESÚS

Riobamba, miércoles 17 de febrero del 2022.

H. Mauricio Cadena S.J.
Rector de la Unidad Educativa San Felipe Neri.
Presente.

De mi consideración,

Estimado Mauricio, mi saludo fraterno y mi sentimiento de bienestar.

Por medio de la presente, quiero hacer la entrega formal del producto resultante de la investigación denominada: *Competencias de Dirección Escolar para la Innovación en Educación, basadas en la Pedagogía Ignaciana*, en la modalidad de: *Propuesta Metodológica*, elaborado en conformidad con la normativa establecida por la PUCE Sede Ambato, previo a la obtención del título de Magister en Innovación en Educación. Este producto tiene el objetivo de proporcionar una herramienta que permita impulsar la gestión directiva dentro de la Unidad Educativa y en las instituciones que conforman la RUEI.

Se diseñó un producto que encarna un proceso innovador educativo, que se lo denominó: *"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"*, la cual contempla la propuesta de Evaluación de Competencias Directivas del Sistema de Calidad de FLACSI focalizada en la Autoevaluación, así como, los procedimientos internos de la Unidad Educativa San Felipe Neri y lo estipulado en los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador en relación al Desempeño Profesional Directivo.

Agradezco, el apoyo recibido de la Institución y del Equipo Directivo para la consecución de este producto.

Comunicaciones que me sean requeridas las recibiré en las siguientes direcciones: Velasco 24-38 y Veloz, telef. 032-961506/507, Ext 270, email calidadflacsi@sfelipeneri.edu.ec

Para que conste a los efectos oportunos, firmo esta carta y quedo a tu disposición para aclarar cualquier duda o proporcionar más datos.

Es conforme y de carácter legal.



Edwin A. Velasco H.
Coordinador de Desarrollo Institucional UESFN
Maestrante PUCE-Sede Ambato MIE-160

Oficio de Entrega a RUEI



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERI
COMPANIA DE JESUS

Riobamba, miércoles 16 de febrero del 2022.

Ing. Francisco Robalino,
Director Ejecutivo de la RUEI
Presente.

De mi consideración,

Estimado Francisco, mi saludo fraterno y mi sentimiento de bienestar.

Por medio de la presente, quiero hacer la entrega formal del producto resultante de la investigación denominada: *Competencias de Dirección Escolar para la Innovación en Educación, basadas en la Pedagogía Ignaciana*, en la modalidad de: Propuesta Metodológica, elaborado en conformidad con la normativa establecida por la PUCE Sede Ambato, previo a la obtención del título de Magister en Innovación en Educación. Este producto tiene el objetivo de proporcionar una herramienta que permita impulsar la gestión directiva dentro de las Unidades Educativas que conforman la RUEI.

Se diseñó un producto que encarna un proceso innovador educativo, que se lo denominó: *"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"*, la cual contempla la propuesta de Evaluación de Competencias Directivas del Sistema de Calidad de FLACSI focalizada en la Autoevaluación, así como, los procedimientos internos de la Unidad Educativa San Felipe Neri y lo estipulado en los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador en relación al Desempeño Profesional Directivo.

Agradezco, el apoyo recibido desde la Oficina de Colegios de la RUEI para la consecución de este producto.

Comunicaciones que me sean requeridas las recibiré en las siguientes direcciones: Velasco 24-38 y Veloz, telef. 032-961506/507, Ext 270, email calidadflacsi@sfelipeneri.edu.ec

Para que conste a los efectos oportunos, firmo esta carta y quedo a tu disposición para aclarar cualquier duda o proporcionar más datos.

Es conforme y de carácter legal.



Edwin A. Velasco H.
Coordinador de Desarrollo Institucional UESFN
Maestrante PUCE-Sede Ambato MIE-160

Respuesta RUEI



Quito, D.M., 17 de febrero de 2022
OE. Int. Of. No. 009-22

Magister
Edwin Velasco
Coordinador de Desarrollo Institucional
Unidad Educativa San Felipe Neri

Estimado Edwin:

En relación a la entrega a la Oficina de la RUEI del producto de la investigación: "Gula para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas", me es placentero confirmar la recepción y a la vez agradecer de manera personal y a nombre de todos quienes conformamos el equipo de la RUEI por compartir este trabajo de mucha relevancia que, sin duda, aporta a nuestro proyecto de transformación educativa que llevamos adelante.

Estoy seguro que este producto será de enorme beneficio especialmente para nuestros docentes impulsando su gestión pedagógica a partir de este importante insumo para los equipos directivos de las instituciones de la RUEI.

¡Felicidades!

Un afectuoso abrazo,

Francisco Javier Robalino
Director Ejecutivo
Red de Unidades Educativas Ignacianas

Oficio de entrega a SCGE-FLACSI



**UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERI**
COMPAÑIA DE JESUS

Riobamba, jueves 17 de febrero del 2022.

Mg. Mora Podestà,
Directora del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar-FLACSI
Presente.

De mi consideración,

Estimada Mora, mi saludo fraterno y mi sentimiento de bienestar.

Por medio de la presente, quiero hacer la entrega formal del producto resultante de la investigación denominada: *Competencias de Dirección Escolar para la Innovación en Educación, basadas en la Pedagogía Ignaciana*, en la modalidad de: Propuesta Metodológica, elaborado en conformidad con la normativa establecida por la PUCE Sede Ambato, previo a la obtención del título de Magister en Innovación en Educación. Este producto tiene el objetivo de proporcionar una herramienta que permita impulsar la gestión directiva dentro de las Unidades Educativas que conforman la RUEI.

Se diseñó un producto que encarna un proceso innovador educativo, que se lo denominó: *"Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas"*, la cual contempla la propuesta de Evaluación de Competencias Directivas del Sistema de Calidad de FLACSI focalizada en la Autoevaluación, así como, los procedimientos internos de la Unidad Educativa San Felipe Neri y lo estipulado en los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador en relación al Desempeño Profesional Directivo.

Agradezco la apertura y el apoyo que desde siempre, como colegio, hemos tenido en la Dirección del SCGE, han sido una fuente de inspiración.

Comunicaciones que me sean requeridas las recibiré en las siguientes direcciones: Velasco 24-38 y Veloz, telef. 032-961506/507, Ext 270, email calidadflacsi@sfelipeneri.edu.ec

Para que conste a los efectos oportunos, firmo esta carta y quedo a tu disposición para aclarar cualquier duda o proporcionar más datos.

Es conforme y de carácter legal.



Edwin A. Velasco H.
Coordinador de Desarrollo Institucional UESFN
Maestrante PUCE-Sede Ambato MIE-160

Anexo 10: Índices Complementarios

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Textos para el diseño del estado de arte.....	15
Tabla 2. Análisis datos demográficos de la muestra	70
Tabla 3. Cargo de responsabilidad de los directivos	78
Tabla 4. Puntaje promedio por cluster.....	79
Tabla 5. Competencias del cluster modo de ser	82
Tabla 6. Competencias del cluster modo de proceder	83
Tabla 7. Competencias del cluster modo de examinar.....	85
Tabla 8. Puntaje promedio de cada cluster por cargo de responsabilidad del directivo.....	86
Tabla 9. Puntaje promedio de competencias por responsabilidad del directivo ...	88
Tabla 10. Cuestionario validación de la propuesta por expertos	107
Tabla 11. Validadores de la propuesta.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perfil de Competencias Directivas Ignacianas	34
Figura 2. Conceptos claves de la Espiritualidad Ignaciana	35
Figura 3. Características y competencias del directivo RUEI	39
Figura 4. Ratio Studiorum	56
Figura 5. Paradigma Ignaciano y relación docente-estudiante.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Puntaje promedio de cada cluster por cargo de responsabilidad del directivo.....	87
Gráfico 2. Puntaje promedio de competencias por responsabilidad del directivo.	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Funciones directivas	77
Cuadro 2. Antecedentes de la propuesta de investigación	102
Cuadro 3. Esquema para el diseño de la propuesta de innovación	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificación Institucional como miembro de FLACSI.....	126
Anexo 2: Asentimiento de la Institución para el desarrollo de la Investigación ..	127
Anexo 3: Consentimiento de miembros del Equipo Directivo para la recopilación de datos mediante la aplicación del Instrumento	129
Anexo 4: Instrumento de Diagnóstico.....	133
Anexo 5: Capturas de Pantalla – Aplicación del Instrumento – Equipo Directivo	134
Anexo 6: Accesos Drive	137
Anexo 7: Validación de la Propuesta por Expertos	138
Anexo 8: Devolución de resultados y entrega de producto final de la investigación- Conversatorio Institucional	155
Anexo 9: Devolución de resultados y entrega de producto final de la investigación- Oficios de Entrega.....	156
Anexo 10: Índices Complementarios.....	160
Anexo 11: Propuesta de Innovación.....	162

Anexo 11: Propuesta de Innovación





“El amor, se ha de poner más en las obras
que en las palabras”

Ignacio de Loyola (EE, 1548)

Edwin A. Velasco H.

Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas

El presente documento es el resultado del proyecto de investigación y desarrollo “COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA LA INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN, BASADAS EN LA PEDAGOGÍA IGNACIANA”, previo a la obtención del título de Magister en Innovación en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Febrero, 2022

DEDICATORIA

*Por los niños que reflejan tu sonrisa,
por el tiempo en que el amor despierta y llama;
por la plena madurez de la experiencia,
por la hora en que la vida es enseñanza.*

*Por tener a unos amigos y un trabajo,
por gozar de una familia y de una casa,
por saber que es Ignacio quien nos guía,
y María nos acoge con su gracia.*

Gracias Señor, mil Gracias.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la Maestría en Innovación en Educación, a sus autoridades, docentes, y personal administrativo, quienes han sabido demostrar “en todo amar y servir” (EE, 1548), característica de la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús en el mundo.

Mi agradecimiento a la Compañía de Jesús en el Ecuador y de manera especial a la Unidad Educativa San Felipe Neri, al Equipo Directivo de la Institución y a su Rector Hermano Mauricio Cadena S.J., amigo que me ha enseñado que “el amor, se ha de poner más en las obras que en las palabras” (EE, 1548).

Mi reconocimiento especial a los jesuitas, Francisco Echeverría, José Daniel Obando y Marco Antonio Amat, directivos y ex directivos institucionales, por hacer de mi “peregrinaje”, algo más que un simple camino recorrido.

Mi gratitud al Profesor Diego Armando Jiménez Bósquez, director del Trabajo de Titulación, por su acompañamiento y aporte valioso en la consecución de esta investigación.

A la Profesora Judith Elizabeth Pinos Montenegro, por haber despertado en mi la pasión por la investigación, y saber, que es en los detalles, donde se hace visible una propuesta de calidad y calidez humana.

A la Oficina de Colegios de la RUEI en el Ecuador, a Francisco Robalino, Luz Silva y Felipe Castillo, quedo en deuda por el cariño y la confianza brindada.

A los validadores de la propuesta de innovación, amigos que, en la Compañía de Jesús, encontramos el mejor pretexto para caminar juntos.

Edwin A. Velasco H.

Introducción

En la investigación, que es fuente del presente documento se planteó varios objetivos específicos, entre ellos, diseñar una guía de procedimientos detallados, para la evaluación y desarrollo de las competencias directivas ignacianas. Para este fin, se analizó algunos antecedentes relacionados a la propuesta, así como un breve detalle del contenido de la misma.

Además, se destaca que el tipo de innovación, que se desea implantar, afecta directamente la gestión educativa de la institución. Por ello, la propuesta de investigación pretende ser una innovación que permita mejorar los modos de proceder propios establecidos en gestión institucional, específicamente con el equipo directivo.

Se ha denominado a este instrumento Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas.

La propuesta presenta un orden sistemático de ejecución y aplicación, esto conlleva a una participación protagónica del equipo directivo de la institución, a medida que se avanza en la propuesta, se hace evidente las distintas actividades, que se desarrollarán justamente para el fortalecimiento de las competencias directivas. La guía esta estructura de tal forma que facilita el uso y aplicación, cuenta con algunas secciones o etapas.

La primera etapa o sección, denominada *Presentación de la Guía*, contiene el propósito, antecedentes, participantes, beneficiarios y la estructura del perfil de competencias directivas ignacianas propuesto desde el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI.

La segunda etapa o sección, denominada *Estructura de la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas*, presenta los procedimientos para el diagnóstico de autoevaluación, descripción y formularios de diagnóstico, procedimientos para la retroalimentación y *feed back* que realice el jefe inmediato

a los resultados de la autoevaluación del directivo y procedimientos para el Plan de Desarrollo Individual del Directivo (PDI).

La tercera etapa o sección, denominada *Plan de Desarrollo Individual*, presenta la descripción del diseño del PDI, las actividades, que se proponen para el desarrollo de cada una de las competencias directivas ignacianas y una propuesta de actividades desde los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador. Como complemento, y en relación a los resultados del diagnóstico, se plantea un Plan de Formación en Espiritualidad Ignaciana que contempla los fundamentos propios de la Compañía de Jesús.

La cuarta etapa o sección, denominada *Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Individual*, presenta los procedimientos, que se proponen para el seguimiento y evaluación del PDI, en el mismo, se contempla dos momentos en los cuales, se ejecuta esta etapa.

La quinta sección denominada *Protocolo de Aplicación de la Guía*, presenta los modos de aplicación de la propuesta de innovación, recomendaciones para la aplicación y ejecución y finaliza con la descripción de las cuatro primeras etapas de la guía que son propiamente la autoevaluación y desarrollo de las competencias directivas.

La sexta sección denominada *Glosario*, presenta algunas definiciones, que se encuentran en la guía y que permiten una mayor comprensión de dicho documento.

Para finalizar, se presenta una séptima sección denominada *Anexos de la Guía* que presenta los formatos propuestos para la retroalimentación y *feed back* del jefe inmediato, para el diseño del Plan de Desarrollo Individual y para el Seguimiento y Evaluación del PDI.

Los procedimientos aplicados para el diseño de la guía, fue la investigación realizada a los diferentes documentos propuestos por el Sistema de Calidad de FLACSI y a los procedimientos aplicados internamente con el Equipo Directivo,

cabe destacar que estos procedimientos no estaban esquematizados en ningún documento previo, además, no se cuenta con un documento procedimental que permita sistematizar todo lo referente a la evaluación de competencias directivas contextualizado a la realidad y características de la institución.

Los objetivos desarrollados para la implementación de la propuesta son:

- o Autoevaluar las competencias de gestión y liderazgo del equipo directivo.
- o Desarrollar el dominio de las competencias directivas ignacianas del equipo directivo.
- o Contribuir en la reflexión personal de cada directivo, respecto a la propia práctica y el desarrollo de las competencias requeridas en su cargo y contexto de trabajo.

Desarrollo de la propuesta

Según Margalef (2006), plantea distinguir algunos tipos de innovación en la educación, para el objeto de estudio, se selecciona la tipología de Innovaciones Políticos Sociales que determinan la distribución del poder y a la relación de los agentes sociales con la estructura escolar.

Para la propuesta de innovación, se siguió los siguientes pasos:

1. Fundamentación Teórica.
2. Diagnóstico de las Competencias Directivas.
3. Objetivo General de la Innovación.
4. Planificación.
5. Implementación.
6. Evaluación.
7. Validación de la Propuesta

La Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas, que se propone aplicar, está dirigida al equipo directivo de la Unidad

Educativa San Felipe Neri, es una herramienta de gestión institucional, que la utiliza la máxima autoridad del centro educativo y por el mismo equipo directivo, con este recurso, se desarrollarán las competencias directivas, que se pretende, sean conductas observables en la gestión del directivo.

Evaluar la pertinencia de la guía de procedimientos a través de la metodología de evaluación de expertos es uno de los objetivos específicos de la investigación, por ello, se muestra la validación y fiabilidad de la propuesta innovadora de la investigación.

Validación y fiabilidad de la propuesta

Para efectos de la validación de la propuesta, se procedió a solicitar la revisión de expertos en el área de dirección educativa, específicamente dentro de las instituciones de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador. Según Michalus, Sarache Castro, y Hernández Pérez (2015), “los métodos de expertos contribuyen a la previsión en situaciones de ausencia de información y adicionalmente pueden aportar información clave relacionada con las causas del problema, la fundamentación científica, la calidad de la solución, y pronosticar las consecuencias de su aplicación”.

Estos expertos a través de un cuestionario, han validado la fiabilidad de la propuesta presentada en la investigación, se obtiene concordancia con los criterios y parámetros establecidos en el diseño y desarrollo de la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas, dirigida al equipo directivo de la Unidad Educativa San Felipe Neri de la ciudad de Riobamba. Así, se demuestra la factibilidad de la propuesta para ser aplicada, en un futuro inmediato, al equipo directivo institucional.

A continuación, se presenta los criterios expuestos para la validación de expertos:

Ítems	Criterios	Cumple 100%	Modificable 75%	Regular 50%	Deficiente 25%	No cumple 0%
La propuesta tiene relación con los objetivos planteados						
La propuesta cumple con el alcance hacia la población objetivo						
La propuesta es funcional						
El contenido es pertinente para mejorar la problemática						
Las estrategias son coherentes con la población de estudio						
Existe congruencia en su estructura						
La propuesta es aplicable						
La propuesta esta formulada con un lenguaje claro y preciso						
La guía es manejable para el directivo						

Fuente: Elaboración propia

Al ser una propuesta dirigida al equipo directivo de la institución, se recurrió a la validación de expertos, mismos que analizaron y valoraron la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas. Una vez finalizada la validación por expertos, se llegó a la siguiente conclusión de manera integral: **la Propuesta, se considera 100% aplicable.**

En la siguiente tabla, se expone el número de validadores y sus características en relación a la propuesta de investigación:

Expertos en relación a la propuesta de investigación	Número de Expertos
Jesuitas Directivos y Ex – Directivos de Colegios de la RUEI	2
Oficina de Colegios RUEI	1
Directivos de la RUEI	8
Ex – Directivos de Colegios de la RUEI	5
Total	16

Fuente: Elaboración propia

Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas

I. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Propósito.

La Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas tiene como propósito ser una herramienta que permita auto valorar la gestión por competencias que realiza el Equipo Directivo de la Institución. Así como proporcionar modos de proceder que desarrollen dichas competencias en el marco de la innovación educativa y la Pedagogía Ignaciana.

La autoevaluación de competencias directivas ignacianas es uno de los métodos, que se utiliza para evidenciar las conductas observables de los directivos. Permite, sobre todo, a quienes dirigen la institución, conocer el trabajo realizado por el directivo, cómo lo realiza y cuál es el estado actual de su desempeño desde la mirada del mismo directivo. La autoevaluación tiene mucha relación con uno de los principios ignacianos, el examen, que permite discernir de manera personal las acciones realizadas, en un tiempo determinado.

Además, esta guía para la autoevaluación y desarrollo de competencias, facilita una primera experiencia de análisis de la gestión del Equipo Directivo.

Entre los beneficios que brinda esta guía, se exponen los más importantes:

- Es una herramienta que permite valorar las conductas observables de los miembros del Equipo Directivo.
- Proporciona la identificación de objetivos, que pretende alcanzar un directivo que es parte de una institución educativa jesuita.
- Brinda una identificación detallada y de manera sistemática de las fortalezas y debilidades del Equipo Directivo, desde la autoevaluación de sus competencias directivas.

- o Aporta un método de diagnóstico para el trabajo del Equipo Directivo que permita una mirada contextualizada de su gestión institucional.
- o Entrega estrategias para el desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas.
- o Desarrollar el nivel de dominio de las Competencias Directivas Ignacianas en el Equipo Directivo de la Institución.
- o Favorecer la reflexión personal de cada directivo, respecto a su propia práctica directiva y el desarrollo de las competencias requeridas en su cargo y contexto de trabajo.

Antecedentes.

- a) Los Colegios de la Compañía de Jesús en Latinoamérica están asociados en un organismo internacional llamado Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI).
- b) Esta Federación, en el marco de la tradición educativa jesuita, propone un Sistema de Calidad en la Gestión Escolar, que es una herramienta de trabajo en red que permite un permanente proceso de evaluación, reflexión y mejora de las políticas y resultados institucionales (FLACSI, 2014).
- c) El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (FLACSI, 2014), considera al liderazgo directivo como uno de los factores clave que determina la calidad de un centro educativo.
- d) Dicho sistema de calidad propone un perfil de Competencias Directivas Ignacianas agrupadas en tres *cluster*. El primero, Modo de Ser, que agrupa dos competencias directivas. El segundo, Modo de Proceder, que agrupa cinco competencias directivas. Para finalizar, el *cluster* Modo de Examinar, que agrupa tres competencias directivas.



Fuente: (FLACSI, 2014)

- e) Este perfil de competencias directivas está relacionado directamente con los conceptos claves de la Espiritualidad Ignaciana: discernimiento, *magis*, cuidado de las personas y examen. A continuación, se muestra en un esquema, la relación entre las Competencias Directivas Ignacianas y los conceptos claves de la Espiritualidad Ignaciana. Para entender esta relación, se explica la simbología utilizada:

Asociación alta: +++

Asociación media: ++

Asociación baja: +

En el momento que no existe relación por medio de la simbología, se comprende que no hay una forma de calificar el grado de relación.

Conceptos claves de la espiritualidad Ignaciana				
Competencia	Discernimiento	Magis	Cuidado de las personas	Examen
Convicción e identidad	+		+++	++
Presencia activa		+	++	+++
Gestión para el aprendizaje integral		+++		++
Planificación del mejoramiento	+++	++	+	+
Innovación y gestión del cambio	+	+++	+	++
Desarrollo de equipos de trabajo		++	+++	
Articulación y comunicación		++	+++	
Reflexión de la práctica	++	+	+	+++
Apertura al entorno	+		+++	
Búsqueda del magis y foco en resultados	+	+++	++	+

Fuente: (FLACSI, 2014)

Se interpreta que existe un alto grado de relación entre las competencias directivas y los conceptos claves de la Espiritualidad Ignaciana.

- f) Parte de la concepción para dirigir una institución educativa de la Compañía de Jesús, nace del planteamiento de la Espiritualidad Ignaciana, por medio de los cuatro conceptos descritos anteriormente (FLACSI, 2014):
- o El *discernimiento*, como herramienta para la toma de decisiones dentro de una institución. Permite diferenciar y distinguir aquello que es realmente importante en función de objetivos planteados, discernir aquello que más favorece a la misión de la institución, se utiliza los medios y recursos disponibles.
 - o El *magis*, como modo de proceder propio de la gestión, en búsqueda de la calidad y la excelencia, tanto en el desarrollo profesional

directivo como el desarrollo de la persona en todas sus dimensiones, se procura aprovechar los medios y recursos instalados en la institución.

Alineada a la propuesta de investigación, se busca una innovación constante de los procedimientos internos de la institución, en un recurrente examinar de los modos de proceder, para adecuar la gestión directiva a los contextos, a las personas y responder a la misión institucional.

- o El *cuidado de las personas*, como concepto básico de la propuesta educativa, donde la persona es el centro mismo de la enseñanza y el aprendizaje, se procura un alto desempeño profesional y se busca la excelencia humana de todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, colaboradores, familias), y así, conocer sus fortalezas y debilidades.
- o El *examen*, como un medio de reflexión constante de las prácticas institucionales, tanto personales como organizacionales.

En relación a la presente propuesta, la guía diseñada es un medio efectivo para reflexionar la práctica de la gestión y centrarlo a los objetivos institucionales.

Participantes y Beneficiarios.

Los beneficiarios y principales participantes en la aplicación de la Guía es el Equipo Directivo de la institución.

Todo el equipo está involucrado en la autoevaluación y desarrollo de competencias directivas. Para lograr la calidad de los resultados es necesario el compromiso de todos quienes hacen gestión directiva dentro de la institución y desde todas las dimensiones de la misma.

Es posible que, los resultados obtenidos en una primera aplicación, no cumplan con los estándares deseables, a razón de ser una guía, que se centra en la autoevaluación del directivo. Cabe indicar que la presente propuesta no cubre una

medición desde todos los espectros de relación laboral del directivo, estos son: jefe inmediato, pares y subordinados.

Es importante tener presente que, la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas Ignacianas, es una herramienta que permite considerar las conductas observables a ser alcanzadas, y así, cumplir con las expectativas de un directivo que es parte de una institución educativa jesuita y dar cumplimiento a su razón de ser, su finalidad educativa y de gestión, en coherencia con la misión encomendada.

La aplicación de lo propuesto en la guía, no se convierte en un proceso burocrático de cumplimiento, que afecta a la misma intencionalidad de la mejora continua de la gestión del Equipo Directivo, sino más bien, en modos de ser, proceder y de examinar que construyan verdaderos pilares de crecimiento personal y profesional de los beneficiarios.

Estructura.

Se recuerda que, el Perfil de Competencias Directivas Ignacianas viene ya estructurado por el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI. En la presente guía, se usa dicha estructura con adaptaciones específicas al contexto educativo de la institución, así como de otros recursos que permitan la autoevaluación y el plan de desarrollo de competencias directivas (FLACSI, 2014).

Estructura del Perfil de Competencias Directivas Sistema de Calidad de FLACSI

Según el Perfil, las competencias directivas, se desarrollan, en cada uno de los modos (*clusters* o grupos), estos son: MODO DE SER, PROCEDER y EXAMINAR (FLACSI, 2014).

- 1) El primer *cluster* al que hace referencia el perfil es el *Modo de Ser*, abarca competencias que dan cuenta de un estilo de gestión cercano a los actores

de la comunidad educativa. Evidencia la actitud del directivo para asumir su rol como gestor educativo en la toma de decisiones como tal. Las competencias directivas de este *cluster* son:

- Convicción e Identidad.
- Presencia Activa.

2) El segundo *cluster* al que hace referencia el perfil de competencias es el *Modo de Proceder*, engloba la descripción de la gestión que realiza cada directivo. Esta gestión, se espera que sea de manera planificada y en articulación con otros equipos de la institución para el cumplimiento de los objetivos del centro educativo. Las competencias directivas de este *cluster* son:

- Articulación y Comunicación.
- Desarrollo de Equipos de Trabajo.
- Gestión para el Aprendizaje Integral.
- Innovación y Gestión del Cambio.
- Planificación del Mejoramiento.

3) El tercer *cluster* al que hace referencia el perfil es el *Modo de Examinar*, agrupa competencias que permiten evidenciar como el directivo discierne su propia gestión en base al contexto y los resultados obtenidos para la orientación de su propia práctica reflexiva. Las competencias directivas de este *cluster* son:

- Apertura al Entorno.
- Búsqueda del *Magis* y Foco en los Resultados.
- Reflexión de la Práctica.

Es importante destacar que, cada una de las competencias directivas expuestas tiene al menos entre 3 y 4 subniveles o conductas observables y son la fuente del instrumento propuesto por FLACSI.

El presente perfil es aplicable a todos los cargos directivos de las instituciones de FLACSI, por lo tanto, no responde a contextos específicos, quiere decir a instituciones, regiones o sistemas educativos específicos, por ello la presente guía, permite realizar un alcance específico desde la autoevaluación y desarrollo de competencias, desciende al contexto de la institución y del sistema educativo nacional ecuatoriano.

La Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas, propone una estructura y herramienta adaptada al contexto institucional, esto con el fin de ser más objetivos en la valoración de las conductas observables de los directivos de la institución.

II. ESTRUCTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS

En la presente sección, se plasma la propuesta innovadora para la evaluación y desarrollo de competencias directivas adaptadas al contexto institucional.

Procedimiento 1: Diagnóstico de Autoevaluación.

Este procedimiento permite diagnosticar por medio de la autoevaluación, el estado actual de las conductas observables de los directivos. Además del perfil de competencias descrito desde el Sistema de Calidad de FLACSI, se propone otros subniveles o conductas contextualizadas.

Se utiliza formularios de *Google Forms* para cada uno de los *cluster* o *Modos* establecidos en el perfil de competencias. A continuación, se hace una breve descripción de las secciones del formulario.

a) Sección 1: Sobre las Competencias Directivas Ignacianas.

Se describe brevemente los conceptos básicos de las competencias directivas.

SOBRE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS

- Todas las investigaciones sobre la eficacia escolar de los centros educativos tienen como una de sus variables clave que determina la calidad de un centro educativo, medida en base al aprendizaje de los estudiantes.
- Por **COMPETENCIA** entendemos "la capacidad para responder ante situaciones a una demanda, tarea o problema complejo, movilizando y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno" (OCDE, 2005). Esta definición incluye un saber (CONOCIMIENTO), un saber hacer (PROCEDIMIENTO), y un saber ser (ACTITUDINAL).
- Las competencias directivas son las definidas desde FLACSI para distinguir aquellos prácticas directivas que impactan positivamente en la dinámica y organización del trabajo pedagógico, y a través de ello, impactan en el aprendizaje de los estudiantes.
- Se entiende la evaluación por competencias como un proceso de recolección y análisis de evidencias sobre el desempeño laboral de una persona, que tiene como propósito identificar el estado actual de desarrollo de sus competencias en relación a un perfil o referente de comportamiento esperado para su cargo o función.
- La evaluación por competencias tiene un doble objetivo: por un lado, entregar retroalimentación al individuo respecto de su desempeño laboral en un periodo de tiempo determinado y, por otro, orientar al sujeto respecto a las áreas de desarrollo que debería seguir para disminuir la brecha entre el estado de su desarrollo actual y el ideal.
- El perfil de competencias directivas ignacianas está construido sobre la base de 18 competencias agrupadas en tres clusters: **MODO DE SER** (características e identidad y presencia activa), **MODO DE PROCESAR** (gestión para el aprendizaje integral, planificación e implementación, innovación y gestión del cambio, desarrollo de equipos de trabajo, y articulación y comunicación), **MODO DE ENAMORAR** (reflexión de la política, apertura al entorno, búsqueda del magia, y foco en resultados).

Antes Siguiente  Página 2 de 7

Nuestros envíos están protegidos a través de Formularios en línea.

b) Sección 2: Sobre el Instrumento de Autoevaluación.

Describe las características generales del instrumento, así como lineamientos específicos de autoevaluación.

SOBRE EL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

- 1. En el siguiente instrumento se autoevalúan las competencias directivas Ignaciano.
- 2. En cada ítem se aplicó una competencia según la descripción de la misma, y comportamientos observables con diversos niveles de logro.
- 3. Los comportamientos observables deben ser autoevaluados en 4 niveles de logro.
- 4. Se solicita leer detenidamente la descripción de la competencia, cada uno de los comportamientos observables, y adjudicarle del 1 al 4, según el nivel de logro que el directivo considere haber alcanzado.
- 5. En "medios de verificación" colocar hasta tres evidencias más importantes que el directivo pueda presentar para respaldar la calificación de cada comportamiento observable.
- 6. En caso de no tener evidencias, deberá autoevaluarse del 1 al 4, y en medios de verificación deberá poner "SIN EVIDENCIAS".

Antes
SiguientePágina 3 de 7

Busca otros cuestionarios a través de Formularios de Google.

c) Sección 3: Datos del Directivo Ignaciano.

Se solicita datos informativos del directivo al que se aplica dicho instrumento.

DATOS DEL DIRECTIVO IGNACIANO

Nombre: *

Tu respuesta

Código: *

Tu respuesta

Cargo: *

Tu respuesta

Fecha: *

Fecha

dd/mm/aaaa:

Antes
SiguientePágina 4 de 7

d) Sección 4: Competencias Directivas Ignacianas.

En la presente sección, se describen cada una de las Competencias Directivas Ignacianas, según el *Cluster* a evaluar. Cada competencia presenta los subniveles estipulados en el perfil de competencias del Sistema de Calidad de FLACSI, además, como parte de la propuesta innovadora, se solicita que el directivo describa los medios de verificación para dar constancia de la conducta observable o subnivel con el que se autoevalúa.

I. COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS

1. COMPETENCIA: CONVICCIÓN E IDENTIDAD
 El directivo conoce la filosofía y pedagogía ignaciana, y actúa con convicción en ella, está involucrado, asume y se responsabiliza por el destino del centro. Tiene confianza en sus propias capacidades personales y profesionales para desempeñarse en cargos de liderazgo.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

<p>NIVEL 1: Actúa con confianza en las tareas cotidianas de su cargo.</p>	<p>NIVEL 2: Actúa con confianza en su rol y visualiza espacios para ampliar su campo de acción.</p>	<p>NIVEL 3: Actúa con confianza y solicita apoyo para la realización de acciones que visualiza como positivas para el colegio.</p>	<p>NIVEL 4: Actúa con confianza y comodidad con su rol, asumiendo riesgos no estipulados que favorecen el cumplimiento de los objetivos del colegio.</p>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta _____

Además de los subniveles propuestos por el perfil de competencias, como parte de la propuesta de innovación que presenta la guía, se proponen otros subniveles o conductas observables del directivo, que están contextualizados a la institución educativa.

A continuación, se presenta todos los subniveles o conductas observables propuestos, como innovación, por cada una de las competencias directivas ignacianas en sus respectivos *cluster*.

MODO DE SER

Competencia: CONVICCIÓN E IDENTIDAD

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

<p>NIVEL 1. Conoce la misión, visión, y el proyecto educativo de la UESFN.</p>	<p>NIVEL 2. Conoce e internaliza la misión, visión, y el proyecto educativo de la UESFN.</p>	<p>NIVEL 3. Conoce, internaliza y aplica la misión, visión, y el proyecto educativo de la UESFN.</p>	<p>NIVEL 4. Conoce, as apropia, internaliza, aplica y transmite la misión, visión, y el proyecto educativo de la UESFN, haciéndose responsable y gestionando los proyectos que le han sido encomendados.</p>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

<p>NIVEL 1. Le es difícil comprender el entorno y el contexto, pero trata de generar estrategias que adapten a diversas situaciones.</p>	<p>NIVEL 2. Comprende el entorno y el contexto y trata de generar estrategias que se adapten a diversas situaciones.</p>	<p>NIVEL 3. Tiene la capacidad de comprender el entorno y el contexto, pero no siempre logra establecer un diagnóstico acertado ni crear diferentes estrategias eficaces en situaciones distintas.</p>	<p>NIVEL 4. Tiene la capacidad de comprender en entornos, un contexto, que le permite establecer un diagnóstico acertado y crear diferentes estrategias inteligentes y eficaces en situaciones distintas. Sabe intuitivamente qué hacer y qué no, o qué es lo más conveniente en una circunstancia concreta. Encuentra siempre el equilibrio entre lo deseable y lo factible.</p>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta

Competencia: PRESENCIA ACTIVA

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *			
NIVEL 1. Mantiene política de apertura para atender a profesores, estudiantes y familias solo en temas académicos.	NIVEL 2. Mantiene política de apertura para atender a profesores y estudiantes en temas académicos como personales.	NIVEL 3. Mantiene política de apertura para atender a profesores, estudiantes y familias en temas académicos como personales.	NIVEL 4. Mantiene política de apertura para atender a profesores, estudiantes y familias en temas académicos como personales, aprovechando para alinear a la gente cuya cooperación se requiere.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *
Tu respuesta:

MODO DE PROCEDER

Competencia: GESTIÓN PARA EL APRENDIZAJE INTEGRAL

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

<p>NIVEL 1. Se preocupa por conocer sobre la práctica de los docentes en el aula de clases a través de diversos medios, pero no de manera sistemática.</p>	<p>NIVEL 2. Se mantiene informado sobre la práctica de los docentes en el aula de clases a través de conversaciones con los estudiantes y familias, pero no tiene establecidos sistemas de supervisión ni de acompañamiento para asegurar la calidad de la gestión docente en el aula.</p>	<p>NIVEL 3. Se mantiene informado sobre la práctica de los docentes en el aula de clases mediante sistemas de supervisión y acompañamiento que tienen por objeto asegurar la calidad de la gestión docente en el aula; en embargo, no utiliza estos resultados para tomar acciones dirigidas a asegurar las condiciones para que se lleven a cabo procesos de enseñanza, aprendizaje y formación integral de alta calidad.</p>	<p>NIVEL 4. Se mantiene informado sobre la práctica de los docentes en el aula de clases mediante sistemas de supervisión y acompañamiento que tienen por objeto asegurar la calidad de la gestión docente en el aula. En base a los resultados toma medidas dirigidas a asegurar las condiciones para que se lleven a cabo procesos de enseñanza, aprendizaje y formación integral de alta calidad.</p>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta

Competencia: PLANIFICACIÓN DEL MEJORAMIENTO

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

NIVEL 1. Tiene en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia, pero no los utiliza para orientar el trabajo propio ni el de sus colaboradores.	NIVEL 2. Tiene en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia, y los utiliza esporádicamente para orientar el trabajo propio y el de sus colaboradores, no se preocupa por ponerlos en práctica de manera sistemática ni los utiliza como herramientas de gestión integral para mejorar su trabajo ni el de sus equipos.	NIVEL 3. Tiene en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia para orientar el trabajo propio y el de sus colaboradores, pero no los utiliza como herramientas de gestión integral para garantizar una mejora sistemática de su propio trabajo y el de su equipo.	NIVEL 4. Tiene en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia para orientar el trabajo propio y el de sus equipos, y los utiliza como herramientas de gestión integral para garantizar una mejora sistemática de su propio trabajo y el de sus equipos. Genera las condiciones para que su equipo los ponga en práctica. Estimula la reflexión y búsqueda constante de mejores alternativas para la actualización de los procesos y procedimientos.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Medios de Verificación *

Tu respuesta _____

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

NIVEL 1. Conoce de la existencia del PEI y del plan estratégico institucional pero nunca los ha puesto en práctica en su ámbito de gestión, pues desconoce su propuesta.	NIVEL 2. Conoce superficialmente lo que propone el PEI y el plan estratégico institucional, pero no los ha considerado para la planificación de su trabajo.	NIVEL 3. Conoce lo que propone el PEI y el plan estratégico institucional, y algo ha considerado para planificar su trabajo y el de sus equipos.	NIVEL 4. Conoce a profundidad el PEI y el plan estratégico institucional, y los utiliza como herramientas de gestión integral para asegurar el mejoramiento constante de la calidad de su gestión y la de sus equipos.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Medios de Verificación *

Tu respuesta _____

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

NIVEL 1. Conoce de la existencia del SCGE-Flaco, pero nunca lo ha puesto en práctica en su ámbito de gestión, pues desconoce su propuesta.

NIVEL 2. Conoce superficialmente lo que propone el SCGE-Flaco, pero no lo ha considerado para la planificación de su trabajo.

NIVEL 3. Conoce lo que propone el SCGE-Flaco, y algo ha considerado para planificar su trabajo y el de sus equipos.

NIVEL 4. Conoce a profundidad el SCGE-Flaco, y lo utiliza como una herramienta de gestión integral para asegurar el mejoramiento constante de la calidad de su gestión y la de sus equipos.



Medios de Verificación *

Tu respuesta

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

NIVEL 1. Diseña su agenda semanal, pero no la utiliza para orientar su trabajo, nunca la tiene lista hasta el viernes de cada semana antes de finalizar la jornada laboral del directivo, ni evalúa el cumplimiento de las actividades para la reflexión de la práctica y la mejora continua.

NIVEL 2. Diseña su agenda semanal, y esporádicamente la utiliza para orientar su trabajo, no siempre la tiene lista hasta el viernes de cada semana, ni evalúa el cumplimiento de las actividades para la reflexión de la práctica y la mejora continua.

NIVEL 3. Diseña su agenda semanal y la utiliza para orientar su trabajo, siempre la tiene lista hasta el viernes de cada semana antes de finalizar la jornada laboral del directivo, y evalúa esporádicamente el cumplimiento de las actividades para la reflexión de la práctica y la mejora continua.

NIVEL 4. Diseña su agenda semanal y la utiliza como una herramienta de gestión, la tiene siempre lista hasta el viernes de cada semana antes de finalizar la jornada laboral del directivo, y semanalmente evalúa el cumplimiento de las actividades para la reflexión de la práctica y la mejora continua.



Medios de Verificación *

Tu respuesta

Competencia: INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

COMPORAMENTOS OBSERVABLES *

<p>NIVEL 1. Prefiere continuar con las formas de trabajo habituales y conocidas. Le cuesta participar en las propuestas de innovación.</p>	<p>NIVEL 2. Se interesa por conocer nuevas prácticas pedagógicas y de gestión, pero no logra llevarlas a la práctica.</p>	<p>NIVEL 3. Se interesa por conocer nuevas prácticas pedagógicas y de gestión, y las lleva relativamente a la práctica en su propio trabajo y el de sus equipos.</p>	<p>NIVEL 4. Introduce nuevos conocimientos, prácticas pedagógicas y de gestión que contribuyen a lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, llevándolos efectivamente a la práctica en su propio trabajo y el de sus equipos.</p>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta

Competencia: DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

COMPORAMENTOS OBSERVABLES *

<p>NIVEL 1. Agenda entrevista semanal de acompañamiento con cada persona de su equipo que tiene responsabilidades de coordinación, pero solo la tiene de manera esporádica, o no se preocupa mayormente por llevarla a la práctica.</p>	<p>NIVEL 2. Agenda entrevista semanal de acompañamiento con cada persona de su equipo que tiene responsabilidades de coordinación, sin embargo, en la entrevista no se abordan temas relevantes que retroalimenten la práctica del colaborador.</p>	<p>NIVEL 3. Agenda entrevista semanal de acompañamiento con cada persona de su equipo que tiene responsabilidades de coordinación; en la misma se abordan temas relevantes que retroalimenten la práctica del colaborador, sin embargo, no se hace seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de mejora.</p>	<p>NIVEL 4. Agenda entrevista semanal de acompañamiento con cada persona de su equipo que tiene responsabilidades de coordinación; en la misma, se evalúa el cumplimiento de las actividades, se resuelven dificultades, se abordan temas relevantes que retroalimenten la práctica del colaborador, y se hace seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de mejora.</p>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta

Competencia: ARTICULACIÓN Y COMUNICACIÓN

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

NIVEL 1. Trata a las personas con cortesía y respeto, pero no se preocupa por generar buenas relaciones ni canales de comunicación con las diversas instancias.	NIVEL 2. Trata a las personas con cortesía y respeto, e intenta generar buenas relaciones y comunicación entre las diversas instancias.	NIVEL 3. Trata a las personas con cortesía y respeto, se preocupa por su bienestar, y genera comunicación entre las diversas instancias.	NIVEL 4. Impulsa un adecuado clima de trabajo, por medio de las buenas relaciones y la adecuada comunicación entre las diversas instancias; trata a las personas con respeto, cordialidad, empatía y positividad.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta _____

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *

NIVEL 1. Desea trabajar en red, pero no tiene procesos establecidos para llevarlo a la práctica.	NIVEL 2. El trabajo en red consiste en contactos esporádicos con instituciones educativas que le son útiles.	NIVEL 3. Promueve proyectos de trabajo en red con instituciones educativas, pero no de una manera estructurada, sino según las necesidades.	NIVEL 4. Impulsa y pone en práctica un proyecto de vinculación con la comunidad que garantiza el trabajo en red con otras instituciones públicas y privadas de diversa índole.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medios de Verificación *

Tu respuesta _____

MODO DE EXAMINAR

Competencia: REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA

En la presente competencia, no se propone ningún otro subnivel o conducta observable que deba autoevaluar el directivo, se aplica lo propuesto por el perfil de competencias del Sistema de Calidad de FLACSI.

Competencia: APERTURA AL ENTORNO

En la presente competencia, no se propone ningún otro subnivel o conducta observable que deba autoevaluar el directivo, se aplica lo propuesto por el perfil de competencias del Sistema de Calidad de FLACSI.

Competencia: BÚSQUEDA DEL *MAGIS* Y FOCO EN LOS RESULTADOS

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES *			
NIVEL 1: Sabe que debe administrar sus prioridades, pero no pone los medios para gestionar su tiempo, pero no tiene claridad sobre su actividad principal en su cargo directivo.	NIVEL 2: Sabe lo que debe realizar en su cargo directivo, pero no se enfoca en lo principal, y no administra bien sus prioridades ni su tiempo.	NIVEL 3: Tiene claridad sobre su actividad principal en su cargo directivo, pero no ha puesto los medios para mejorar en la gestión del tiempo.	NIVEL 4: Tiene claro el foco de su actividad principal en su cargo directivo, administra bien sus prioridades, evita los latrones de tiempo, las distracciones y las interrupciones en sus actividades diarias.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de Verificación *			
Tu respuesta			

En la parte final de cada sección por competencia, se propone una autoevaluación general de la competencia evaluada, con un rango de valoración 1 a 10 según los comportamientos observables autoevaluados anteriormente.

2. Autoevalúe del 1 al 10 su DESEMPEÑO como directivo, en la COMPETENCIA DIRECTIVA CONVICCIÓN E IDENTIDAD de acuerdo con los comportamientos observables de la misma. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Explicar su respuesta *

Tu respuesta

Como cierre de cada competencia, se solicita al directivo expresar las acciones que la institución debería implementar para ayudar a fortalecer la competencia directiva autoevaluada.

3. AYUDA DE LA INSTITUCIÓN. En el siguiente espacio escriba las acciones que la institución debería implementar para ayudarle o mejorar su desempeño en la COMPETENCIA DIRECTIVA CONVICCIÓN E IDENTIDAD. *

Tu respuesta

Atrás siguiente

Página 5 de 7

e) Sección 5: Aspectos Varios

La presente sección, es una propuesta dentro de la guía, está anexada a la Autoevaluación del *Cluster Modo de Ser*, en la misma, se solicita al directivo valorar otros aspectos inherentes a su gestión, cabe indicar que estos aspectos están relacionados al contexto propio de la institución.

Entre los aspectos a valorar:

1. Reconocimiento de la actividad FOCO o actividad principal del cargo directivo.

II. ASPECTOS VARIOS

7. ¿Cuál es el FOCO O LA ACTIVIDAD PRINCIPAL en el cargo directivo que Ud. desempeña, y que genera valor con relación al aprendizaje de los estudiantes? *

Tu respuesta _____

2. Expectativas del jefe inmediato hacia el directivo.

8. ¿Cuáles considera que son las EXPECTATIVAS que tiene el Rectorado sobre su desempeño como directivo?. Se entiende por "expectativas" aquello que se espera que Ud. haga de manera prioritaria en el cumplimiento de sus funciones para generar valor al trabajo de la unidad educativa *

Tu respuesta _____

3. Gestión del tiempo en relación al cargo directivo.

9. Autoevalúe del 1 al 10 su GESTIÓN DEL TIEMPO en su cargo como directivo *

GESTIÓN DEL TIEMPO: El tiempo es un recurso que no se puede alargar ni acortar. Todas las personas tenemos el mismo número de horas. Lo único que puede hacer como directivo es ADMINISTRAR BIEN SUS PRIORIDADES. La gestión del tiempo se refiere a la adecuada administración de sus prioridades, pero que permita cumplir con sus funciones desde su cargo directivo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta _____

10. ASPECTOS A MEJORAR –GESTIÓN DEL TIEMPO. En el siguiente espacio escriba los ASPECTOS que Ud. considera que debe MEJORAR en su gestión del tiempo como directivo *

Tu respuesta _____

4. La institución, al ser parte de la Red de Unidades Educativas Ignacianas del Ecuador (RUEI), valora el liderazgo desde la mirada del Proyecto Innov-Acción XXI, donde se hace referencia al liderazgo con los atributos y aptitudes esenciales:

o Mentalidad Ganadora.

11.1 MENTALIDAD GANADORA: Un atributo del líder es poseer y generar en los otros una mentalidad ganadora. Esta mentalidad parte de unos principios básicos: "ganar es mejor que perder", "ganar requiere disciplina y trabajo duro", "el líder debe generar un equipo de trabajo", "el líder debe pensar a lo grande y a la vez en los pequeños detalles", "el líder debe ser capaz de aprender de los errores"

Autovalora en UCL el atributo de la "mentalidad ganadora" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

o Motivación.

11.2 LA MOTIVACIÓN: Un atributo del líder es su capacidad de motivación intrínseca a sí mismo y hacia los demás. La motivación debe tener tres componentes: a) Autonomía, deseo de dirigir la propia vida, libertad de poder elegir qué hacer, cómo, dónde, cuándo y con quién; b) Dominio, se refiere al deseo de mejorar cada vez más en algo importante que valga la pena; c) Finalidad, deseo de trabajar para una causa que va más allá de uno mismo y que nos trasciende

Autovalora en UCL el atributo de la "motivación intrínseca" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

o Inteligencia Contextual

11.3 INTELIGENCIA CONTEXTUAL: Capacidad del líder de comprender un entorno, un contexto, que le permite establecer un diagnóstico acertado y crear diferentes estrategias inteligentes y eficaces en situaciones distintas.

Autovalora en UCL el atributo de la "inteligencia contextual" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

o Inteligencia Emocional.

11.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL: Es la capacidad de cobrar conciencia de los sentimientos y pasiones que estimulan y motivan la conducta de una persona, y la facultad de gestionar las propias emociones y reconocer las de los otros. Capacidad para utilizar las emociones propias y las de los demás de manera proactiva.

Autoevalúe en Ud. la aptitud de la "inteligencia emocional" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

o Comunicación.

11.5 LA COMUNICACIÓN: Es fundamental en el líder ser un buen comunicador. El líder debe poder comunicarse tanto con un público distante como con un grupo reducido, en una entrevista o en una conversación. La comunicación requiere buen dominio de la oratoria, del lenguaje no verbal, de la imagen, la anécdota, el símbolo. Un gesto y una metáfora pueden comunicar más y mejor que un largo discurso.

Autoevalúe en Ud. su aptitud para la "comunicación" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

o Visión.

11.6 LA VISIÓN: Cuando el líder es capaz de comunicar el núcleo de sus objetivos con una imagen inspiradora que sintetiza su sueño e impulsa a caminar hacia él, es que ha conseguido la visión. La visión será el motor que estimule a ponerse en marcha y a comenzar con los pequeños cambios.

Autoevalúe en Ud. su aptitud para comunicar "una visión" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

o Relaciones Humanas.

11.7 LAS RELACIONES HUMANAS: El líder se hace a partir de las relaciones humanas, por eso es muy importante crear espacios de relación, ya que del encuentro con los otros puede llegar al contagio emocional. La importancia de la relación con los otros es lo que pide a los colegios que sean ámbitos de relación.

Autoevalúe en Ud. la aptitud para "las relaciones humanas" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta: _____

o Liderar con otros y liderazgo compartido.

11.8 LIDERAR CON OTROS Y LIDERAZGO COMPARTIDO: El líder de un colegio siempre lidera con otros, reflexiona conjuntamente sobre lo hecho, co-crea con el profesorado. Cuando en un colegio el equipo directivo, los profesores, los alumnos y las familias participan de la visión del mismo proyecto educativo y se sienten responsables del aprendizaje de todo el centro, podemos afirmar que funciona el liderazgo compartido.

Autoevalúe en Ud. su aptitud para "liderar con otros" y generar un "liderazgo compartido" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta: _____

o Atributos y aptitudes de liderazgo.

12. Autoevalúe del 1 al 10 su LIDERAZGO como directivo, analizando de manera global los atributos y aptitudes esenciales que reflexionó anteriormente. Este ítem pretende tener una autoevaluación global del nivel de liderazgo que Ud. considera que tiene como directivo. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta: _____

5. Alianza del Equipo Directivo.

13. Autoevalúe del 1 al 10 su cumplimiento de los principios que rigen la ALIANZA del equipo directivo de la UESFN. Los principios son: comunicación transparente, confianza-lealtad, humildad, apertura-escucha empática, empoderamiento, liderazgo compartido y disfrutar del trabajo. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

[Atrás](#) [Enviar](#) Página 7 de 7

Marca estos controles a través de Fortalezas de trabajo

De igual manera, como cierre de la Autoevaluación dentro del *Cluster Modo de Examinar*, se presenta una sección final denominada *Asuntos Varios*, en la misma, se solicita al directivo valorar de manera global, *todo el espectro de autoevaluación en relación a las Competencias Directivas Ignacianas*, así como aspectos inherentes a su gestión, cabe indicar que estos aspectos están relacionados al contexto propio de la institución.

ASPECTOS VARIOS

10. Autoevalúe del 1 al 10 su DESEMPEÑO como directivo, analizando de manera global los comportamientos observables de todas las competencias directivas ignacianas. Anteriormente Ud. se ha autoevaluado en cada una de ellas, este ítem debe servir para que realice una autoevaluación global de su desempeño en su cargo directivo. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EXPLICAR SU RESPUESTA *

Tu respuesta

11. FORTALEZAS. En el siguiente espacio escriba las FORTALEZAS que Ud. considere que tiene en su desempeño como directivo, de acuerdo con las competencias directivas ignacianas. *

Tu respuesta

13. ¿Qué es lo que más me gusta de mí rol como directivo? *

Tu respuesta

13. ¿Qué es lo que no me gusta de mi rol como directivo? *

Tu respuesta

14. ¿Cuál ha sido mi principal aporte hacia los demás directivos miembros del equipo de gestión? *

Tu respuesta

15. ¿Qué es lo que necesito como directivo de los demás miembros del equipo de gestión? *

Tu respuesta

16. ¿Cuáles son mis principales logros como directivo en el año lectivo 2019-2020, de acuerdo con lo planificado originalmente en mi PCA? *

Tu respuesta

17. ¿Cuál vislumbro como el principal proyecto que debería impulsar desde mi rol como directivo para el año lectivo 2020-2021? *

Tu respuesta

Avanzar Enviar

Página 1 de 3

Revisar el formulario en el Centro de Formulario de Google

De esta manera, se aplica la Autoevaluación de las Competencias Directivas Ignacianas en base al perfil ya establecido por FLACSI y la propuesta de innovación contextualizada de la presente guía.

Como herramienta para realizar el proceso de autoevaluación, se utiliza los siguientes formularios en *Google Forms*, cada uno de ellos para los distintos Modos propuestos:

Modo de Ser: <https://forms.gle/68GpSsiRzMMA6zBR7>

Modo de Proceder: <https://forms.gle/HyjFpSavNHwXsdVvy9>

Modo de Examinar: <https://forms.gle/TRormPSqdzScKbxp6>

Procedimiento 2: *Feed Back* Autoevaluación Competencias Directivas Ignacianas.

Una vez realizado el Procedimiento 1 que refiere a la Autoevaluación, se procede a realizar un análisis que permita la retroalimentación desde el jefe inmediato del directivo. Esta retroalimentación contiene: comentarios, análisis de los puntos ciegos, aspectos que no son valorados por la persona, ámbitos que potencie lo que hace bien, innove otras maneras de proceder, cambiar de estrategias y recomendaciones para ayudar a alcanzar la plenitud del directivo desde la perspectiva del jefe inmediato, el cual, da a conocer el nivel de dominio que tiene cada directivo, en base a las Competencias Directivas Ignacianas, además de proporcionar retroalimentación de otros tópicos propuestos en el mismo instrumento del Procedimiento 1 y que está relacionado al contexto institucional.

Por otra parte, este espacio de retroalimentación, se ejecuta en una sesión de trabajo individual entre el directivo y el jefe inmediato. En dicho encuentro, se realiza una revisión detallada de los resultados de la Autoevaluación, se intercambiarán comentarios, se clarifica dudas o inquietudes y se plantearán los acuerdos y compromisos de mejora. Estos compromisos y acuerdos de mejora serán plasmados en el Plan de Desarrollo Individual.

Para la aplicación del presente procedimiento, se plantea un documento estandarizado que tiene como fin proporcionar el *feed back* del jefe inmediato a la autoevaluación de las competencias directivas ignacianas de cada directivo. El beneficiario revisa el documento para conocer las expectativas de mejora del jefe inmediato, reflexionar sobre las mismas y construir su plan de desarrollo individual.

Ver Anexo 1 de la Guía, el cual, presenta el formato para el *Feed Back*.

Procedimiento 3: Plan de Desarrollo Individual.

Con la finalidad que el presente documento contemple un desarrollo más integral del directivo, es necesario, no solo establecer el proceso de autoevaluación y *feed back*, sino también, una estrategia que permita desarrollar el mismo desempeño

directivo y la puesta en práctica. Esta estrategia está enmarcada en las competencias directivas propuestas y en otros ámbitos de la gestión directiva. La propuesta de desarrollo es factible y medible, con el fin de lograr los objetivos y resultados de la institución.

Los compromisos a los que se hace referencia, incluye acciones propias que están enfocadas a la mejora de aquellas dimensiones que necesitan ser potenciadas y que fueron detectadas en la autoevaluación. Para finalizar, los compromisos, también responden a las prioridades y necesidades de la institución.

Una vez finalizado el Procedimiento 2, el directivo procede a planificar su Plan de Desarrollo Individual (PDI), dicho documento es acompañado de manera cercana y participativa por el jefe inmediato. Este acompañamiento inicia con la autoevaluación, *feed back*, planificación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Individual.

En la tercera parte de la Guía, se detalla los lineamientos específicos del Plan de Desarrollo Individual (PDI). También, se sugiere ver el Anexo 2 de la Guía, el cual, presenta el formato para el diseño del PDI.

III. PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

En la presente sección, se hace hincapié en la importancia del diseño de una planificación individual de cada directivo que permita, por una parte, potencializar las competencias directivas más desarrolladas y apuntalar aquellas que necesitan ser más trabajadas, esto en base a la autoevaluación y el *feed back* recibido del jefe inmediato. Para ello, se toma lo establecido en el documento propuesto del Sistema de Calidad de FLACSI. A continuación, se presentan aquellos lineamientos más destacados.

El plan incorpora los compromisos de los propios directivos en dos ámbitos:

- o Primero, en términos del desarrollo de competencias, es decir, acciones propias que apunten a mejorar los elementos identificados como deficientes (FLACSI, 2014).
- o Segundo, el establecimiento de compromisos de gestión, en base a indicadores verificables que respondan a las prioridades y necesidades de la organización (FLACSI, 2014).

El Plan de Desarrollo Individual (PDI) tiene como objetivo mejorar el desempeño de cada uno de los directivos, mediante la definición de estrategias y acciones específicas destinadas a desarrollar los recursos (cognitivos, prácticos y actitudinales), necesarios para incrementar el nivel de dominio de cada competencia.

Para diseñar el PDI, se propone algunas consideraciones:

- o Ser contextualizado, esto quiere decir, estar ajustado a las características propias de las funciones del directivo, a los objetivos del área en la cual se desempeña, y relacionado a los resultados de la autoevaluación y el *feed back* recibido.
- o Estar alineado con el foco del cargo que desempeña, y expectativas profesionales del directivo.

- Expectativas del jefe inmediato, este apartado es considerado en el *feed back* recibido una vez finalizada la autoevaluación.
- Reconocer el estado en que se encuentra el área de gestión del directivo y el impacto que tendría en su desempeño desarrollar ciertas competencias.
- Definir cuáles son sus fortalezas y debilidades como directivo, esto con el fin de alinearlas a las actividades, que se proponga en el plan de desarrollo individual.
- Escoger las competencias que serán trabajadas de manera prioritaria.

Como parte de la propuesta de innovación que presenta la guía, en el caso del Equipo Directivo de la institución, se escogió cuatro competencias directivas como las más relevantes, sin embargo, el directivo, también considera otras adicionales que suponga importantes para su desempeño:

- Presencia Activa.
- Planificación del Mejoramiento.
- Gestión de Equipos de Trabajo.
- Reflexión de la Práctica.

Una vez, que se han escogido las competencias a trabajar, se diseña las estrategias de desarrollo, se construye un plan que especifique las actividades, los recursos o personas involucradas, el plazo y potenciales dificultades.

Se detalla los elementos que estarán presentes en el diseño del Plan de Desarrollo Individual (FLACSI, 2014):

1. ACTIVIDADES.

- Actividades o tareas destinadas a fortalecer e incrementar el nivel de dominio de la competencia.
- Actividades de corto alcance, en lo posible, gestionables directamente por el directivo (actividades de lectura, de reflexión personal, conversaciones con otros directivos, búsqueda de mentores, hacer

agendas para mejor distribución del tiempo, pedir reportes periódicos a colaboradores, etc.)

2. RECURSOS.

- Son los insumos necesarios para implementar las actividades definidas en PDI.
- Indicar con precisión personas con que el directivo conversa periódicamente, textos, tiempos para estudiar temas, tiempos para autorreflexión, etc.

3. PLAZO.

- Tiempo en que se ejecutan las acciones.

4. POTENCIALES DIFICULTADES.

- Posibles problemas que aparecen al implementar el PDI, y cuya anticipación contribuye a facilitar el éxito (falta de recursos, de tiempo, de apoyo, etc.)

5. FUENTES DE VERIFICACIÓN.

- Son los medios físicos o digitales, documentos o sistemas que permitan evidenciar la ejecución de las actividades planteadas.

Ver Anexo 2 de la Guía, el cual, presenta el formato para el diseño del PDI.

En el diseño de planes de desarrollo, se presentan algunas consideraciones a tomar en cuenta para no trastocar el objetivo mismo del plan. A continuación, en base a lo propuesto desde el documento de Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas de FLACSI, se sugiere tener presente lo siguiente:

- Confundir acciones de desarrollo organizacional con desarrollo personal. El instrumento está centrado en el desempeño personal, no es conveniente generar, mediante el PDI, situaciones que sean implementadas a nivel institucional. Por ejemplo, para abordar problemas de comunicación, no corresponde hacer un PDI que incluya la generación de un boletín (eso es organizacional), pero sí cabe algún mecanismo que ayude al directivo a detectar sus principales aciertos y errores comunicacionales.

- o No asegurar coherencia entre la competencia a desarrollar y las acciones a implementar. Las acciones a implementar estarán muy alineadas con la competencia a desarrollar. No tiene sentido escoger acciones que por comodidad o disponibilidad de recursos resulten más próximos y abordables, pero no relacionadas con los recursos que se pretende fortalecer.
- o Poco realismo al momento de definir las actividades que se implementarán. Existe la tentación de ser muy idealistas en la formulación de las acciones. Es mejor definir tareas de corto alcance, pero que sean abordables y gestionables por el directivo.
- o No considerar recursos y plazos disponibles. El realismo tiene que ver también, con la disponibilidad de recursos y plazos. Si los recursos son escasos y los plazos breves, las acciones serán concordantes con esas restricciones, de lo contrario, se deteriora enormemente la factibilidad de una implementación exitosa.

Por lo expuesto anteriormente considerar lo siguiente:

- o Escoger metas pequeñas y alcanzables, en lo posible asociadas a acciones que sean gestionables por el directivo y no dependan, en gran medida, de factores externos.
- o Poner un mayor énfasis en la profundidad que en la amplitud. Tiene más resultado focalizarse en una conducta específica y trabajarla seriamente que abordar varias y avanzar resultados leves.

Actividades sugeridas por cada una de las Competencias Directivas Ignacianas contextualizadas a la institución.

Como parte de la propuesta de innovación, se presenta actividades para ser desarrolladas y ejecutadas por los miembros del Equipo Directivo, estas actividades tienen directa relación con las Competencias Directivas Ignacianas y con lineamientos propios de la gestión directiva dentro de la institución.

El directivo tiene la posibilidad de hacer uso de esta propuesta de actividades, es necesario que considere su propia autoevaluación y el *Feed Back* del jefe inmediato. Estas actividades estarán plasmadas en el Plan de Desarrollo Individual tal como se sugiere en la sección anterior.

A continuación, se presentan actividades que permiten el desarrollo de las competencias directivas ignacianas:

Competencia: Convicción e Identidad.

- Participar en capacitaciones, círculos de estudio, espacios de autoformación, etc., sobre filosofía y pedagogía ignaciana como un medio para conocerlas y actuar con convicción en ellas, para entender el rol directivo como una misión y servicio a la comunidad educativa, así como para sentir propio el proyecto de la Compañía de Jesús y de la UESFN.
- Poner en práctica la formación recibida sobre espiritualidad y pedagogía ignaciana, actuar con confianza en las capacidades como directivo, con responsabilidad de los resultados de la gestión, y busca el *magis* ignaciano en las decisiones para el logro de los objetivos de la unidad educativa.
- Tomar decisiones que correspondan según el rol como directivo y según el cargo de autoridad, sin evadir las mismas ni delegar la responsabilidad al superior o a otras personas.

Competencia: Presencia Activa.

- Política de apertura para atender a estudiantes en temas escolares como personales.
- Política de apertura para atender a familias en temas escolares como personales.
- Política de apertura para atender a docentes en temas escolares como personales.
- Organizar encuentros de acompañamiento a la gestión de los miembros del equipo de trabajo para conocer novedades en el cumplimiento de sus funciones y dar retroalimentación sobre su desempeño, así como para

mantenerse informado sobre lo que ocurre en la unidad educativa, y adoptar una posición informada frente a la toma de decisiones.

- Organizar espacios de diálogo con miembros de la comunidad educativa que no son parte del equipo de trabajo directo, para mantenerse informado de lo que ocurre en el establecimiento, así como para escuchar y conocer distintos puntos de vista sobre el funcionamiento de la unidad educativa, y adoptar una posición informada frente a la toma de decisiones.

Competencia: Gestión para el Aprendizaje Integral.

- Participar en capacitaciones, círculos de estudio, espacios de autoformación, etc., para mejorar la práctica como directivo, y para mantenerse actualizado en temas académicos, temas varios relacionados con educación, y temas propios de las funciones.
- Poner en práctica la formación recibida en las capacitaciones, círculos de estudio, espacios de autoformación, etc., en la gestión como directivo.
- Organizar talleres de capacitación, círculos de estudio, espacios de autoformación, etc., para mejorar las competencias de los miembros del equipo de trabajo.
- Investigar sobre recursos educativos y temas relacionados con la práctica como directivo.
- Realizar observación áulica a las clases, de esta manera, se mantiene informado, acompaña y retroalimenta la práctica docente en el aula.
- Supervisar la puesta en práctica de los procedimientos académicos y administrativos de las distintas direcciones o coordinaciones de la institución, con el fin de tener información sistemática sobre procesos y resultados de aprendizaje, y aplicar medidas planificadas para mejorar el desarrollo integral de los estudiantes.
- Revisar planificaciones académicas, instrumentos de evaluación y otros documentos académicos, de esta manera, se mantiene informado, acompaña y retroalimenta la práctica docente en el aula.
- Revisar los recursos tecnológicos que usan los docentes y otros equipos de trabajo para la gestión en el aula, de esta manera, se mantiene informado, acompaña y retroalimenta la práctica docente en el aula.

Competencia: Planificación de Mejoramiento.

- Gestionar los planes de trabajo desde la dirección o coordinación bajo su responsabilidad, en base a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y de acuerdo con los lineamientos e indicadores establecidos para cada plan.
- Organizar mediciones periódicas, internas y externas, para verificar el cumplimiento de los niveles de logro de los planes de trabajo que se han establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI): avance, resultados, y dificultades en la aplicación de los planes con el fin de buscar la mejora continua.
- Practicar la investigación en la acción y la investigación educativa como un medio para descubrir estrategias que mejoren el quehacer como directivo.
- Impulsar la investigación en la acción y la investigación educativa en el equipo de trabajo, como un medio para descubrir estrategias que mejoren el quehacer pedagógico y como una forma de desarrollo profesional continuo.
- Organizar el equipo de trabajo para realizar la gestión documental propia de la dirección o coordinación, con el fin de tener las evidencias que corresponden a los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación y Sistema de Calidad de FLACSI; de esta manera, se asegura el levantamiento de evidencias en el proceso y se evita generarlas solamente a último momento.

Competencia: Innovación y Gestión del Cambio.

- Poner en práctica el propósito del equipo directivo en la gestión.
- Detectar factores críticos de gestión en la dirección/coordinación, y elaborar proyectos desafiantes de cambio para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Organizar actividades para fomentar el cuidado de las personas y el adecuado clima de trabajo del equipo, para que los miembros, se sientan animados a experimentar, innovar, compartir y generar nuevas ideas.
- Visualizar de manera anticipada las dificultades y focos de conflicto, y gestionar las resistencias ante los procesos de cambio, que se desarrollan en la unidad educativa.

- Introducir en el equipo nuevos conocimientos, prácticas pedagógicas y de gestión, que contribuyan a lograr de mejor manera los planes de trabajo, que se han establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en los objetivos de la unidad educativa.

Competencia: Desarrollo de Equipos de Trabajo.

- Definir altos estándares de cumplimiento para el equipo de trabajo, entregar información, recursos y dar autonomía para el desarrollo de sus tareas y toma de decisiones. Organizar el seguimiento de la calidad de las tareas y orientar con retroalimentación constante sobre su desempeño.
- Realizar acciones de reconocimiento al trabajo y logros del equipo en función del impacto que alcanzan en los resultados de la unidad educativa.

Competencia: Articulación y Comunicación.

- Participar en reuniones de trabajo con otras direcciones/coordinaciones para generar instancias y proyectos de cooperación para beneficio de la unidad educativa.
- Generar canales de comunicación desde la dirección/coordinación con estudiantes, familias, docentes, personal administrativo y de servicios, generar trabajo cooperativo en la comunidad educativa.
- Promover proyectos de trabajo en red con otras instituciones educativas y de la sociedad civil con la finalidad de aportar a los objetivos institucionales.

Competencia: Reflexión de la Práctica.

- Organizar espacios de reflexión de la práctica del equipo acerca de las causas que explican los resultados de la gestión, con el fin de generar acciones de mejora.
- Organizar encuentros y reuniones con profesores u otros miembros de la comunidad educativa para entender los desafíos que enfrenta la UE y mejorar las prácticas actuales.
- Recurrir a fuentes externas de información para tener una mejor comprensión, y contrastar las prácticas y resultados alcanzados por la unidad educativa.

- Organizar la sistematización de experiencias exitosas de gestión entre los miembros del equipo de trabajo, como una forma para aprender y dejar por escrito lo reflexionado.
- Participar en espacios de diálogo y reflexión acerca de la práctica como directivo con pares docentes y pares del Equipo Directivo.
- Organizar talleres de capacitación, círculos de estudio, espacios de autoformación, etc., para el equipo de trabajo, sobre la aplicación del discernimiento ignaciano como una forma para tomar decisiones.
- Redactar informes de la labor como directivo que han sido solicitados por el jefe inmediato y otras direcciones/coordinaciones.

Competencia: Apertura al Entorno.

- Mantenerse atento a los nuevos desafíos que presenta la sociedad, a las posibilidades y limitaciones que el contexto social, económico y cultural presenta a la unidad educativa para el proceso formativo de los estudiantes y utilizar esta información para revisar y actualizar el marco estratégico y pedagógico de la UESFN.
- Organizar actividades con las familias para incorporarlas como actores claves en la formación de los estudiantes

Competencia: Búsqueda del *Magis* y Foco en los Resultados.

- Buscar la excelencia en todas las acciones que emprende.
- Establecer las estrategias necesarias para cumplir estándares de calidad propios del colegio y del sistema educativo nacional.
- Proponer al equipo de trabajo el cumplimiento de los indicadores del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI.
- Motiva y exige el cumplimiento de los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación al equipo de trabajo.
- Ordena la gestión y planifica el mejoramiento institucional desde el conocimiento de los factores de éxito.
- Aprovecha los recursos disponibles para el logro de objetivos institucionales.
- Plantea instrumentos e instancias de evaluación y control para el seguimiento de los resultados obtenidos.

- Aplica mediciones internas y externas de manera periódica para el cumplimiento de logros de aprendizaje y objetivos institucionales.
- Organiza encuentros con los distintos actores de la comunidad educativa para analizar los factores y causas de los resultados obtenidos, con ello realiza el ajuste de la planificación con acciones de mejora.

Dentro del marco del Proyecto Innov-Acción XXI, los directivos, son parte del cuerpo docente de la institución, con una carga horaria mínima, que permite actuar, conocer y aplicar las mismas estrategias pedagógicas y lineamientos establecidos para los docentes, así estar informados de primera mano de los procedimientos didácticos y pedagógicos de la institución. A continuación, se detalla algunas actividades para ser desarrolladas por el directivo desde su rol docente:

Gestión del directivo desde su rol como docente.

- Puntualidad a todas las clases que tenga en la semana según el horario dispuesto para las asignaturas a su cargo.
- Desarrollar clases dinámicas, participativas, en las que se despeja las dudas de los estudiantes y se asegura el aprendizaje y comprensión de los temas de estudio.
- Revisar, evaluar y retroalimentar las actividades de aprendizaje y tareas desarrolladas por los estudiantes.
- Brindar acompañamiento y apoyo a los estudiantes para atender dudas y consultas con relación a los temas de estudio, actividades de aprendizaje y tareas enviadas en la asignatura(s).
- Realizar la planificación micro curricular.
- Generar recursos didácticos para el desarrollo de las horas clase y espacios tecnológicos o virtuales.
- Permanecer conectado en las horas clase de Aula Virtual (AV) para despejar las dudas de los estudiantes sobre las actividades de aprendizaje allí planteadas.
- Participar en las reuniones semanales de área y grado.
- Planificar y ejecutar actividades de refuerzo académico para los estudiantes que han presentado bajos resultados de aprendizaje.

Además de las actividades presentadas anteriormente, se hace mención especial a un elemento específico de la gestión directiva. El sistema educativo nacional, propone Estándares de Calidad Educativa, que son parámetros de logros esperados. Dentro de dichos estándares de calidad, se destaca los descritos para el desempeño profesional Directivo.

Estándares de Desempeño Profesional Directivo.

Según el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (MINEDUC, 2017), los estándares de desempeño profesional directivo nos ayudan a describir que acciones fortalecen la gestión y labor directiva, que se refleja en las distintas gestiones (administrativa, pedagógica, convivencia y seguridad escolar). Esto, asegura los logros de aprendizaje de los estudiantes que estén a cargo del cuerpo directivo en la institución.

Actividades que son complementarias a las Competencias Directivas Ignacianas, y que se proponen desde los Estándares de Calidad Educativa según las diferentes gestiones (MINEDUC, 2017):

Gestión Administrativa:

- Administra el funcionamiento de la institución según la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.
- Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.
- Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.
- Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.
- Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.

- Coordina la gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.
- Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.
- Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.
- Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución, funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Gestión Pedagógica:

- Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).
- Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.
- Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.
- Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.
- Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.
- Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.

Gestión Convivencia:

- Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.
- Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.
- Coordina la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo conformadas.

Gestión Seguridad Escolar:

- o Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.

Como un complemento dentro del Plan de Desarrollo Individual y en base a los resultados del diagnóstico de la investigación, se presenta el siguiente Plan de Formación en Espiritualidad Ignaciana. Este Plan, se alinea con la primera preferencia apostólica universal de la Compañía de Jesús: “mostrar el camino a Dios a través de los ejercicios espirituales y el discernimiento”, de igual manera con el aseguramiento de la calidad educativa en la UESFN, pues, se relaciona de manera directa con la identidad y sentido de pertenencia a la misión de la Compañía de Jesús.

PROPUESTA FORMATIVA

COLABORACIÓN, IDENTIDAD Y MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS

Antecedentes

La conformación del llamado cuerpo apostólico de la Compañía de Jesús, se percibe como escenario imprescindible en el marco de las orientaciones internas de la Provincia: nueva Planificación Apostólica y externas: Proyecto Apostólico Común de la CPAL y Preferencias Apostólicas Universales, todo lo cual, se armoniza en el marco de la celebración del Año Ignaciano.

Si bien estas responsabilidades incluyen el propio quehacer interno de las obras, la Provincia Ecuatoriana busca desde el propio gobierno central, animar esta dinámica formativa.

Esta responsabilidad recae en el Secretariado de Espiritualidad en articulación con cada una de las obras de la Provincia.

Propuesta

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se establece una propuesta formativa dirigida al Equipo Directivo de la obra, que en su momento podrá ser extendida al personal docente, logístico y administrativo, en torno a temas de colaboración, identidad y misión de la Compañía de Jesús.

La tríada IDENTIDAD-MISIÓN-GESTIÓN plantea una lógica procesual formativa:

- o IDENTIDAD: lo que somos, la mirada a la interioridad que me estructura y posibilita mi trascendencia.
- o MISIÓN: el reconocimiento de mi propia participación en la de la Compañía de Jesús, hacia un horizonte común que permite mi crecimiento personal y profesional, así como la colaboración más plena en la misión de la Compañía.
- o GESTIÓN: el modo de proceder en lo operativo y que encarna la manera particular, que las obras de la Compañía desarrollan su misión.

Desde ello, y en relación al carácter ignaciano de la metodología, las actividades, se fundan en lo experiencial (sensible, afectivo) para, posibilitar la mejor permanencia de los aprendizajes. Todos los talleres ya han sido aplicados en otros espacios formativos dentro y fuera de las obras de la Provincia.

Espacios formativos propuestos

TALLERES	PÚBLICO	DURACIÓN	PRESENCIAL/ VIRTUAL
1) Taller: "Misión de la Compañía de Jesús": nuestro Horizonte Común.	Docentes, administrativos, logísticos	6 horas	Presencial
2) Taller: "Colaboración en el corazón de la Misión".	Docentes, administrativos, logísticos.	6 horas	Presencial
3) Programa de formación en identidad y misión: Cardoner. (El Bloque I opera como propuesta de inducción al personal de nuevo ingreso).	Docentes, administrativos, logísticos.	2 días	Presencial. Grupos de hasta 25 personas.
4) Taller de Conversación Espiritual y Discernimiento	Personal con capacidad de réplica.	8 sesiones	Virtual. Grupos de hasta 25 personas.
5) Taller: "Llamados a la misión de reconciliación": las heridas que me sanan. (Reconciliación intrapersonal).	Docentes, administrativos, logísticos.	2 días	Presencial, internos. Grupos de hasta 25 personas.
6) Taller: "Llamados a la misión de reconciliación": reconciliar para perdonar. (Reconciliación interpersonal).	Docentes, administrativos, logísticos.	2 días	Presencial, internos. Grupos de hasta 25 personas.
7) Ejercicios Espirituales como transversalidad del proceso.	Docentes, administrativos y logísticos.	3, 5, 8 días.	Presencial, internos. Tandas de hasta 25 personas.

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere que, en la medida de lo posible, todos estos espacios formativos pudieran ser realizados por fuera del espacio de la institución para posibilitar un distanciamiento (retiro) de lo laboral y cotidiano. Los espacios que el colegio tiene en el Compleja Deportivo de Tunshi, serían adecuados.

Los talleres serían facilitados y acompañados por el Secretariado de Espiritualidad y los costos únicamente cubren la operación del Secretariado: materiales, desplazamientos y facilitación. Serán acordados al igual que plazos y fechas de inicio.

El planteamiento de esta propuesta, cubre un recorrido-peregrinaje a través del cual los colaboradores/as pudieran tener “conocimiento interno” de la misión a la que somos invitados. Por ello, la certeza de que ninguna responsabilidad apostólica, entre las que se cuenta la educativa, es llevada de manera óptima si no hay espacios de crecimiento y compromiso personal y humano de quienes tienen la responsabilidad de tutelar la formación de los jóvenes y niños. Y la Compañía de Jesús tiene fundamentales herramientas de crecimiento humano y comunitario que serán puestas al servicio de la misión.

IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Como parte de la propuesta innovadora, la presente guía propone procedimientos para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Individual. Estos procedimientos están contextualizados al calendario escolar de la institución, el cual, está distribuido de manera general en dos parciales por quimestre.

Procedimiento 1: Seguimiento del Plan de Desarrollo Individual.

Este procedimiento es ejecutado por el jefe inmediato del directivo, se establece una periodicidad por cada quimestre del año lectivo. Para ello, se propone dos momentos de seguimiento y evaluación.

El Primer Momento, establece el seguimiento y análisis de las acciones establecidas en el Plan de Desarrollo Individual, estas acciones están alineadas a las competencias directivas ignacianas y lo que sugiere los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación.

Una vez realizado el análisis, se establecerán las acciones de mejora desde la perspectiva del jefe inmediato y las acciones de mejora que el mismo directivo propone. Este primer momento, se lo realiza en un espacio personalizado entre el jefe inmediato y el directivo al finalizar el primer quimestre del año lectivo.

El Segundo Momento, establece el seguimiento y análisis de aquellas acciones de mejora planteadas por el jefe inmediato y el directivo en el primer momento del seguimiento y evaluación del plan de desarrollo individual, así como las mismas acciones del PDI establecidas desde el inicio del año lectivo.

Una vez finalizado este análisis, se realiza las reflexiones finales de la gestión directiva. Este segundo momento, se lo ejecuta en un encuentro personalizado entre el jefe inmediato y el directivo al finalizar el año lectivo.

Ver Anexo 3 de la Guía, el cual presenta el formato para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Individual.

Una vez finalizado estos procedimientos, se vuelve a aplicar todas las estrategias que presenta la misma guía, desde la aplicación de la Autoevaluación de las Competencias Directivas Ignacianas, el *Feed Back* de retroalimentación del jefe inmediato, el diseño del Plan de Desarrollo Individual del Directivo y el Seguimiento y Evaluación del PDI, esto en un sistema cíclico de mejora continua.

V. PROTOCOLO DE APLICACIÓN DE LA GUÍA

En la presente sección, se presenta el protocolo de aplicación de la guía, este protocolo permite tener algunas líneas, sencillas pero específicas, para hacer factible y realizable la Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas.

Por lo general, una primera experiencia de autoevaluación, permite al Equipo Directivo involucrarse de manera teórica y práctica con el perfil de competencias directivas que propone el Sistema de Calidad de FLACSI, pero también, involucrarse con expectativas, que se pretende alcanzar desde su rol directivo en un contexto más cercano e institucional.

La Autoevaluación es fundamental en la misma gestión institucional, por lo tanto, es implementada en el tiempo y espacio necesario con el rigor de aplicación y desarrollo. Existe varias razones por las que se sugiere lo anteriormente descrito:

- Las decisiones, que se pretendan adoptar, dependerán de los mismos resultados obtenidos en la autoevaluación. Los planes de mejora o de desarrollo individual dependerán del estado actual en el que se encuentre las conductas observables del directivo en sus respectivas competencias.
- Entre más cercano sea los resultados a la misma gestión que realizan los directivos, mejor preparación se tiene para alcanzar el éxito deseado con el Equipo Directivo. Por ello, el proceso es riguroso y preciso.
- Los requisitos imprescindibles serán, la paciencia, y la autocrítica.

El objetivo de la autoevaluación, es analizar el estado actual del desarrollo de competencias directivas, desde una mirada más contextualizada, esto quiere decir competencias directivas ignacianas y competencias directivas contextualizadas a la misma institución.

El Protocolo de Aplicación permite hacer una descripción corta de las etapas de implementación de la guía, por ello, se sugiere, que se de lectura a cada una para un mayor entendimiento. Las etapas que contempla la Guía son:

- I.** Presentación de la Guía.
- II.** Estructura de la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas.
- III.** Plan de Desarrollo Individual.
- IV.** Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Individual.
- V.** Protocolo de Aplicación de la Guía.
- VI.** Glosario.
- VII.** Anexos de la Guía.

Las cuatro primeras etapas corresponden propiamente a la propuesta de autoevaluación y desarrollo de competencias. La etapa quinta es el modo de proceder para la ejecución de la presente guía, la sexta etapa propone una recopilación de terminología con sus conceptos para un mayor entendimiento del contenido de la guía y se finaliza con los anexos, donde se muestran los formatos establecidos en la misma guía.

Cada una de las etapas contempla un objetivo específico y distintas actividades, en el protocolo, se hace una descripción de esos objetivos, actividades, participantes y el desarrollo de cada etapa, con la consideración de los aspectos técnicos y logísticos.

Se destaca que, el protocolo pretende describir y definir los procesos que serán aplicados para la ejecución de la Guía, es necesario precisar que cada Equipo Directivo o a su vez la máxima autoridad institucional, tiene la facultad de adaptar o modificar lo propuesto según las necesidades y características propias de la institución, el protocolo es considerado como una pequeña orientación con pautas flexibles y susceptibles a adaptación de tiempos y contextos propios del equipo directivo, específicamente de la institución, sin trastocar el objetivo de cada una de las etapas.

A continuación, se presenta algunos alcances específicos del protocolo de aplicación de la guía, se expone las limitaciones que presenta la misma:

- La aplicación del protocolo, como la misma guía, considera las necesidades, capacidades y el contexto propio de la institución, en especial del Equipo Directivo, la aplicación no es un procedimiento mecánico, más bien flexible sin perder el rigor de lo propuesto en la guía.
- La aplicación de la guía exige un mínimo conocimiento tanto del contenido teórico de las Competencias Directivas Ignacianas, como de los procedimientos de gestión directiva de la misma institución. Esto es aplicable tanto al Equipo Directivo como al jefe inmediato que use la guía.
- Se sugiere, que la aplicación del presente protocolo y de la guía, sea una estrategia consensuada desde el diálogo, los acuerdos y compromisos con los beneficiarios directos, en este caso el Equipo Directivo.

Recomendaciones para la aplicación del protocolo y la guía:

- De define tiempos y espacios para el desarrollo de los procedimientos sugeridos desde la guía, se considera lo propuesto en el protocolo de aplicación.
- Los tiempos establecidos para la ejecución del protocolo son recurrentes, no se recomienda la aplicación en períodos de tiempo distante. Es necesario que se aplique, en la medida de lo posible, lo que propone la guía y el protocolo de aplicación.
- Es necesario seguir la secuencialidad de los procedimientos.

Durante el proceso es importante el acompañamiento del jefe inmediato, esto con el fin de dar seguimiento a los procedimientos establecidos. Así mismo, es necesario que los participantes y beneficiarios:

- Comprendan los diferentes documentos propuestos: guía y protocolo.
- Dominen los conceptos fundamentales expuestos en los documentos.
- Tengan presente los modos de proceder de la propuesta de trabajo.

A continuación, se muestran las distintas etapas propuestas en el protocolo para la aplicación de la Guía:

- o Primera Etapa: Autoevaluación.
- o Segunda Etapa: Retroalimentación – *Feed Back*
- o Tercera Etapa: Proceso de Mejora – Plan de Desarrollo Individual
- o Cuarta Etapa: Seguimiento y Evaluación.

Primera Etapa – Autoevaluación

Fase 1: Preparación.

1. Objetivo de la Fase:

- o Comprobar las condiciones del Equipo Directivo para la aplicación de la Guía y de la Autoevaluación.
- o Asegurar una participación voluntaria de los directivos, asume su responsabilidad en la intervención.
- o Disponer y organizar los recursos y elementos necesarios para la aplicación de la primera etapa.

2. Participantes:

- o Director/Rector de la Institución.
- o Equipo Directivo.

3. Desarrollo:

Aspectos Técnicos:

- o Presentación de los propósitos de la autoevaluación.
- o Motivación al Equipo Directivo para dar lectura y revisión de los documentos propuestos, guía y protocolo de aplicación.
- o Definición de fechas y tiempos para la aplicación de la autoevaluación.
- o Presentación del procedimiento de autoevaluación.

Aspectos Logísticos:

- o Asegurar los espacios y tiempos necesarios para la aplicación de la autoevaluación.

4. Horarios / Tiempo:

- Esta primera fase es aplicada por lo menos 15 días antes del inicio de la segunda fase (autoevaluación).
- La primera fase tiene una duración de 8 horas de trabajo.

5. Recursos:

- Cronograma de aplicación de la autoevaluación.
- Guía para la Autoevaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas.
- Protocolo de Aplicación.

6. Productos:

- Equipo Directivo informado de la autoevaluación de competencias directivas.
- Materiales entregados al Equipo Directivo.

Fase 2: Inicio del Proceso de Autoevaluación.

1. Objetivo de la Fase:

- Presentación del Perfil de Competencias Directivas Ignacianas.
- Comenzar con la aplicación de la autoevaluación de competencias directivas ignacianas.

2. Participantes:

- Director/Rector de la Institución.
- Equipo Directivo.

3. Desarrollo:

Aspectos Técnicos:

- Se sugiere el siguiente esquema de orden del día por cada una de las jornadas de autoevaluación.
 - Bienvenida y Oración: 10 minutos.
 - Presentación de Lineamientos de la Autoevaluación: 15 minutos.
 - Presentación del Perfil de Competencias Directivas Ignacianas (cada jornada un *cluster*): 20 minutos
 - Aplicación del Formulario de Autoevaluación: 120 minutos.
 - Reflexión de la Práctica-Pausa Ignaciana: 15 minutos.

Aspectos Logísticos:

- El Director o Rector de la institución realiza la presentación del Perfil de Competencias Directivas.
- Confirmar la disponibilidad de espacios y tiempos establecidos para la aplicación de la autoevaluación.

4. Horarios / Tiempo:

- Para la aplicación, la autoevaluación, se divide en tres sesiones, en cada una, se aplica uno de los *Cluster* sugeridos en el proceso, se recomienda empezar por el *cluster Modo de Ser*.
- El tiempo estimado por sesión es de 180 minutos.

5. Recursos:

- Perfil de Competencias Directivas Ignacianas.
- Formularios de *Google Forms* con autoevaluación.

6. Productos:

- Orden del Día de la Reunión.
- Formulario con respuesta del proceso de autoevaluación.
- Equipo Directivo con conocimiento sobre las Competencias Directivas Ignacianas.
- Equipo Directivo autoevaluado en Competencias Directivas Ignacianas.

Fase 3: Análisis de Resultados

1. Objetivo de la Fase:

- Analizar y procesar los resultados de la autoevaluación y definir posibles mejoras para la etapa de retroalimentación.

2. Participantes:

- Director/ Rector de la Institución.

3. Desarrollo:

Aspectos Técnicos:

- Revisar los resultados de la autoevaluación.
- Preparación de Retroalimentación-*Feed Back*

Aspectos Logísticos:

- Preparación del encuentro para entrega de resultados a cada directivo por parte del jefe inmediato.

4. Horarios / Tiempo:

- Al tratarse de un análisis de resultados por directivo, se considera entre 15 y 20 días.

5. Recursos:

- Formularios con respuestas de autoevaluación.

6. Productos:

- El jefe inmediato obtiene resultados del nivel de logro de las Competencias Directivas Ignacianas del Equipo Directivo.
- Análisis de resultados de la Autoevaluación.

Segunda Etapa - Retroalimentación / *Feed Back*

Fase 4: *Feed Back*.

1. Objetivo de la Fase:

- Retroalimentar los resultados del proceso de autoevaluación de cada uno de los miembros del Equipo Directivo.
- Entregar los resultados de la autoevaluación de Competencias Directivas Ignacianas individualmente y entrega de orientaciones para el diseño del plan de desarrollo individual.

2. Participantes:

- Director/ Rector de la Institución.
- Equipo Directivo.

3. Desarrollo:

Aspectos Técnicos:

- Recordatorio del propósito de la autoevaluación.
- Explicación de los resultados. Identifica las competencias con mayor y menor puntaje.
- Entrevista personal de 60 minutos.

Aspectos Logísticos:

- Asegurar los espacios y tiempos necesarios para la retroalimentación.

4. Horarios / Tiempo:
 - Entre 60 y 90 minutos por encuentro.
5. Recursos:
 - Perfil de Competencias Directivas Ignacianas.
 - Retroalimentación *Feed Back*.
6. Productos:
 - Se analiza los resultados de la autoevaluación.
 - Entrevista personalizada entre el Directivo y el jefe inmediato.

Tercera Etapa - Proceso de Mejora / Plan de Desarrollo Individual

Fase 5: Diseño del Plan de Desarrollo Individual.

1. Objetivo de la Fase:
 - Analizar los resultados de la autoevaluación y del proceso de retroalimentación-*Feed Back*.
 - Diseñar el Plan de Desarrollo Individual, con las áreas (competencias), que necesiten mejora.
2. Participantes:
 - Director/ Rector de la Institución.
 - Equipo Directivo.
3. Desarrollo:

Aspectos Técnicos:

 - Retroalimentación teórica del Liderazgo Directivo.
 - Se realiza una revisión del perfil de Competencias Directivas Ignacianas.
 - Se explica el diseño del Plan de Desarrollo Individual.

Aspectos Logísticos:

 - Diseño del cronograma de espacios y tiempos para el diseño del plan de desarrollo individual.
4. Horarios / Tiempo:
 - Para la contextualización, previo al diseño del perfil de competencias, se requiere de 60 minutos de trabajo dirigido por el jefe inmediato.

- Para el diseño del plan de desarrollo individual, se propone 180 minutos de trabajo, dividido los tres momentos de 60 minutos, cada momento destinado a uno de los *cluster* del perfil de competencias.
5. Recursos:
- Resultados de la autoevaluación de competencias directivas ignacianas.
 - Retroalimentación-*Feed Back*.
 - Formato Plan de Desarrollo Individual.
6. Productos:
- Plan de Desarrollo Individual.

Cuarta Etapa - Seguimiento y Evaluación

Fase 6: Seguimiento.

1. Objetivo de la Fase:
- Realizar el seguimiento recurrente al plan de desarrollo individual, se asegura su adecuada aplicación, fuentes de verificación y fortalecimiento de áreas de mejora.
2. Participantes:
- Director/Rector de la Institución.
 - Equipo Directivo.
3. Desarrollo:
- Aspectos Técnicos:
- Monitorear el avance del plan de desarrollo individual
- Aspectos Logísticos:
- Establecer el tiempo y espacio para el seguimiento del plan de desarrollo individual
4. Horarios / Tiempo:
- Encuentro al finalizar el primer quimestre del año lectivo en curso, 120 minutos de encuentro.
5. Recursos:
- Retroalimentación-*Feed Back*.
 - Plan de Desarrollo Individual.

7. Productos:

- Primer seguimiento (quimestral) del plan de desarrollo individual.

Fase 7: Evaluación Final.**1. Objetivo de la Fase:**

- Valorar el cumplimiento anual del Plan de Desarrollo Individual que asegure su total aplicación, fuentes de verificación y fortalecimiento de áreas de mejora.
- Identificar áreas de mejora no lograda y establecer acuerdos y compromisos de cumplimiento.

2. Participantes:

- Director/Rector de la Institución.
- Equipo Directivo.

3. Desarrollo:**Aspectos Técnicos:**

- Analizar el alcance final de la ejecución del Plan de Desarrollo Individual.
- Verificar el cumplimiento de las acciones de mejora planteadas por cada competencia directiva en el plan de desarrollo individual.

Aspectos Logísticos:

- Establecer el tiempo y espacio para la valoración final del plan de desarrollo individual.

4. Horarios / Tiempo:

- Encuentro al finalizar el segundo quimestre del año lectivo en curso, 120 minutos de encuentro.

5. Recursos:

- Plan de Desarrollo Individual.

6. Productos:

- Evaluación final del plan de desarrollo individual.

VI. GLOSARIO

El siguiente glosario, presenta definiciones de orden operativo a cierta terminología de la guía, para ser utilizada y aplicada según la intencionalidad de la herramienta propuesta, no pretenden ser definiciones universalmente válidas. El orden de la terminología, se encuentra detallado según el avance del documento:

Términos	Definición
Autoevaluación	Evaluación que realiza el directivo de sí mismo, con parámetros e indicadores ya establecidos, es una evaluación complementaria que permite una valoración autocrítica que tiene el directivo con respecto a su desempeño, sus aspectos fuertes y débiles (Castellanos Paz y Miño, 2020).
Competencia	En el caso del sistema de calidad, la utilización del concepto de competencia presenta varias ventajas. En primer lugar, está orientado al logro, busca describir el desempeño competente o efectivo en términos conductuales. Lo anterior, se ajusta al propósito del sistema, buscar un mejoramiento de la efectividad de la gestión del directivo de escuela (FLACSI, 2014).
Perfil de Competencias Directivas Ignacianas	Modelo de competencias directivas ignacianas, que se integra en tres <i>cluster</i> (núcleos) los modos de ser, proceder y examinar, que se espera de un directivo en un centro escolar asociado a la Compañía de Jesús. Son en total diez competencias, que se desagregan, en sub-competencias, que serán evaluadas durante el mismo proceso de reflexión que lleva a cabo el centro educativo (FLACSI, 2014).
Equipo Directivo	Estructura organizativa que está explícitamente definida en la estructura de gestión del centro y que tiene como objetivo implementar y liderar los procedimientos propios del centro educativo, en sus diversas áreas de trabajo (Administración, Pastoral, Académico).
Pedagogía Ignaciana	Refiere a los rasgos propios que caracterizan a un centro educativo asociado a la Compañía de Jesús. Estos rasgos, se expresan largamente en el texto “Características de la Educación en la Compañía de Jesús” y el “Paradigma Pedagógico Ignaciano”. En Latinoamérica, se encuentran expresados en el “Proyecto Educativo Común”. La fuente de referencia está en la espiritualidad ignaciana y en la centralidad que en ella tienen los Ejercicios Espirituales.

FLACSI	Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús.
Sistema de Calidad en la Gestión Escolar	Herramienta de trabajo en red, que permite a un centro educativo de FLACSI, evaluar sus resultados y prácticas institucionales, a partir de un referente compartido, con el propósito de impulsar un ciclo permanente de evaluación, reflexión y mejora (FLACSI, 2014).
Cluster Modo de Ser	El <i>cluster</i> Modo de Ser agrupa competencias que tienen una fuerte carga actitudinal y que dan cuenta de un estilo de directivo cercano a la comunidad educativa y con fortaleza personal para asumir su rol y tomar las decisiones que le corresponden (FLACSI, 2014).
Cluster Modo de Proceder	El <i>cluster</i> Modo de Proceder contempla competencias que describen cómo se espera que se realice la gestión directiva, una gestión planificada, articulada, en equipo y siempre con foco en asegurar las condiciones para que el aprendizaje y la formación de los alumnos sean posibles (FLACSI, 2014).
Cluster Modo de Examinar	El <i>cluster</i> Modo de Examinar incorpora competencias que reflejan el proceso de discernimiento constante que los directivos realizarían en relación a su propia gestión, se considera el entorno y los resultados concretos obtenidos que orienten nuevamente la práctica (FLACSI, 2014).
Espiritualidad Ignaciana	La espiritualidad ignaciana es la manera en que San Ignacio de Loyola hizo suyo “el camino cristiano”. Su forma de vivir el evangelio. La experiencia espiritual de San Ignacio está condensada en los Ejercicios Espirituales, que constituyen una verdadera escuela de discernimiento para la vida y que son definidos por él mismo, como un modo de examinar la conciencia, meditar, contemplar y orar, con el fin de preparar y disponer el alma para hallar la voluntad divina.
Magis	<i>Magis</i> en latín significa más y es una referencia constante en los escritos de San Ignacio, habla de: “el mayor servicio”, “el mayor bien”, “la mayor utilidad”, “el bien más universal”, “la mayor necesidad a la que atender”, etc. Estas expresiones muestran una actitud básica: el rechazo a la mediocridad y la búsqueda de hacer siempre lo mejor por amor a Dios. Evidentemente no es fácil saber a priori en toda circunstancia y persona qué significa esto en concreto; el discernimiento es la herramienta adecuada para buscarlo, nos ayuda a ponderar los diversos elementos a tener en cuenta.
PDI	Plan de Desarrollo Individual. Documento que diseña el Directivo en base a la autoevaluación de competencias directivas y a la Retroalimentación entregada por el jefe

	inmediato, en donde se plasman las actividades o acciones que se pretende forcate en cada una de las competencias de gestión del directivo.
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Como señala el artículo 88 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI), el PEI es “el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar. (...)” (MINEDUC, 2020).
Estándares de Calidad Educativa	Los estándares de calidad educativa son parámetros de logros esperados. Tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua. Se distribuyen en estándares de aprendizaje, gestión escolar y desempeño profesional tanto del docente como del directivo (MINEDUC, 2017).
Proyecto Innov-Acción XXI	Este proyecto es una innovación educativa de las seis unidades educativas participantes de la RUEI, que apunta a dar respuesta a los problemas identificados y priorizados por los colegios de la Compañía de Jesús en el Ecuador para mejorar los resultados de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes ignacianos según las demandas del siglo XXI (RUEI, 2016).

Fuente: Elaboración propia

VII. ANEXOS DE LA GUÍA

Anexo 1: Formato de Retroalimentación del Jefe Inmediato a los Directivos en base a los resultados de la Autoevaluación de Competencias Directivas Ignacianas.

ACOMPAÑAMIENTO DEL DESEMPEÑO – DIRECTIVOS UESFN ***Feed Back* Autoevaluación Competencias Directivas Ignacianas**

En el presente documento, se detalla los elementos que contiene el *feed back* del jefe inmediato a los resultados de la Autoevaluación de las Competencias Directivas Ignacianas. El directivo revisa el documento para conocer las expectativas de mejora desde Rectorado, reflexionar sobre las mismas y construir su plan de desarrollo individual.

1. Foco o actividad principal en el cargo directivo que desempeña, y que genera valor con relación al aprendizaje de los estudiantes.

Es (correcta o incorrecta) la respuesta que se proporciona en la autoevaluación de competencias directivas ignacianas con fecha: _____

- o Colocar la respuesta que el directivo a expuesto en su autoevaluación. En el caso que la respuesta sea incorrecta, se expone la perspectiva del jefe inmediato y las razones de dicho criterio.

2. Lo que se realiza de manera prioritaria en el cumplimiento de las funciones para generar valor al trabajo de la Unidad Educativa.

Es (correcta o incorrecta) la respuesta que se proporciona en la autoevaluación de competencias directivas ignacianas con fecha: _____

- o Colocar la respuesta que el directivo a expuesto en su autoevaluación. En el caso que la respuesta sea incorrecta, se expone la perspectiva del jefe inmediato y las razones de dicho criterio.

A todo lo mencionado por el directivo, se añaden otras expectativas del inmediato superior, que tengan que ver con las funciones y gestión del directivo y que estén alineadas a las Competencias Directivas Ignacianas:

-
-

3. Fortalezas como Directivo.

Desde el jefe inmediato se considera las siguientes fortalezas:

- Colocar todas las fortalezas que el jefe inmediato percibe del directivo.

4. Recomendaciones para la mejora.

Desde el jefe inmediato, se dan las siguientes recomendaciones:

Se detallarán todas las recomendaciones de mejora desde la perspectiva del jefe inmediato, además, se recomienda algunos criterios para las recomendaciones, se expone algunos de ellos:

4.1. Referencia de documentos estratégicos institucionales: Plan Estratégico, PEI, POAs, Procesos y Procedimientos para la gestión:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.2. Visión institucional de la función directiva:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.3. Trabajo en equipo con todas las direcciones y dependencias:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.4. Proactividad en la función directiva:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.5. Desarrollar competencia mentalidad de diseño: (Una mirada desde el Proyecto Innov-Acción XXI)

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.6. Generar liderazgo compartido: (Una mirada desde el Proyecto Innov-Acción XXI)

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.7. Dificultad para identificar evidencias:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.8. Velar por el buen clima de trabajo y trato con las personas:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

4.9. COMPETENCIAS DIRECTIVAS: Las conductas observables de las Competencias Directivas Ignacianas, se describen en 4 niveles de dominio, donde 1 el de menor desarrollo y 4 el de mayor desarrollo. La meta del directivo es llegar al máximo nivel de dominio.

(Colocar el análisis de cada una de las Competencias Directivas Ignacianas, detallar en qué nivel se autoevalúa el directivo y sugerir si es necesario revisar dicha valoración. Además, se colocarán las sugerencias desde la perspectiva del jefe inmediato)

- Competencia Directiva – Convicción e identidad.

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

- Competencia Directiva – Presencia Activa

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

- Competencia Directiva – Gestión para el Aprendizaje Integral

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

- Competencia Directiva – Planificación del Mejoramiento

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

- Competencia Directiva – Innovación y Gestión del Cambio

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

- Competencia Directiva – Desarrollo de Equipos de Trabajo

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1
- Recomendación 2
- Recomendación 3

(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

- Competencia Directiva – Articulación y Comunicación

Análisis de la valoración del subnivel:

MEJORA:

- Recomendación 1

- Recomendación 2
- Recomendación 3
(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)
- Competencia Directiva – Reflexión de la Práctica
Análisis de la valoración del subnivel:
MEJORA:
 - Recomendación 1
 - Recomendación 2
 - Recomendación 3
(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)
- Competencia Directiva – Apertura al Entorno
Análisis de la valoración del subnivel:
MEJORA:
 - Recomendación 1
 - Recomendación 2
 - Recomendación 3
(este mismo procedimiento se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)
- Competencia Directiva - Búsqueda del *Magis* y Foco en los Resultados
Análisis de la valoración del subnivel:
MEJORA:
 - Recomendación 1
 - Recomendación 2
 - Recomendación 3
(este mismo procedimiento, se aplica según los subniveles o conductas observables del directivo y según la competencia directiva)

4.10. Autoevaluación del desempeño como Directivo.

(se coloca un análisis de la autoevaluación general del desempeño como directivo, este análisis contiene comentarios y recomendaciones de mejora)

4.11. Ayuda de la institución para mejorar su desempeño Directivo.

(se coloca un análisis de las solicitudes de ayuda que, como directivo, presenta a la institución, este análisis contiene comentarios y posibles ayudas que se brindará)

4.12. Sobre la gestión del tiempo como Directivo.**a. Autoevaluación en la gestión del tiempo.**

(se coloca un análisis de la autoevaluación que el directivo proporciona en relación a la gestión del tiempo en sus funciones, este análisis contiene comentarios y recomendaciones de mejora)

b. Sobre los ladrones de tiempo

(se coloca un análisis de lo expuesto por el directivo en relación a los "ladrones de tiempo" en su gestión directiva, este análisis contiene comentarios y recomendaciones de mejora)

Se propone dicho contenido en un formato propio de la Institución:



**UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERÍ**
COMPAÑÍA DE JESÚS

FEEDBACK AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS SIGNIFICATIVAS

DATOS INFORMATIVOS

Dirección / Coordinación	Indicar la dirección o coordinación de la cual está el/la docente evaluado/a.	Quemada	Primer Quemada
Nombre y Apellidos del Directivo	Indicar los nombres y apellidos del directivo.	Nombre del jefe inmediato	Indicar los nombres y apellidos del jefe inmediato (apellidos).
Fecha / Año Lectivo	Indicar la fecha del desarrollo del FEEDBACK y el año lectivo correspondiente.		

En el presente documento se detalla los aspectos que competen al desarrollo de jefe inmediato a los resultados de la Autoevaluación de las Competencias Directivas Significativas. El directivo debe revisar el documento para conocer las expectativas de mejora desde Factores, reflexionar sobre las mismas y construir su plan de desarrollo individual.

- FOCO O ACTIVIDAD PRINCIPAL EN EL CARGO DIRECTIVO QUE LEE DESEMPEÑA, Y QUE GENERA VALOR CON RELACION AL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**
 En concordancia e integridad la respuesta que se proporcione en la autoevaluación de competencias directivas significativas con fecha: _____
 Debe ser la respuesta que el directivo a expone en su autoevaluación. En el caso que la respuesta sea incorrecta se expone la perspectiva del jefe inmediato y las razones por las cuales se expresa dicho criterio.
- LO QUE SE DEBE REALIZAR DE MANERA PRIORITARIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES PARA GENERAR VALOR AL TRABAJO DE LA UNIDAD EDUCATIVA**
 En concordancia e integridad la respuesta que se proporcione en la autoevaluación de competencias directivas significativas con fecha: _____
 Debe ser la respuesta que el directivo a expone en su autoevaluación. En el caso que la respuesta sea incorrecta se expone la perspectiva del jefe inmediato y las razones por las cuales se expresa dicho criterio.

A todo lo mencionado por el directivo, se añaden otras expectativas del jefe inmediato, que tengan que ver con las funciones y gestión del directivo y que estén asociadas a las competencias directivas significativas.

- FORTALEZAS COMO DIRECTIVO**
 Desde el jefe inmediato se considera los siguientes hitos:
 Debe ser todas las fortalezas que el jefe inmediato percibe del directivo.
- RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA**
 Desde el jefe inmediato, se dan las siguientes recomendaciones:
 Se detallan todas las recomendaciones de mejora desde la perspectiva del jefe inmediato, además se recomiendan algunos referentes para las recomendaciones, expresados a través de ellos.



**UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERÍ**
COMPAÑÍA DE JESÚS



INSTITUTO
ECUATORIANO
DE EVALUACIÓN
EDUCATIVA

4.1 EFICIENCIA DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES EN PLAN ESTRATÉGICO, PLAN, PLANES Y PROCESOS Y CUMPLIMIENTO PARA LA GESTIÓN <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3	4.2 VISIÓN INSTITUCIONAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3
4.3 TRABAJO EN EQUIPO CON TODAS LAS DIRECCIONES Y DEPENDENCIAS <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3	4.4 PRODUCTIVIDAD EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3
4.5 DESARROLLAR COMPETENCIA MENTALIDAD DE ORDEN (esta medida desde el Proyecto Educativo Institucional) <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3	4.6 GENERAR USUARIO COMPARTIDO (esta medida desde el Proyecto Educativo Institucional) <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3
4.7 SERVIDIO PARA IDENTIFICAR EVIDENCIAS <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3	4.8 VELAR POR EL BIEN EJERCICIO DEL TRABAJO Y TRATO CON LAS PERSONAS <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3

4.9 COMPETENCIAS DIRECTIVAS Las conductas observables de las competencias directivas significativas se describen en 4 niveles de dominio, siendo 1 el de mayor desarrollo y 4 el de menor desarrollo. La meta del docente debe ser lograr al menos nivel de dominio 2.

Conocer el análisis de cada una de las competencias directivas significativas, detallar en qué nivel se ha desarrollado el directivo y según si lo necesario explicar dicha valoración. Además, se colocarán las sugerencias desde la perspectiva del jefe inmediato.

Competencia directiva – Convicción e Integridad Análisis de la valoración del evaluador: MEJORA <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3 (este mismo procedimiento se aplicará según las subtemas e conductas observables del directivo y según la competencia directiva)	Competencia directiva – Firmeza Activa Análisis de la valoración del evaluador: MEJORA <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 2 <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 3 (este mismo procedimiento se aplicará según los subtemas e conductas observables del directivo y según la competencia directiva)
Competencia directiva – Gestión para el Aprendizaje Integral Análisis de la valoración del evaluador: MEJORA <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1	Competencia directiva – Planificación del Manejo de Recursos Análisis de la valoración del evaluador: MEJORA <input checked="" type="checkbox"/> Recomendación 1



**UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERÍ**
COMPAÑÍA DE JESÚS



INSTITUTO
ECUATORIANO
DE EVALUACIÓN
EDUCATIVA



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERÍ
COMPAÑÍA DE JESÚS

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> o Competencia docente – Innovación y Gestión del Cambio ME/ODM ✓ Recomendación 1 ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Competencia docente – Liderazgo de Equipos de Trabajo ME/ODM ✓ Recomendación 1 ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> o Competencia docente – Atención y Comunicación ME/ODM ✓ Recomendación 1 ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Competencia docente – Refuerzo de la Práctica ME/ODM ✓ Recomendación 1 ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> o Competencia docente – Atención al Alumno ME/ODM ✓ Recomendación 1 ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Competencia docente – Atención del Alumno y Focalización de Resultados ME/ODM ✓ Recomendación 1 ✓ Recomendación 2 ✓ Recomendación 3 <p>Este mismo procedimiento se aplicará según los saberes o conductas observadas del docente y según la competencia docente.</p>

4.10 AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO DIRECTIVO

Se elaborará un análisis de la autoevaluación general del desempeño como director, este análisis debe contener comentarios y recomendaciones de mejora.

4.11 AYUDA DE LA INSTITUCIÓN PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO DIRECTIVO

Se elaborará un análisis de los obstáculos de jerarquía que, como director, presenta a la institución, este análisis debe contener comentarios y acciones a seguir que se puedan tomar.



UNIDAD EDUCATIVA
SAN FELIPE NERÍ
COMPAÑÍA DE JESÚS

4.12 SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO DIRECTIVO

A. AUTOEVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Se elaborará un análisis de la administración que el directivo presenta en relación a la gestión del tiempo en sus funciones, este análisis debe contener comentarios y recomendaciones de mejora.

B. SOBRE LOS USUARIOS DE TIEMPO

Se elaborará un análisis de lo que el directivo se refiere a los "usuarios de tiempo" en su gestión directiva, este análisis debe contener comentarios y recomendaciones de mejora.

Firmas de Responsables:

Directivo

Jefe de Carrera



SFNG
184
AÑOS

Anexo 2: Formato para el diseño del Plan de Desarrollo Individual del Directivo.

**PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL (PDI)
COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS**

1. Datos informativos del directivo.

Nombres y Apellidos:

Cargo Directivo:

Jefe Inmediato:

Año Lectivo:

2. Foco o actividad principal de su cargo directivo.

(se realizarán 2 preguntas generativas que permitan hacer visible la actividad (FOCO) o actividades principales del Directivo)

¿Cuál es el FOCO O ACTIVIDAD PRINCIPAL en el cargo Directivo que desempeña, y que genera valor con relación al aprendizaje y formación integral de los estudiantes de la UESFN?

(se coloca una o varias actividades, se recomienda solo las más esenciales)

o

o

¿Cuáles considera que son las EXPECTATIVAS que tiene Rectorado (o el jefe inmediato) sobre su desempeño como Directivo? Se entiende por “expectativas” aquello que se espera que haga de manera prioritaria en el cumplimiento de sus funciones para generar valor al trabajo de la UESFN

(se coloca una o varias expectativas, se recomienda solo las más esenciales)

o

o

3. Fortalezas como Directivo.

(se coloca varias fortalezas, se recomienda solo las más esenciales)

-
-

4. Por mejorar como Directivo.

(se coloca varios aspectos, se recomienda solo los más esenciales)

-
-

5. Estado Actual del Área de Gestión del Directivo.

(se realizarán 2 preguntas generativas que permitan hacer visible el estado actual del área de gestión del Directivo)

¿Cuál es el estado en que se encuentra su área y el impacto que tendría en su desempeño desarrollar ciertas competencias?

¿Cuáles con las fortalezas y debilidades del área de gestión del directivo?

Fortalezas:

(se coloca varias fortalezas, se recomienda solo las más esenciales)

-
-

Debilidades:

(se coloca varias debilidades, se recomienda solo las más esenciales)

-
-

6. Matriz Plan de Desarrollo de Competencias.

COMPETENCIA: (se coloca en un primer momento las competencias sugeridas al Equipo Directivo, posterior al diseño del plan de desarrollo de dichas competencias, se sugiere al directivo considerar las demás competencias directivas)				
Actividades	Plazo	Recursos	Potenciales Dificultades	Fuentes de Verificación
<ul style="list-style-type: none"> o Actividades o tareas destinadas a fortalecer e incrementar el nivel de dominio de la competencia. o Actividades de corto alcance y gestionables directamente por el directivo (actividades de lectura, de reflexión personal, conversaciones con otros directivos, búsqueda de mentores, hacer agendas para mejor distribución del tiempo, pedir reportes periódicos a colaboradores, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> o Tiempo de para ejecutar las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> o Son los insumos necesarios para implementar las actividades definidas en PDI. o Indicar con precisión personas con que el directivo conversa periódicamente, textos, tiempos para estudiar temas, tiempos para autorreflexión, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> o Posibles problemas al implementar el PDI, y cuya anticipación contribuye a facilitar el éxito (falta de recursos, de tiempo, de apoyo, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> o Son los medios físicos digitales, documentales o sistemas que permitan evidenciar la ejecución de las actividades planteadas.

Validado por:

