

# ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

EXPERIENCIAS DESDE LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA



ISBN: 978-9942-36-663-4



9 789942 366634

Gabriel Estuardo Cevallos Uve, Ph.D.  
**Editor**

# **ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**Experiencias desde la formación tecnológica**

**SEPTIEMBRE DE 2019**

Gabriel Estuardo Cevallos Uve. PhD, Ciencias Económicas

**Editor**

**Agradecimientos:**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TSA´CHILA**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CALAZACÓN**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO LOS ANDES**

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DISTRITO 23D03**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ESMERALDAS LUIS VARGAS TORRES,**

**EXTENSIÓN LA CONCORDIA**

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL - CIAP**

**SANTO DOMINGO – ECUADOR**

**2019**

## **INSTITUCIONES COOPERANTES**

## **AUTORES**

**Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila**

Gabriel Estuardo Cevallos Uve  
Verónica Beatriz Sánchez Ramírez  
Ángel Wilson Villarreal Cobeña  
Aldo Octavio Alcívar Mera  
César Augusto Valladares  
Guamán

**Instituto Superior Tecnológico Calazacón**

Leonardo Rafael Jácome Gómez  
Yordenis Ramos López

**Instituto Superior Tecnológico Los Andes**

Vilma Janeth Cadena Pasquel  
Hugo Enrique Mendoza Armijos  
Sandra Elizabet Rivilla Requelme  
Edit Cruzcay Rivilla Requelme  
Javier José Cevallos Farías  
Ruth Elizabeth Reyes Granda

**Instituto Superior Tecnológico Japón**

Eugenio Rafael Mora Zambrano

**Ministerio de Educación, Distrito 23D03**

Enma Rocío Cedeño Hidalgo  
María Angelica Troya Loor  
Diana Maricela Lucas Delgado

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

Candy Carolina Cisneros  
Calvopiña  
Estuardo Vladimir Sandoval  
Vizúete

**Universidad Técnica de Esmeraldas  
Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia**

Sixto Santiago Ibáñez Jácome  
Juan Carlos Sarmiento Saavedra  
Alberto Efraín Prado Chinga  
Julio Cesar Caicedo Aldaz  
Martha Cecilia López  
Ramiro Enrique Guamán Chávez  
Luis Alfonso Núñez Freire  
Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez

## PRESENTACIÓN

Hemos de considerar que, desde tiempos remotos, el hombre ha conseguido transmitir los conocimientos obtenidos usando una diversidad de medios, comenzando en la antigüedad por el papiro hasta la actualidad el formato digital, la finalidad se ha conservado inalterable: legar la sapiencia y la sabiduría a las generaciones futuras.

Esto nos da la pauta de que, en este nuevo siglo, la educación superior en Ecuador se ha visto reforzada por dos razones, en parte dependidas, por una parte, la naturaleza y organización del trabajo han cambiado en un mundo globalizado, digital, conectado; y en estos momentos exigen profesionales altamente cualificados con unas determinadas características dinámicas y que se adapten al entorno, lo que altera las demandas de la sociedad a la educación superior: ya no basta con que los docentes preparen clases, los investigadores desarrollen sus trabajos o que los estudiantes asimilen los conocimientos desarrollados hasta el momento, sino que, debido a los continuos, dinámicos, transformantes y rápidos avances científicos y tecnológicos, se pide a la educación superior (Universitaria, Politécnica, Tecnológica y técnica) que la comunidad académica esté preparada para relacionar las previsibles e imprevisibles transformaciones futuras e, incluso, tener un papel significativo en ellas.

Por otra parte, la propia educación superior, sometida a fuerzas de cambio tan potentes como las ya indicadas transformaciones técnicas, sociales, culturales y económicas, así como la globalización, la digitalización, la conectividad, la democratización del acceso, las nuevas tecnologías o la internacionalización en todos sus ámbitos de actividad, debe experimentar modificaciones profundas que afectan también, y estrechan, sus relaciones con la sociedad. De nuevo, se plantea que esta comunidad sea capaz de trabajar y aportar a un mundo en cambio permanente y muy abierto, desde perspectivas multidisciplinares, intradisciplinares, transdisciplinares y multiculturales, para un futuro que hoy no se puede anticipar con herramientas convencionales.

En el presente trabajo, se inicia con una crítica al tema de la administración educativa (en instituciones de educación superior) que, según el estado del arte, se ocupan básicamente del proceso de planeación, dirección, organización, integración, coordinación, evaluación y ejecución de la gestión de la institución de educación superior o de sus áreas,

Se hace una breve caracterización de la institución educativa, la gestión y la administración, respetando las concepciones encontradas, desde diversos puntos de vista, incluida la política educativa existente en la región para su mejoramiento continuo; se infiere que la institución educativa, responde al paradigma impuesto por las personas que interfieren en ella y que este se enriquecerá de las complejidades del entorno; que ha de responder a una serie de indicadores propuestos.

Una de las principales conclusiones discernidas, es necesario que, al determinar el modelo de gestión educativa en la institución de educación superior, se considere un enfoque integral, multidimensional, prospectivo y pertinente con su entorno, en relación a las funciones de la institución.

Luego observar, con un enfoque sistémico, la organización administrativa financiera de una unidad en este caso del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila, con la finalidad de identificar las características que estos presentaban respecto a los criterios de procesos de desconcentración que maneja la Secretaría de Educación, Ciencia, Innovación y Tecnología (SENESCYT). La guía de observación fueron los instrumentos para recopilar la información necesaria, la cual fue organizada con un enfoque cualitativo y cuantitativo (a través de la estadística descriptiva).

La principal conclusión es que el modelo de desconcentración del Instituto cumple solo con los criterios de gestión administrativa de infraestructura y talento humano. Se considera, por tanto, que su modelo responde a las normativas sobre el manejo de instituciones del desconcentrado de los ministerios del ejecutivo, presentan algunas deficiencias respecto a los criterios establecidos de

descentralización y autonomía como manejo habitual para universidades y escuelas politécnicas.

La dificultad de la tarea educativa, a más del sinfín de requerimientos, que moldean la naturaleza y características de las escuelas, se describe, sirve también para identificar las pautas y sistemas de comunicación entre las personas que desarrollan su trabajo en una organización y no hay razón para suponer estructuras jerárquicas o estratificadas. Además, se dan explicaciones que se refieren a los modelos de escuelas tradicionales y a organizaciones empresariales que han perdido vigencia, se trata de precisar la función directiva, que depende mucho del enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones, por otro lado, la división del trabajo y la especificación de tareas son dos características de las organizaciones formales.

También, se requiere que los modelos, las estrategias, procesos y procedimientos que utilice sean especializados y diferentes a los del resto de actividades de los docentes de la escuela. Por ello se ha vinculado la función directiva como necesaria y cubre un conjunto de tareas indispensables para la escuela, se da la perspectiva que demandan formación y preparación definidas para ejecutar esas tareas, caracterizadas con claridad de las docentes.

Administrar una institución educativa comprende desarrollar diferentes experiencias, de las que se llevan a cabo en otras organizaciones empresariales. En el caso de la conformación de la escuela secundaria en Argentina, hacia fines del siglo XIX y principios del XX, los modelos formativos, separaban roles de hombres y mujeres en su currículo. Ha sido parte de la idea de educación común la extensión de un determinado formato, cuyos rasgos como el aula graduada, la clasificación del currículum o la separación familia / escuela llegaron a ser la manera estándar de entender la educación, siguiendo los lineamientos analíticos de Ball respecto del estilo de participación de tipo interpersonal, existiría cierta preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales.

Las decisiones surgen después de un proceso de negociación., Así mismo la gestión educativa se constituye en punto de encuentro entre las líneas de política

educativa de las administraciones, las concreciones de la actividad escolar y la dirección como el núcleo duro de la gestión.

Se deduce que el consenso no constituye comunidad, en todo caso contribuye a resolver problemas puntuales de divergencia, más bien, la comunidad se constituye como una diversidad organizada de la que forman parte las pluralidades. En relación con los estudiantes, reconocen la existencia de diferentes modos de concebir su participación y con ello, el rol de la dirección.

Se propone conocer que dentro de la gestión de una empresa encontramos dos actividades que son la administrativa y la operacional, con esto la institución educativa cuenta con varios elementos administrativos como la contabilidad que para efectos finales deberá ser única, pero puede ser dividida por secciones para llevar un mejor control.

Existe necesidad de asociación de carácter de lucro o interés común hace que se origina en las leyes civiles y comerciales, otro aspecto tratado es el presupuesto, considerado un proyecto o plan del uso de los medios económicos de la empresa, a partir de políticas y lineamientos de operaciones.

Considerando que la inversión es todo recurso financiero para adquirir un bien concreto durable o instrumento de producción, denominado bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objetivo social, se hace especial énfasis en el valor de la labor humana en las empresas, visionamos hoy en día que el hombre es el portador del recurso del conocimiento y el dinamizador de la información; él desarrolla las herramientas, plataformas e influye en el proceso de comunicación.

Por lo que el área que maneja el factor humano es concebida con la finalidad de regular las actividades humanas que se generan en el trabajo busca desarrollar y promover la eficiencia, generar derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones para el personal, clasificar los puestos otorgados conforme su labor y funciones, adopta el régimen disciplinario, establece condiciones justas y

satisfactorias, aquí también se tratan aportes sobre otros aspectos sustanciales de la institución educativa.

Se hace una reseña del sector educativo de un país apunta fundamentalmente a la formación humana, académica y técnica de los individuos de una sociedad, y a la conservación, profundización, extensión, difusión y acrecentamiento de competencias, profundizando los estudios sobre costos en educación, debido en gran medida, a la crisis del sector público y a la aparición de una notable competencia de Instituciones Privadas. El sistema debe contener un enfoque dirigido a factores externos e internos de la organización. Es decir, asumir una perspectiva de creación de valor que contenga las distintas necesidades de información.

La clave es lograr la gestión de los procesos informativos para tomar decisiones oportunas. Se hace un acercamiento tratando de entender el proceso educativo (docencia o área académica) como flujo, el producto sería la matrícula capacitada, que puede adquirir diferentes grados o niveles de perfeccionamiento, se hace un análisis de los costos en el proceso de gestión educativa, tipos de costos, el gerenciamiento basado en actividades, costo basado en actividades y finalmente se destaca diferentes perspectivas del control en la gestión educativa.

Además, se trata de conocer los componentes de la dimensión organizativa operacional de la institución educativa, sus áreas, departamentos y función, con la finalidad de comprender la dirección y organización interna que da estructura a la institución educativa. Se ha analizado los elementos de la organización operativa de la institución educativa, se trabajará el análisis de cada sección y área que los generan.

Entre estos conceptos está considerado el de la misión y visión de la institución como eje rector de los objetivos y la labor que requiere desarrollar la institución educativa. También, se ha hecho énfasis en los elementos directivos y el manejo de su liderazgo en la elaboración, planeación, facilitación y actividades que requieren implementar las cabezas de la organización, así como sus funciones

específicas. Finalmente se trata el enfoque de las áreas de apoyo que dan cuerpo y forma la misión y visión en la función académica como la parte principal del cuerpo académica, su interacción y eficiente ejecución.

Se ha encontrado una descripción genérica de las grandes dimensiones que configuran el centro escolar en cuanto organización, de algunos de los rasgos que caracterizan a las organizaciones escolares y se ha familiarizado con algunos conceptos importantes para comprender las facetas organizativas del centro escolar: estructuras, relaciones, cultura, entre otros.

Como conclusión relevante se entiende que más allá de las estructuras formalmente establecidas, de los planes racionalmente elaborados, de las regulaciones y normativas externas, de las apariencias de racionalidad, hay una organización en funcionamiento: un espacio socio-cultural en el que los sujetos construyen en interacción y dan forma y contenido a la vida cotidiana y funcionamiento de la organización; en el que se generan y sostienen determinados modos de interpretar y dar significado a lo que ocurre, determinados modos de actuar, concebir y abordar los procesos cotidianos de funcionamiento organizativo.

Se pone de manifiesto conceptos, teorías y prácticas sobre liderazgo pedagógico, se distinguen tensiones en su abordaje conceptual. Además, existe consenso en lo referente a un conjunto de prácticas que realizan los líderes de instituciones educativas, todo con la intención de provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes.

El liderazgo pedagógico se puede ver como un conjunto de tareas destinadas a mejorar los procesos educativos, todo esto compartido con el requerimiento de buenas prácticas con propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración, cooperación y sinergia.

Se presentan los resultados de una investigación sobre el desempeño real, ideal probable o posible del liderazgo educativo por parte de los directores, según apreciación de directivos y profesores, donde se expone cuestionamientos sobre las pretensiones teóricas y administrativas. En general, parece que, independientemente de las dificultades concretas que presenta cada función, la dirección del programa curricular del instituto es la dimensión de liderazgo directivo más difícil, y entre sus funciones destaca, por su especial dificultad, la supervisión y orientación de la enseñanza. La que finaliza con una propuesta operativa.

Finalmente, en este trabajo, innovar es responder a las necesidades de una sociedad en permanente cambio cultural, científico, tecnológico, entre otros., lo que exige a las instituciones de educación superior (IES) formar a sus estudiantes para el presente y futuro.

Es evidente que la educación no puede entenderse como un producto físico o manufacturado sino como un servicio que se presta a los estudiantes y a la comunidad. Se logra entender que un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al aula, podríamos decir que se alcanza la calidad si el estudiante aprende lo que se supone debe aprender. Para esto se define los identificadores o indicadores de calidad de una institución educativa son aquellos componentes que, relacionados con el producto o servicio conseguido, con la apreciación sobre el mismo y con los procesos de funcionamiento, permiten determinar la medida en que dicha IES alcanza niveles de calidad en sus resultados.

La formación debe partir siempre de la situación en que se encuentra el profesor y del perfil que hay que conseguir, es decir, funciones que debe desarrollar y el modelo de competencia profesional al que se aspira, el mismo concluye esperando que el próximo plan educativo y estratégico incluya entre sus propósitos la realización de estudios sistemáticos e integrales sobre la práctica académica y, desde luego, que se den a conocer los resultados de dichos estudios y evaluaciones.

Es por ello que, ser docente del sistema de educación superior, investigador o estudiante de especialidad, maestría o doctorado en ciencias se vuelve una tarea casi infructífera cuando acumulamos gran cantidad de experiencias valiosas y trabajos consultivos que serán declarados por conseguir una nota, calificación, promoción o reconocimiento, sin embargo, hay una forma de lograr que esta tarea sea de provecho no solo para quien la realiza, sino para quienes requieran de sus conocimientos plasmados en textos académicos: esto se lo hace investigando.

Investigar es hoy la mejor manera, en el ámbito de la educación superior, para ser un profesional de vanguardia, actualizado, crítico, creativo, innovador, emprendedor y multidisciplinar.

En muchas Instituciones de Educación Superior del país, los docentes y estudiantes tienen miedo a los procesos de investigación, porque piensan que es un asunto “incomprensible”, que “no se entiende” y que resulta muy difícil de realizar sobre todo sin la guía de un “gran especialista” y de preferencia foráneo.

En cierta medida los profesionales relacionados con la educación superior hemos sido responsables por este escenario. Durante décadas hemos sido poco dedicados al desarrollo de todas las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y vinculación, y nos hemos vuelto muy burocráticos, muy rígidos; además, hemos producido poco o casi nada en ciencia, y lo que hay son pocos textos de ayuda casi incomprensibles, muy tediosos, muy abstractos y nada prácticos.

La burocracia rigurosa de algunas autoridades y docentes de la educación superior sumado a la bibliografía casi inutilizable sobre investigación, son una combinación mortal y activa que viene afectando a miles de profesionales cada día en nuestro país y en el extranjero. Miles estudian la diversidad de las ciencias, pero sólo algunos obtienen la publicación de estas valiosas experiencias de alguna investigación realizada.

En nuestra experiencia como parte de la educación superior estamos seguros que lo único que se necesita para hacer una buena investigación y publicarla, aparte de voluntad, decisión y esfuerzo, son buenas prácticas profesionales en el diario compartir. Algunos profesionales de los Instituto Superiores Tecnológicos Tsa´chila, Calazacón, los Andes, Las Universidades Técnicas de Cotopaxi y Luis Vargas Torres de Esmeraldas de la Extensión La Concordia, también creen lo mismo y, por eso, conscientes de esta problemática, se elabora este documento de algunas experiencias recolectadas, analizadas y experimentadas en una institución de formación técnica y tecnológica.

El documento está lleno de ejemplos reales, muchos de ellos elaborados por colegas profesionales de diferentes universidades e institutos, algunos candidatos especialistas, magister, Doctores en Ciencias y otros investigadores y docentes a tiempo completo. Este texto es teórico y procedimental, pues le aconseja cuidadosamente y le retroalimenta de forma gradual. En cada capítulo aprenderá lo que sucede en un contexto académico. Además, se proporciona herramientas y protocolos detallados de cada aspecto institucional, haciendo más cómodo su desarrollo.

El manual está organizado en un formato de exposición, ejemplos y protocolos propuestos, facilitando su aprendizaje. Además, tiene una amplia explicación de los términos metodológicos más utilizados y sinnúmero explicaciones para revisar y criticar.

En este texto académico que es una compilación de teoría suficiente para convertirse en un acopio práctico, sencillo, versátil, directo e integrado con la experticia de muchos expertos en educación y procesos de gestión de esta.

Este trabajo está organizado en ocho (8) capítulos de trabajo, el capítulo uno (1) se aborda los **fundamentos de la administración de centros educativos**, el capítulo dos (2) **gestión escolar: dirección**, el capítulo tres (3) **gestión escolar: área administrativo-financiera**, el capítulo cuatro (4) **gestión escolar: la dimensión operativa**, el capítulo cinco (5) **liderazgo y gestión pedagógica**, el capítulo seis (6) **gestión del proyecto educativo institucional**, el capítulo siete

(7) **gestión de la calidad educativa** y en el capítulo ocho (8) **evaluación y certificación de centros educativos** en cada uno, se presentan ejemplos demostrativos aplicados. Por último, este trabajo es sólo una guía didáctica para estos tiempos de cuantioso trabajo e insuficiente tiempo. Por lo que, no lo tome como la última palabra, ni que sus recomendaciones sean las únicas. Considérelo, que solo es una guía y no un libro de verdades absolutas.

## AUTORES



### **Gabriel Estuardo Cevallos Uve**

#### **Instituto Tecnológico Superior Tsá'chila**

Licenciado en Informática educativa, Máster en Docencia y Desarrollo del Currículo, Máster en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres (UTE-LVT), República del Ecuador, Doctor en Ciencias Económicas (PhD), Universidad de Oriente, Republica de Cuba. Postdoctorado en Administración y negocios por la Universidad Digital UNIVERSITAM, Republica de México. ha sido Profesor de educación media. Profesor y Coordinador General de UTE-LVT en la Sede La Concordia. Coordinador de los programas de Maestría de Administración de Empresas, Gestión Ambiental y Educación. Profesor Universidad Católica del Ecuador. Profesor y Coordinador de investigación del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa. Rector Titular del Instituto Superior Tecnológico Tsá'chila (desde 2017), Rector encargado del Instituto Tecnológico Superior Calazacón (desde 2017). Facilitador y evaluador académico externo de carreras del Consejo de Educación Superior (CES), Representante del comité de científico de la revista científica Gestión I+D de la Universidad Central de Venezuela, Presidente del comité científico de la Red Santo Domingo Investiga (REDISD), Coordinador general de la Red Santo Domingo Investiga (REDISD), tutor de 52 tesis de maestría, participante en Tribunales de Defensa de ejercicios de culminación de estudios en los programas de Maestría, Arbitro de varias revistas científica a nivel internacional. Ha dictado seminarios y conferencias en diferentes instituciones de Educación Media, Educación Superior y empresas tanto del sector público como privado. Refiere investigaciones y publicaciones nacionales y en cooperación con instituciones extranjeras.

### **Verónica Beatriz Sánchez Ramírez**

#### **Instituto Tecnológico Superior Tsa'chila**

Ingeniera Comercial (2007), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE – SD), Magister en Gestión Empresarial (2014), Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), República del Ecuador. Profesor de la Universidad Tecnológicas de las Américas (2007-2010). Profesor en la Universidad Tecnológica Equinoccial (20010-2014) Profesor Universidad Católica del Ecuador (2014). Profesor Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa (2014). Vicerrectora del Instituto Superior tecnológico Tsa'chila (desde 2017).



### **Yordenis Ramos López**

#### **Instituto Superior Tecnológico Calazacón**



Licenciado en Educación, especialidad: Profesor General Integral de Secundaria (2007), Máster en Ciencias de la Educación, Mención Educación Secundaria Básica (2010), por la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, República de Cuba. Profesor adjunto a la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, Sede Julio Antonio Mella, Santiago de Cuba (2008-2014), director en el subsistema de educación básica en los colegios: Mariana Grajales Coello, Alberto Fernández Montes de Oca, Santiago de Cuba, (2009 – 2013), docente del Instituto Superior Tecnológico Japón, República de Ecuador, (2015 – 2019), docente del Instituto Superior Tecnológico Calazacón, República de Ecuador, (2016 – 2019), coordinador de la carrera Técnico en Atención Primaria de Salud del Instituto Superior Tecnológico Calazacón, República de Ecuador, (2017 – 2018), coordinador Académico de los Institutos Públicos de Santo Domingo de los Tsa'chilas, República de Ecuador, (2018 – 2019), evaluador académico externo del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) de líneas de investigación y dominios de nuevas carreras diseñadas por los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, representante del comité de arbitraje de la revista científica TSE'DE del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila, miembro de la Red de Docentes de América Latina y del Caribe (RedDOLAC), miembro del Comité de Arbitraje y secretario del Comité Organizador del

Primer Congreso Internacional Santo Domingo Investiga (CISDI), examinador de la Secretaria Técnica de Cualificaciones Profesionales...

**Aldo Octavio Alcívar Mera**

**Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila**

Técnico en Diseño Gráfico Publicitario (2006), Licenciado en Ciencias de la Educación (2018), República del Ecuador. Profesor de la Unidad Educativa Raúl González Astudillo (1999 - 2005). Catedrático (2006 - 2010), Coordinador de Carrera Diseño Gráfico Publicitario (2010) Universidad Tecnológica Equinoccial. Asistente de secretaría Servicio de Rentas Internas Santo Domingo (2007 - 2008). Activista Cultural, Comunicador



Institucional, Ministerio de Cultura del Ecuador Dirección Provincial Santo Domingo (2010 – 2016). Docente Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila (desde 2018). Miembro de la Red Santo Domingo Investiga (REDISD), Coordinador de Imagen Corporativa de REDISD, Miembro del Comité Organizador del Congreso Internacional Santo Domingo Investiga (CISDI Primera y Segunda Edición), Miembro del Comité Editor de la revista científica TSE'DE.

**Angel Wilson Villarreal Cobeña**

**Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila**



Tecnico en Programacion de Sistemas por el Instituto Tecnológico Superior Federico Gonzalez Suarez, Tecnólogo en Computacion e Informatica y Licenciado en Sistemas Computacionales por la Universidad Regional Autonoma de los Andes (UNIANDES), Magister en Administracion de Empresas por la Universidad Tecnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Laboratorista / Colegio de Bachillerato Fiscal Quinindé,

Docente Contratado / Universidad Tecnica Luis Vargas Torres, Docente / Universidad de Guayaquil, Coordinador Academico / Universidad Tecnica Luis Vargas Torres Ext. La Concordia (2014 – 2015) Coordinador De Tics / Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila (desde 2017), editor de la revista científica TSE'DE del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila, miembro del Comité de Arbitraje y Organizador del Primer Congreso Internacional Santo Domingo Investiga (CISDI).

**Leonardo Rafael Jacome Gomez**

**Instituto Superior Tecnológico Calazacón**

Ingeniero Agrónomo (1998) Universidad Central del Ecuador, Magister en Nutrición Vegetal (2008) Universidad UTE, Doctor en Ciencias Agrícolas (En proceso 2020) Universidad del Zulia. Profesor (2017-2019). Coordinador de Innovación del ISTC (2017-2018), Técnico facilitador (2011-2017) del Sistema de Información Nacional del Agro (SINAGAP – MAG), Coordinador de Investigación del ISTC (2019-2020). Coordinador del 1er Congreso Internacional Santo Domingo Investiga (CISDI), Subcoordinador de la Red de Investigación Santo Domingo (REDISD). Editor revista científica TSE´DE.



**César Augusto Valladares Guamán**

**Instituto Superior Tecnológico Tsa´chila**



Ingeniero en Administración de Empresas (2007), por la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), República del Ecuador. Asesor de proyectos fundación “ORPHAIDS”, (2007 – 2008). Docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial (2008 – 2012). Asesor de proyectos de gestión turística en operadora de turismo “Suárez & Suárez”, (2009). Docente Instituto Tecnológico Superior Adventista Ecuador (2017 – 2018).

Docente tiempo completo del Instituto Superior Tecnológico Tsa´chila (Desde 2018).

**Vilma Janeth Cadena Pasquel**

**Instituto Superior Tecnológico Los Andes**



Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Educación de adultos (2003), Técnica en Diseño de Moda (2009), Superior en Ciencias de la Educación (2011), Diploma Superior en Ciencias de la Educación (2011), Tecnóloga en Diseño de Moda (2015), Magister en Gerencia Educativa (2015), Docente Coordinación Zonal 4 (2008-2014), Vicerrectora (2014-2017) y Rectora de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín (desde 2016), Profesora de la Carrera de análisis de Sistemas (2017), rectora del Instituto Tecnológico Superior “Los Andes, (desde 2018)

### **Edit Cruzcay Rivilla Requelme**

#### **Instituto Superior Tecnológico Los Andes**

Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Inglés (2011-UTPL), Tecnóloga Agropecuaria, (1992- UTE). Operador Programador de Sistemas (1999-CORADI), Secretaria de la Unidad Educativa “Mariscal Sucre” (1997-2014), Docente de la Unidad Educativa a Distancia “Alfredo Pérez Chiriboga” (2005-2013), Profesora de la Escuela de Conducción Molina, Muñoz, Romero & Asociados (2014-2018), Docente de la Carrera de análisis de Sistemas (2014-2018), Secretaria General Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”, (2017- 2019) y Analista Administrativa del Distrito Educativo 23D02.(2014-2019).



### **Javier José Cevallos Farías**

#### **Instituto Superior Tecnológico Los Andes**



Ingeniero en Sistemas e Informática (2014), Actividades de docencia en la metodología aprendizaje basado en proyectos ABP (2019), Docente de la Carrera de análisis de Sistemas,(2014-2019), Coordinadora de la Carrera Tecnología Superior Desarrollo de Software(2017-2019) en el Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”, Docente de la Carrera de Sistema de la Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo,(desde (2017.-2019), Docente de Matemáticas en la Unidad Educativa Mariscal Sucre (2019), Docente de la Escuela de Conducción Molina, Muñoz, Romero & Asociados (2017-2019), Asesor técnico en equipos informáticos de la empresa SystemJC.(2010-2019).

**Hugo Enrique Mendoza Armijos**  
**Instituto Superior Tecnológico Los Andes**

Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Comercio y Administración (2005), Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, (2008). Profesor del Instituto Tecnológico Superior Atlantic (2008-2012), Profesor del Instituto Tecnológico Superior de Transporte “Itesut” (2012-2013), Profesor de la Escuela de Conducción Molina, Muñoz, Romero & Asociados (2013-2018), Profesor (2016-2018) de la Carrera de análisis de Sistemas, Coordinador de la Carrera Tecnología Superior en Contabilidad, (desde 2018) Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”, actualmente cursando Maestría en Dirección y Administración de Empresas (MBA) Universidad Internacional de la Rioja-España.



**Sandra Elizabet Rivilla Requelme**  
**Instituto Superior Tecnológico Los Andes**



Profesora de Educación Media en Lengua y Literatura (2005) Universidad Técnica Particular de Loja. Licenciada en Lengua y Literatura (2007) Universidad Técnica de Bolívar. Dra. En Ciencias de la Educación Mención Gerencia Educativa (2009) Universidad de Ambato. Diploma Superior en Ciencias de la Educación (2011) UNIANDES. Docente de Lengua y Literatura UE. Latino (2005) Docente de Lengua y Literatura UE. Villa Florida (2006) Docente de Lengua y Literatura UE. Antonio Neumann (2008), Docente Universidad Tecnológica Equinoccial UTE Santo Domingo (2011) Docente del Instituto Tecnológico Superior de Transporte “ITESUT” (2012-2013), Docente Universidad Católica (2013)) Docente de Lengua y Literatura UE. Tercer Milenio. Docente de la Escuela de Conducción Molina, Muñoz, Romero & Asociados (2013-2018). Docente (2016-2018) de la Carrera de análisis de Sistemas. Rectora en la UE. Rubén Darío (2018) Rectora UE. Dr. Alfredo Pareja Diez Canseco (2019- continua) Vicerrectora Instituto Tecnológico Superior “Los Andes” (2016-continua), actualmente cursando Maestría en Estudios Avanzados de Literatura Latinoamericana Universidad Internacional de la Rioja-España.

**Diana Maricela Lucas Delgado**  
**Ministerio de Educación, Distrito 23D03**

Licenciada en Informática Educativa (2016), por la Universidad Estatal de Guayaquil, Docente en la U. E. “Las Américas “(2010-2016), Docente de bachillerato en la U.E “Joaquín Gallegos Lara” (2016-2019.)



**Enma Rocío Cedeño Hidalgo**  
**Ministerio de Educación, Distrito 23D03**

Tecnólogo en contabilidad y auditoría contador público autorizado (2009), Ingeniero en contabilidad y auditoría (2012), Master en Administración de Empresas (2014) Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres (UTE-LVT). Profesora de UTE-LVT en la Sede La Concordia. Ha impartido cátedras referidas a la especialidad en Administración, Contabilidad, Sistemas Informáticos, Estadística y matemática. Ha participado en numerosos eventos nacionales, es vicerrectora académica de la Unidad Educativa Joaquín Gallegos Lara del cantón La Concordia.



**Maria Angelica Troya Loor**

**Ministerio de Educación, Distrito 23D03**

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (2016) por la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres (UTE-LVT) República del Ecuador, Actividades De Docencia En La Metodología Aprendizaje Basado En Proyectos ABP (2018) Instituto Tecnológico Superior Calzacón, En la actualidad Docente en la Unidad Educativa “Dr. Andrés F. Córdova”

### **Ruth Elizabeth Reyes Granda**

#### **Instituto Superior Tecnológico Los Andes**

Magister en Docencia y Desarrollo del Currículo (2013) Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social (2003), Docente de la Carrera de análisis de Sistemas,(2018) Docente de la Carrera de Contabilidad(2018-2019) Coordinadora de la Carrera Tecnología Superior Seguridad Ciudadana y Orden Público, (abril 2019) en el Instituto Tecnológico Superior “Los Andes”, Inspectora en la Unidad Educativa Particular Latino,(desde (2005.-



2019), Docente de la Escuela de Conducción Molina, Muñoz, Romero & Asociados (2017-2019), Docente del Instituto Tecnológico Superior Atlantic (2016), Docente del Colegio Hispanoamérica (1999-2005), Docente Colegio Alfredo Pérez Chiriboga, Comunicadora Social de Revista Familiar Bomboli y Diario La Hora.

### **Candy Carolina Cisneros Calvopiña**

#### **Universidad Técnica de Cotopaxi**



Licenciada en Administración Ejecutiva (2007) Universidad Técnica de Babahoyo, Licenciada en Ciencias de la Educación especialización Inglés (2007) Universidad Técnica de Cotopaxi, Diplomado Superior en Metodología para la Enseñanza del Idioma Inglés (2008) Universidad Nacional de Chimborazo, Magister en Lingüística Aplicada al Aprendizaje del Inglés (2013) Universidad Nacional de Chimborazo, Profesora en la Academia Militar “Grad. Miguel Iturralde” (2003-2005), Profesora del Centro Educativo “Stephen Hawking” (2006-2009), Profesora del Colegio de Bachillerato Técnico “Juan Abel Echeverría” (2009-2014), Profesora del Colegio Técnico Dr. Camilo Gallegos Domínguez (2014), Docente en la Universidad Técnica de Cotopaxi (actualmente).

**Estuardo Vladimir Sandoval Vizuite**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

Perito en el Idioma Inglés (1997) por la Universidad Técnica de Ambato, Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Ingles (2000) Universidad Técnica de Ambato, Diplomado Superior en Gestión y Planificación Educativa (2003) por la Universidad Estatal de Bolívar, Maestría en Gerencia Educativa (2004) por la Universidad Estatal de Bolívar, Profesor Escuela Pedro Vicente Maldonado (1995-1998) Profesor, Director y Administrador en la Unidad Educativa FAE N 5 (1998-2016), Docente en la Universidad Técnica de Cotopaxi



**Sixto Santiago Ibáñez Jácome**

**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**

**Torres, Extensión La Concordia**



Ingeniero en Administración Pública (2009), por la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTE - LVT), Magister en docencia y desarrollo del currículo (2012) (UTE - LVT), Master en ciencias administrativas (2019), por la Universidad de la Habana (CUBA). Docente Instituto Atlántico (2010 - 2012). Docente Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Sede Santo Domingo, (2010 – 2019).

Coordinador de carrera de ingeniería agronómica, Universidad técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, extensión La Concordia, (2018). Coordinador de la escuela de licenciatura en administración pública, Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Sede Santo Domingo, (2016 - 2017), Responsable de infraestructura Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Sede Santo Domingo, (2013-2017). Miembro de la Red Santo Domingo Investiga (2019-2020). Miembro de Red Reima (2016-2019).

**Juan Carlos Sarmiento Saavedra**  
**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**  
**Torres, Extensión La Concordia**

Técnico Ejecutivo Analista de Sistemas (2005), Tecnólogo en Computación e Informática (2006), Ingeniero en Sistemas e Informática (2008) por la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), Magister en Docencia y Desarrollo del Currículo (2012) por la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres (UTE-LVT), República Del Ecuador, Profesor del Colegio Fiscal Técnico a Distancia Pio Jaramillo Alvarado (2007-2010), Profesor del Colegio Técnico Particular Juan Montalvo (2007-2010), Profesor del Instituto Técnico Superior Agropecuario Quinindé (2008), Profesor de la Unidad Educativa Nueva Concordia (2010-2014), Profesor de la Universidad de Guayaquil Centros de Estudios La Concordia (2014-2016), Profesor de la Unidad Educativa La Concordia (2014-2017), Profesor de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres en la Extensión La Concordia (desde 2009). Participación como autor y coautor en publicación de artículo científico en la Revista Conrado, Revista inclusiones, la Revista Ciencia Digital y la Revista Observatorio del Deporte.



**Eugenio Rafael Mora Zambrano**  
**Instituto Superior Tecnológico “Japón”**



Master Universitario en Ingeniería de software y sistemas informáticos, Universidad internacional de la rioja, Magister en educación y desarrollo social. Universidad tecnológica equinoccial, Ingeniero en sistemas e informática. Universidad regional autónoma de los Andes, Docente Instituto Superior Japón en las Carreras de Parvularia y Desarrollo de software, Coordinador de la Carrera de Desarrollo de Software Instituto Superior Japón, Docente de la Unidad Educativa Santo Domingo de los Colorados en el bachillerato general unificado, Sub Inspector General de la Unidad Educativa Santo Domingo de los Colorados, Docente Universidad Técnica Luis Vargas Torres de la Carrera Sistemas, Docente Universidad de Guayaquil de la Carrera parvularia / sistemas / mercadotecnia, Docente Universidad Técnica de Manabí de la Carrera de Sistemas, Docente del Instituto Tecnológico Los Andes carrera Sistemas, Docente unidad

educativa Japón bachillerato general unificado, Docente unidad educativa particular Vicente Rocafuerte bachillerato general unificado)

**Alberto Efrain Prado Chinga**

**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**

**Torres, Extensión La Concordia**

Ingeniero en Administración de Empresas (2007), Universidad Tecnológica Equinoccial, Magister en Administración de empresas (2015), Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Profesor en la Universidad Luis Vargas Torres Sede La Concordia. (2010 hasta la actualidad). Profesor en La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2014), Socio activo de la Red Santo Domingo Investiga (REDISD)



**Julio Cesar Caicedo Aldaz**

**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**

**Torres, Extensión La Concordia**



Ingeniero agrónomo (2000), por la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTB), Master en gestión del desarrollo del currículo (2012), Master en gestión ambiental (2013), por la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres (UTE - LVT). Docente Unidad Educativa 5 de junio (1997- 1998), Docente y responsable de la carrera de agroindustria en la Universidad Cooperativa de Colombia del Ecuador (2006-2008). Docente Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Sede Santo Domingo, (2010 – 2019). Coordinador de carrera de ingeniería agronómica, Universidad técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, extensión La Concordia, (2012 – 2014, 2015 - 2017). Responsable de investigación, Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Sede Santo Domingo, (2014 – 2015), Responsable de vinculación Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Sede Santo Domingo, (2018 – 2019). Investigador acreditado Senescyt, Categorized INVESTIGADOR AUXILIAR 1, 24 de enero 2019. Miembro de la Red Santo Domingo Investiga (2019-2020). Miembro de Red (2016-2019). Extractora La Sexta (1997 – 1998). Jefe de producción y comercialización cultivo de papaya, Expord Evans – Terrasol (1998 – 2003). Gerente general

importadora de insumos agrícolas Juan Gomes Carvajal (2004 – 2005).  
Gerente de producción cultivos no tradicionales, La Fabril (2005 – 2007).  
Gerente Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo (2007-2008),  
Gerente Banco Nacional de Fomento Zonal Santo Domingo, (2009- 2010).  
Gerente general Utenac, (2008 – 2009).

### **Martha Cecilia López**

#### **Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**

#### **Torres, Extensión La Concordia**

Bachiller en Ciencias de la Educación (1995) por Instituto Pedagógico Mns” Emilio Lorenzo Stehle” País Ecuador, Profesora de Educación Primaria (1997), por Instituto Pedagógico Mns” Emilio Lorenzo Stehle” , Actividades de Docencia en La Metodología Aprendizaje Basado en Proyectos ABP (2018) Instituto Tecnológico Calazacon , País Ecuador, Licenciada en Administración y Supervisión Educativa (2008) por La Universidad Técnica de Babahoyo, País Ecuador, Magíster En Administración de Empresas (2012)por la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, Docente de la Universidad Unita ( 2011 – 2012) , Docente Universidad Central del Ecuador ( 2012-2013), Responsable de Apoyo y Seguimiento ( 2013 -2014) Distrito de educación La Concordia, Rectora ( 2014 - 2015 ) del colegio IBEROAMERICANO , Responsable de La Evaluación Institucional ( 2015-2016) En La Universidad Técnica Luis Vargas Torres De Esmeraldas Extensión La Concordia , Designación De Lectores ( 2015) En La Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas Extensión La Concordia , Responsable De Vinculación Con La Comunidad ( 2016-2017) de La Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Extensión La Concordia, Responsable de Carrera de Administración Pública ( 2017-2018) en La Universidad Técnica “Luis Vargas Torres “ de Esmeraldas Extensión La Concordia, Responsable de La Evaluación Institucional ( 2018-2019) En La Universidad Técnica Luis Vargas Torres De Esmeraldas Sede Santo Domingo De La Concordia, Facilitador de Capacitaciones de GAB y La Dirección de Equidad de Facilitador de Capacitaciones (2018 ) Docente Universidad Luis Vargas Torres ( 2012 – Continuo ) Miembro de la Red Santo Domingo Investiga ( 2019-2020).





**Ramiro Enrique Guamán Chávez**  
**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**  
**Torres, Extensión La Concordia**

Ingeniero en Mecánica Automotriz de la Escuela Politécnica Javeriana del Ecuador y Master en ciencias de la educación en la Pontificia universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo de los Tsachila , curso doctorado en Investigación y Docencia en CEPES (México) ,docente en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas y responsable de área de investigación en 2018, docente en el Colegio Juan Montalvo, 21 de septiembre, Dr. Eugenio Espejo, y en el Proyecto Social Educativo Rosa Natalia Muñoz Delgado el cargo administrativo y docente, participación como autor y coautor en publicación Revista DELOS, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo 2016, Revista Inclusiones 2017(Chile), revista ciencias de la documentación ( Chile), editorial académica española (2019), revista ciencia digitales (Ecuador), revista salud y bienestar colectivo (Chile) he realizados cursos en diferentes áreas.

**Luis Alfonso Núñez Freire**  
**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**  
**Torres, Extensión La Concordia**

Ingeniero en Sistemas de la Universidad Tecnológica Idoamérica y Magister en Administración de Empresa en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, curso una Maestría en Ingeniería del Software en UNADE, docente en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, Responsable de las Carrera de Sistemas Informáticos y Tecnologías de la Información de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, ex docente de la Universidad de Guayaquil Extensión La Concordia, participación como autor y coautor en Revista Ciencia Digitales (Ecuador), Revista Ciencia de la Documentación(Chile), Revista Conrado: Conocimiento, Sociedad y Publicaciones Científicas(Cuba), he realizados cursos en diferentes áreas.





**Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez**  
**Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas**  
**Torres, Extensión La Concordia**

Ingeniero en Sistemas de la Universidad Autónoma de los Andes Uniandes y Master en Seguridades de la Información Empresarial en la Universidad de Barcelona. Docente en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas – Sede Santo Domingo, además brindo servicios profesionales en forma independiente.

## **DEDICATORIA**

El presente documento es para la comunidad académica: estudiantes, docentes, investigadores, directores y otros actores que aportan al conocimiento y a la construcción una mejor sociedad ...

A los que pretenden con la investigación, conocimiento y su experiencia mejorar el mundo ...

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	3
AUTORES.....	13
ÍNDICE.....	28
CAPÍTULO I.....	38
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.....	38
1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	40
Introducción.....	40
2. Desarrollo temático.....	41
2.1. Institución educativa.....	41
2.2. Administración educativa.....	43
2.3. Gestión educativa.....	44
3. Conclusiones.....	47
2. OBSERVACIÓN - ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	48
2. 1. Introducción.....	48
2.2 Desarrollo.....	49
2.2.1. Perfil de la Planta Docente de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Santo Domingo.....	50
2.2.2. Distribución de los docentes por sexo.....	50
2.2.3. Distribución de los docentes por nivel de formación.....	51
2.2.4. Distribución de los docentes por tipo de título.....	51
2.2.5. Distribución de los docentes por modalidad de contratación.....	52
2.2.6. Distribución de los docentes por área de conocimiento Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 2013).....	52
2.2.7. Distribución de los docentes por remuneración.....	53
3. Conclusiones.....	54
3. Recopilación de varias dimensiones (Institución - Misión - Visión - Modelo Pedagógico - Diseño Curricular - Metodología de Enseñanza).....	56
4. El proceso de calidad a implementar en proyecto de escuela.....	71
a) Definición del problema.....	71
b) Objetivo general.....	73
c) Objetivos específicos.....	74
d) Resultados.....	74
e) Indicadores.....	75
f) Medios de verificación.....	76
g) Actividades.....	76

h) Cronograma.....	77
i) Presupuesto.....	78
CAPÍTULO II .....	79
GESTIÓN ESCOLAR: DIRECCIÓN.....	79
2. LA DIRECCIÓN ESCOLAR: JUSTIFICACIÓN, NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS .....	81
2.1. La necesidad de la función directiva .....	81
2.1.1. Dirigir: Noción e implicaciones.....	83
2.1.2. Las fuentes de poder para ejercer la función directiva .....	84
2.2. LA DIRECCIÓN ESCOLAR: RACIONALIDADES Y ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA .....	87
2.2.1 El escenario de la dirección educativa en el nivel secundario .....	87
2.2.2. El escenario de la dirección educativa en el nivel secundario .....	87
2.2.3. La dirección escolar: algunas herramientas de análisis.....	89
2.2.4 Aportes al estudio de la función directiva: aspectos metodológicos.....	90
2.2.5. ¿Cuál es el trabajo del director? ¿Sobre los saberes burocráticos y pedagógicos? ..	90
2.2.6. ¿Cómo maneja el conflicto la dirección? ¿Reconocimiento y solución de conflictos?	91
2.2.7. ¿Qué relación mantiene la dirección con otros actores institucionales? vínculo con	92
los docentes, los padres y los estudiantes .....	92
2.2.8. A modo de conclusiones.....	92
2.3. EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. ....	93
2.4. REFLEXIÓN SOBRE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO .....	94
2.4.1. Introducción.....	94
2.4.2. Una mirada a la investigación sobre el liderazgo.....	94
2.4.3. En busca de una dirección escolar eficaz.....	97
2.4.4. La investigación sobre dirección para el cambio: del liderazgo.....	99
2.4.4.1. Transformacional al distribuido .....	99
2.4.4.2. Características de la dirección para el cambio escolar. ....	101
2.4.4.3. La necesidad por el liderazgo educativo distribuido. ....	101
2.5. Matriz comparativa de algunas instituciones educativas sobre cómo manejan su	104
dimensión pedagógica-curricular, cómo determinan su enfoque y metodología, cómo lo	104
accionan y cuál es su finalidad (Teixidó Saballs, 2007).....	104
CAPÍTULO III .....	116
GESTIÓN ESCOLAR: ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERA .....	116
3. DIMENSIÓN FINANCIERA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS: .....	118
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA.....	118
3.1. Administración de recursos financieros .....	118
3.1.1. Tipo de sociedades, mercantil y civil .....	119

3.1.2. Presupuesto .....	120
3.1.3. Análisis de estados financieros .....	120
3.1.4. Inversiones.....	121
3.1.5. Impuestos .....	121
3.1.2. Administración del factor humanos .....	122
3.1.2.1. Reclutamiento y selección. ....	123
3.1.2.2. Departamento de formación docente .....	123
3.1.2.3. Prestaciones.....	124
3.1.3. Administración de recursos materiales.....	124
3.1.3.1. Instalaciones y equipo .....	124
3.1.3.2. Administración de centros de cómputo .....	125
3.1.3.2.1. Adquisición de equipo .....	125
3.1.3.2.2. Normatividad .....	125
3.1.3.2.3. Operación.....	126
3.1.4. Administración de biblioteca o centros de información .....	126
3.1.4.1. Adquisición de acervo bibliográfico .....	126
3.1.4.2. Organización .....	126
3.1.4.3. Normatividad .....	127
3.1.5. Actividades de mercado. ....	127
3.1.5.1. Promoción.....	128
3.1.5.2. Egresados.....	128
3.1.5.3. Educación continúa .....	128
3.2. DIRECCIÓN ESCOLAR, RACIONALIDADES Y ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA. ....	129
3.2.1. Gestión de costos en instituciones educativas introducción.....	129
3.2.2. Algunas consideraciones sobre el sistema educativo .....	129
3.2.3. Características del sistema educativo .....	130
3.2.4. Análisis estratégico.....	131
3.2.5. El sistema de información en el proceso de gestión educativa .....	131
3.2.6. Análisis de la información educativa .....	132
3.2.7. Objetos de costos educativos .....	134
3.2.8. Los costos en el proceso de gestión educativa .....	135
3.2.9. Tipos de costos.....	136
3.2.10. Gestión de la información educativa.....	136
3.2.11. Análisis Marginal .....	137
3.2.12. Gerenciamiento basado en actividades.....	137
3.2.13. Costo Basado en Actividades .....	137

3.2.14. El control en la gestión educativa .....	138
3.2.15. Los indicadores de resultado y los inductores de actuación .....	139
3.2.16. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento .....	139
3.2.17. Perspectiva de los procesos internos .....	139
3.2.18. Perspectiva del estudiante.....	140
3.2.19. Perspectiva financiera .....	140
3.2.20. Conclusiones .....	140
<b>3.3. PLAN DE FINANCIAMIENTO PARA LOS INSTITUTOS PÚBLICOS DE SANTO DE SANTO DOMINGO MEDIANTE DONACIONES.....</b>	<b>141</b>
3.3.1. Antecedentes .....	141
3.3.2. Objetivo .....	142
3.3.3. Base legal .....	142
3.3.4. Donaciones .....	143
3.3.5. Contrapartida.....	143
3.3.6. Control de donaciones.....	144
3.3.7. Uso del auditorio.....	145
<b>3.4. RESEÑA BREVE SOBRE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS EDUCATIVOS.....</b>	<b>146</b>
<b>Parte I.....</b>	<b>146</b>
3.4.1. Capítulo 1.....	146
Análisis Situacional: Problemática Educativa .....	146
Diagnóstico Educativo .....	146
Exploración Diagnóstica .....	147
Indicadores Educativos.....	147
Principales Indicadores Educativos.....	148
Índice de Desarrollo Humano.....	148
Pobreza Humana Educativa.....	149
Enunciados de Problemas .....	149
Problemas Educativos .....	150
Otros Problemas .....	150
Problemas de Infraestructura.....	151
Problemas Socio - Económicos .....	152
Problemas Administrativos Institucionales .....	152
Problemas Ambientales .....	153
Problemas Históricos – Culturales .....	153
Análisis Causa - Efecto.....	154
Análisis FODA.....	155

3.4.2. Capítulo 2.....	156
Entorno Financiero de los Proyectos: Marco Teórico.....	156
Descentralización del Sistema Educativo: Plenitud Pedagógica.....	156
Autonomía o Empoderamiento Escolar .....	158
Autogestión de Financiamiento Educativo.....	160
Participación Ciudadana: Competencias Educativas .....	161
Problemas Educativos: Ausencia de Auditoria Social .....	162
Plan Estratégico de Desarrollo Educativo: Sostenibilidad del Sistema .....	163
Ejes de Transformación Educativa .....	164
Ejes Complementarios, de Apoyo y/o Control de Riesgos .....	164
Financiamiento Educativo: Ética y Transparencia .....	167
Líder y Comunidad: Híbrido Transformador.....	167
Despolitización Institucional Educativa: Deseo Eficaz .....	168
Reforma Educativa: Oportunidad de Cambio.....	168
Parte II.....	171
La Gestión Financiera de Instituciones Educativas.....	171
3.4.3. Capítulo 3.....	171
Modelos de Financiamiento: Esbozo Crítico .....	171
3.4.4. Capítulo 4.....	176
Perfil de Proyectos en Educación.....	176
Paso I: Hoja de Presentación .....	176
Paso II: Definición del Proyecto .....	179
Paso III: Justificación del Proyecto .....	180
Paso IV: Objetivos del Proyecto .....	181
Paso V: Componentes del Proyecto.....	181
Paso VI: Financiamiento por Componente.....	182
Paso VII: Metodología de Ejecución.....	183
Paso VIII: Logros y Metas.....	184
Paso IX: Entorno del Proyecto .....	184
Paso X: Ejes Transversales.....	185
Paso XI: Factores Críticos de Éxito: .....	186
Paso XII: Sostenibilidad del Proyecto:.....	186
3.4.5. Capítulo 5.....	187
Gestión de Recursos: Marco Lógico del Financiamiento .....	187
Paso I: Perfil de Proyecto Educativo .....	187
Paso II: Directorio de Entes Financieros.....	187

Paso III: Ablandamiento y Empatía Financiera .....	189
Paso IV: Motivación – Beneficios Mutuos .....	190
Paso V: Plan de Negocios .....	190
Paso VI: Solicitud de Financiamiento .....	192
Paso VII: Seguimiento a Solicitud.....	193
Paso VIII: Aprobación del Proyecto.....	194
Paso IX: Sistematización de Experiencias .....	194
Parte III .....	195
Administración Financiera y Cuentas Educativas .....	195
3.4.6. Capítulo 6.....	195
El Proceso de Administración Financiera .....	195
Planeación Integral .....	195
Plan Estratégico Local .....	196
Plan Administrativo de Centro.....	200
Organización del Trabajo Institucional.....	203
Estrategia de Dirección Educativa con Calidad Total: Motivación, liderazgo y comunicación.....	208
Perfil de Trabajo: Gestor Financiero Educativo .....	210
Controles Financieros: Auditorías Educativas .....	211
3.4.7. Capítulo N°. 7 .....	212
Principios de Contabilidad Financiera Educativa.....	212
Matemáticas Financieras e Inversión Educativa.....	212
Punto de Equilibrio de Inversión Institucional.....	212
Definiciones .....	213
CAPÍTULO IV .....	217
GESTIÓN ESCOLAR: LA DIMENSIÓN OPERATIVA .....	217
4. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL.....	219
4.1. POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	219
4.1.1. Política educativa, administrativa y social.....	220
Políticas de rentabilidad.....	221
4.1.2 Misión y Visión .....	222
4.2 Directivos y sus respectivas funciones .....	222
4.3. Departamentos administrativos .....	224
4.4 Departamentos académicos .....	225
4.2. LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS.....	227

4.2.1. El centro escolar como organización para el desarrollo del currículum y la enseñanza.....	227
4.2.2. Dimensiones constitutivas de la organización escolar .....	228
4.2.3. Rasgos característicos de los centros escolares .....	232
4.2.4. Consideraciones finales .....	236
4.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA .....	237
4.3.1 Administración de recursos financieros .....	237
4.3.1.1. Tipo de sociedades, mercantil y civil .....	238
4.3.1.2 Presupuesto .....	239
4.3.1.3 Análisis de estados financieros .....	239
4.3.1.4 Inversiones .....	240
4.3.1.5 Impuestos .....	240
4.4. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANOS .....	242
4.4.1 Reclutamiento y selección .....	242
4.4.2 Departamento de formación docente.....	242
4.4.3 Prestaciones.....	243
4.4.3 Administración de recursos materiales.....	244
4.4.3.1 Instalaciones y equipo .....	244
4.4.3.2 Administración de centros de cómputo .....	244
4.4.3.2.1 Adquisición de equipo .....	245
4.4.3.2.2 normatividad.....	245
4.4.3.2.3 Operación.....	245
4.4.4 Administración de biblioteca o centros de información .....	246
4.4.4.1 Adquisición de acervo bibliográfico .....	246
4.4.4.2 Organización .....	246
4.4.4.3 Normatividad .....	246
4.4.5 Actividades de mercado .....	247
4.4.5.1 Promoción.....	247
4.4.5.2 Egresados.....	247
4.4.5.3 Educación continúa .....	248
4.5. GOBIERNO, AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES .....	248
4.5.1. Gobierno: Clarificación conceptual .....	248
4.5.1.1. Delimitación inicial .....	248
4.5.1.2. El gobierno en organizaciones .....	249
4.5.1.2.1. Caracterización general.....	249
4.5.1.2.2. El gobierno como desarrollo de políticas.....	250

4.5.2. Gobierno, autonomía y participación.....	251
4.5.2.1. Gobierno y autonomía de los centros escolares .....	251
4.5.2.1.1. Descentralización en el sistema escolar .....	251
4.5.2.1.2. Autonomía institucional de los centros escolares.....	252
4.5.2.1.3. ¿Descentralización y autonomía como contribución al gobierno en los centros escolares?.....	254
4.5.2.2. Participación y gobierno en los centros escolares .....	255
4.5.2.2.1. Autonomía escolar y formas de control participativo .....	255
4.5.2.2.2 ¿La participación como contribución al gobierno en los centros escolares? ....	257
Guía Operativa y Planeación Estratégica .....	258
CAPÍTULO V .....	266
LIDERAZGO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	266
Mapa conceptual sobre los principios, dimensiones y prácticas del liderazgo pedagógico.	268
Dirección pedagógica en las IES.....	269
Dimensión organizativa operacional .....	271
La gestión docente universitaria en el contexto actual de la educación superior. ....	271
Nuevas demandas y algunas transformaciones en la universidad.....	274
Nuevas formas y enfoques en la docencia universitaria.....	276
Gestión de la docencia orientada hacia un nuevo paradigma universitario.....	280
Gestión del talento humano en la enseñanza universitaria.....	280
Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa.....	286
GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CALAZACÓN .....	291
Presentación institucional.....	291
Filosofía institucional .....	293
Objetivos estratégicos.....	295
Escenarios prospectivos.....	300
Escenario tendencial, ideal y alternativo para la educación en instituto .....	301
Bienestar estudiantil.....	302
Vinculación.....	303
Comentario final .....	304
CAPÍTULO VI .....	306
GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL .....	306
Ejercicio sobre proyecto educativo institucional I (Escobar Callejas & Torrez Juaniquina, 2009). ....	308
¿Qué es un proyecto? .....	342

Porque elaborar proyectos en la escuela.....	342
Que no es un proyecto educacional .....	343
Cómo es la escuela que queremos .....	344
Que no es una visión compartida .....	345
Cómo es la escuela que tenemos .....	345
Quiénes elaboran el proyecto educativo institucional .....	346
Algunos de los aspectos de construir entre todos, para la elaboración del proyecto.....	348
Los objetivos institucionales .....	350
Evaluación .....	352
Que no es evaluar .....	353
Pasos que se deben de seguir para elaborar el Proyecto Educativo Institucional .....	354
Pasos que se deben de seguir para elaborar el Proyecto Educativo Institucional .....	355
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TSA´CHILA .	356
1. Introducción.....	356
2. Marco Referencial.....	357
2.1 Evaluación, Acreditación y Categorización Institucional, 2013 .....	357
2.2 Proceso de recategorización de las IES.....	359
2.3 Modelo de Evaluación Institucional de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos 2015. ....	359
2.4 Marco Legal.....	360
3. Metodología para la elaboración del plan .....	360
3.1 Diagnóstico .....	361
3.2 Direccionamiento estratégico .....	363
3.3 Formulación estratégica .....	363
3.4 Seguimiento y evaluación .....	365
4. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	365
4.1. Descripción de la institución.....	365
4.1.1 Antecedentes del Instituto Superior tecnológico Tsa´chila.....	365
4.1.2. Historia institucional .....	368
Instituto Superior Tecnológico Tsa´chila .....	368
4.1.3. Acreditación 2016 del Tecnológico Tsa´chila .....	370
4.2. Estructura Organizacional .....	371
4.2.1. Organigrama Estructural .....	372
5. Filosofía institucional .....	373
5.1. Misión.....	373
5.2. Visión.....	373

5.3. Valores Organizacionales.....	373
5.4. Principios .....	374
6. Determinación de objetivos estratégicos 2018 – 2022.....	374
6.1. Determinación de Objetivos Tácticos, estrategias y proyectos .....	376
6.1.1. Objetivo Estratégico 1: ACADEMIA .....	376
CAPÍTULO VII .....	379
GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.....	379
Fundamentos de gestión de la calidad educativa. ....	381
Calidad educativa.....	381
Mapa Conceptual integrado sobre Gestión de la Calidad Educativa I, II y III.....	390
Mapa Conceptual sobre 10 dimensiones de la calidad en educación .....	391
Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México. ....	392
Dificultades en la definición el concepto calidad educativa .....	392
La calidad de la educación y su medición en gran escala: Un referente bien elaborado, con una aplicación defectuosa.....	395
Conclusiones.....	397
CAPÍTULO VIII .....	407
EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS .....	407
8. EVALUACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS. ....	409
1. Objetivos de la evaluación del centro .....	409
2. El objeto de la de la evaluación del centro.....	410
3. ¿Qué son los indicadores de calidad? .....	410
4. ¿Qué son los indicadores de calidad? .....	412
5. Tipos de evaluación.....	413
6. Recogida de datos e instrumentos para la evaluación.....	417
7. El informe final de evaluación .....	420
8. Fases de la evaluación.....	421
Mapa Conceptual sobre La Evaluación de los Centros Educativos - Una aproximación a un enfoque sistémico .....	424
Mapa Conceptual sobre Evaluación del curriculum perspectivas curriculares y enfoques..	425
Trabajos citados.....	430

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Por lo que primero tendremos que desglosar, es qué entendemos por estos términos para comprender tales fundamentos.

### **OBJETIVOS:**

a. Conocer los fundamentos de la administración educativa, desde los conceptos de institución y empresa educativa, así como las definiciones de administración y gestión educativa, para comprender cómo se constituye estas mismas.

b. Comprender la conformación y el funcionamiento de la dimensión administrativa-financiera en la gestión administrativa de la institución educativa, para reconocer su adecuada implementación.

c. Establecer los componentes de la dimensión organizativa operacional de la empresa educativa, sus áreas, departamentos y función, con la finalidad de comprender la dirección y organización interna que da estructura a la institución educativa.

d. Determinar los elementos que construye la dimensión curricular, de los cuales surgen los fundamentos teóricos-metodológicos que dan sustento a la misión y visión de la empresa educativa con la finalidad de estructurar la parte metodológica de esta.

e. Comprender la importancia de la calidad en el marco de la empresa educativa, con la finalidad de evaluar y determinar si la empresa cumple con sus fines, objetivos y metas para la

observancia del servicio ofrecido a la sociedad en la que se encuentra.

*La razón es una antorcha que alumbra todo ser espiritual, que da colorido e ilumina a las operaciones del alma.*

*Eugenio Espejo (1747-1795). Científico, médico, escritor, abogado, periodista, pensador y patriota ecuatoriano de gran influencia en el proceso político ecuatoriano de independencia.*

# 1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

## Introducción.

El colectivo social, a partir sus inicios ha trazado las pautas para la transmisión de conocimientos de una generación a otra; dando así, inicio al primer organismo educativo de todos los tiempos: La Familia (Escuela de organización industrial, 2015). Al igual que la familia, las instituciones educativas transmiten a más de conocimiento; valores, principios y expresiones culturales.

Es así, que existe un sentir generalizado sobre las características propias de la organización empresarial, que son las de todo tipo de organizaciones, en este caso de estudio de la organización educativa, que debe ser vista como una organización empresarial por cuanto considera que el propósito de la empresa consiste, en generar beneficios sociales, ambientales, culturales o económicos asegurar la productividad y su rentabilidad, la perspectiva desde este plano, no es sólo de la organización empresarial, cuya razón de ser es asegurar la perdurabilidad, sino de otro tipo de organizaciones como las de educativas, aun en este punto de vista persiste una errónea interpretación de la relación medios-fines. Reconocer los medios como tales y los fines como propios de las organizaciones es la clave para no desnaturalizar la institucionalidad (Sandoval, 2006).

La predisposición a atribuir particularidades de la empresa a la organización educativa se debe a que no se ha profundizado en la relación entre ellas, es complejo pasar las características generales a las organizaciones educativas como si fuera únicamente de la empresa (Gestión, administración, finanzas, entre otros) y no se puede perder la finalidad específica de las organizaciones educativas porque perderían su identidad.

Los avances de la empresa como organización potencian y enriquecen a los demás, pero sin que, por ello, deje de ser lo que son, no se puede afirmar que todas las organizaciones entre estas las educativas son empresas por el hecho

de aprender de estas, ni afirmar lo mismo, porque tenga una finalidad genérica o como el perfeccionamiento humano y de la sociedad.

Si bien existen aspectos en los cuales se complementan y se potencian, la diferencia fundamental radica en la forma o modo como cada una logra su fin común, las decisiones logran el fin genérico a través de su finalidad específica de la particularidad, de lo que hacen o de aquello de lo que se dedican esa dimensión específicamente es la que permite definir las, distinguir las e identificarlas como un solo cuerpo organizacional (Sandoval, 2006; Escuela de organización industrial, 2015; Barrios Barraza & Pallares Gómez, 2017).

## **2. Desarrollo temático.**

El tema tratado conlleva a pensar en la especialidad destinada a puestos que se ocupan básicamente del proceso de planeación, dirección, organización, integración, coordinación, evaluación y ejecución de la gestión de la administración educativa dentro de un área, una división, facultad, escuela o coordinación de la institución de educación superior (IES); o la dirección y participación en un programa o proyecto educativo de ámbito local, nacional o regional; o la planeación, dirección, coordinación, evaluación, ejecución y seguimiento en la formulación de políticas públicas educativas presentes en leyes, reglamentos y códigos de cada institución, respectivamente.

### **2.1. Institución educativa,**

La Institución Educativa, consideraremos la caracterización de la institución educativa agrupando las concepciones encontradas desde un punto de vista sociológico, antropológico y de la política educativa que existe en la región, para el mejoramiento continuo de las IES; mencionando las convergencias y divergencias entre los postulados teóricos y metodológicos que han sido revisados.

En el estado del arte se encuentran numerosas definiciones en torno a la institución educativa que destacan su punto de vista. Algunos autores recogen

estos enfoques, en estudios recientes: Camargo (2008), Señorino y Bonino (2003) abordan siete tipos de enfoques distintos en los que se pueden asociar.

No obstante, todos estos puntos de vista se pueden agrupar en dos grandes clases que proponen los autores. La primera clase incluye aquellas definiciones que enfatizan la mirada en una perspectiva sociológica de la Institución Educativa, en lo extrínseco, lo estructural: social, económico, cultural, sistémico, político, organizativo; en la socialización. La segunda clase domina todas aquellas definiciones que acentúan la perspectiva antropológica de la institución educativa, en lo intrínseco, finalidades, principios; en la sociabilidad (Sandoval, 2006).

La caracterización de la institución educativa desde la perspectiva sociológica pone énfasis en las relaciones individuo y sociedad y la función socializadora (Sandoval-Estupiñán & Garro-Gil, 2012), como socialización, hace referencia al proceso de construcción de la identidad individual y a la organización de una sociedad; a modo de actividad social.

Las definiciones de la Institución Educativa en relación a la perspectiva antropológica ponen especial énfasis en la persona y sus finalidades, estimuladas en teorías humanistas, con las cuales la acción educativa se propone a dar respuesta a la naturaleza y finalidad del ser humano y el trabajo de la institución educativa, se cimienta en principios y valores, en el ideario (Sandoval-Estupiñán & Garro-Gil, 2012; Camargo, 2008; Señorino & Bonino, 2003).

Se puede decir que la perspectiva sociológica y la antropológica pueden coadyuvar, en tanto se reconozca la naturaleza social del ser humano: la persona como un ser relacional y la persona como ser que coexiste en sus diversas dimensiones (Sandoval-Estupiñán & Garro-Gil, 2012).

Definir una Institución Educativa implica buscar aquellos factores humanos que interfieren en el proceso educativo, como son maestros, estudiantes, administradores y directivos del proceso. Considerando los valores transferidos

por ellos en su realidad sociocultural, que en todo sentido dependerá de sus saberes previos (Fernandez & Rosales, 2014).

Una institución educativa es un sistema organizado de estructuras que está fuertemente arraigado de valores, sentimientos y actitudes con una finalidad conocida por todos (Sandoval, 2006).

Finalmente, toda unidad, centro o institución educativa, obedecerá al paradigma impuesto por las personas que interfieren en ella; se enriquecerá de las complejidades del entorno; mostrara idoneidad de gestionar personas hacia el desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias cognoscitivas; no se definirá por espacios físicos; y por sobre todo, comunicará conocimiento a cada uno de los entes que componen el proceso de enseñanza y aprendizaje (Barrios Barraza & Pallares Gómez, 2017; Escuela de organización industrial, 2015).

## **2.2. Administración educativa**

Desde que la educación se constituyó en el siglo XIX en un proyecto social, económico, político y cultural, como resultado de los procesos desencadenados en estos ámbitos por la Revolución Industrial y la caída de los gobiernos monárquicos, se convirtió en objeto de estudio filosófico y, posteriormente, de distintas disciplinas como la Sociología, la Psicología, y las Ciencias Políticas, entre otras.

Esto atrajo la conformación de una comunidad de investigadores, dedicados a dar cuenta de la Compleja trama de elementos que entran en juego en el proceso enseñanza-aprendizaje, no sólo a nivel pedagógico, sino también administrativo. Por esta razón, la Administración, disciplina aún joven, con escasos cien años de desarrollo y evolución, fue ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de importancia fundamental para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones educativas (Quintana, 2018).

La organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preescolar, primaria, secundaria, áreas técnicas, nivel parauniversitario o universitario, o sistemas no formales.

La Administración Educativa como disciplina científica según Bunge, propone una serie de indicadores para evaluar si una disciplina ha alcanzado estatus científico.

La Administración Educativa no sólo ha tenido un importante auge en la última década del siglo pasado, sino que se perfila como una disciplina de gran interés investigativo y crítico en la década presente, debido a los retos que enfrenta la educación en la actualidad.

Es indispensable elevar la calidad de la educación, razón por la cual elevar la capacidad de gestión de la organización educativa se vuelve uno de los principales problemas a resolver por parte de los teóricos e investigadores de este campo, ya que así, el individuo al recibir un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad se le brinda mayores posibilidades de desarrollo al individuo en su medio social, a la larga el estudiante y su familia valoran esto en el caso de los servicios.

Sin duda alguna, en los próximos años veremos un crecimiento significativo de la investigación, la producción teórica y la aplicación de esta disciplina, que contribuirá a hacer los cambios que requiere la educación para enfrentar los retos de un mundo globalizado, en el que se espera alcanzar un desarrollo sostenible con equidad y justicia social (Salas, 2003).

### **2.3. Gestión educativa,**

Para algunos investigadores, la gestión educativa es una expresión, que, entre otras, incorporadas al lenguaje de las prácticas educativas contemporáneas, por

su exigua conceptualización, se vuelve imprecisa, lo que lo hace caer en la divulgación de algunas ideas de mejoramiento de la educación (Quintana, 2018).

En la actualidad, se le atribuye diversos significados de la gestión educativa, con el de la administración y de la organización de la praxis pedagógica, estos hace que se confundan y disuelvan; y como resultado conduzca una desnaturalización de la misión educativa (Barrios Barraza & Pallares Gómez, 2017; Quintana, 2018).

Diferentes teóricos de la gestión educativa coinciden en que es necesario llegar a una comprensión universal del concepto, debido a que, por ser una disciplina de desarrollo reciente, tiene un bajo nivel de especificidad y de organización, lo que la hace ser aún una disciplina en proceso de gestación, en un proceso de búsqueda de identidad propia.

Quintana (2018), en relación a estos puntos de vista, la administración ha venido sistematizando su saber sobre la idea de que el mundo creado por los humanos es un vínculo de procesos objetivables posibles de conocer y controlar.

Desde esta perspectiva, se derivó múltiples enfoques: el **humanista**, planteado por Elton Mayo; el **neoclásico**, que contribuyó los conceptos de centralización, descentralización y especialización del trabajo; el **estructuralista**, esbozado por Weber, quien sentó las bases del modelo burocrático; y, tras ellos, enfoques como el **comportamental**, el **sistémico** y el **situacional**, entre otros.

La administración, en la indagación del progreso social e individual, asumió una transformación gradual de su objeto axiológico, principalmente marcado por la trasmutación de los medios en los fines.

De igual forma, ver las instituciones de educación como una empresa tampoco ha traído los resultados deseables en el rendimiento y la productividad de esta, lo que ha originado revisiones y propuestas alternativas.

Es entonces cuando los esfuerzos se concentran en encontrar una definición de la gestión educativa que la diferencie visiblemente de la administración educativa y considere que el cambio escolar es multidimensional, lento y no lineal. Desde esta perspectiva, la gestión educativa corresponde a quienes toman la gestión como una disciplina aplicada, un campo de acción determinado por su entorno (Quintana, 2018).

Barrios Barraza & Pallares Gómez (2017), exponen algunas recomendaciones con la intención de mejorar un modelo de gestión en instituciones de educación Superior:

- Implementar acciones que permitan a los directivos que mejoren la aplicación de estrategias que permita utilizar los parámetros de la calidad total en beneficio de la institución.
- Dentro del modelo de gestión debe continuar dándole importancia a la relación con la comunidad que permita desarrollar proyectos comunitarios donde la institución pueda dar respuesta a las necesidades sociales en su entorno.
- Efectuar talleres que permitan orientar a los directivos y docentes en la continua aplicación del ciclo Deming, como una estrategia de gran alcance en toda gestión.
- Promocionar desde la dirección información permanente a docentes sobre las reformas educativas ocurridas en Latinoamérica en cuanto a educación superior se refiere.
- Orientar los recursos hacia la capacitación en el quehacer pedagógico de la institución educativa, incorporando estos aprendizajes para lograr una organización inteligente que propicien el desarrollo organizacional.

### **3. Conclusiones.**

El principal propósito que públicamente se le otorga a la institución, su gestión y administración educativa, es la búsqueda permanente de la calidad educativa; no obstante, es evidente que la insuficiente comprensión de estos conceptos y su forma de relacionarse con la realidad educativa, la fundamentación pedagógica y de la organización como empresa, encaminan dinámicas que hacen a las instituciones a aparentar mejoras y acaban por obstaculizar los procesos de maduración que pueden tener las instituciones que asumen con rigor sus expectativas y necesidades.

El mejoramiento de la calidad de la educación está, consecuentemente, condicionado al reconocimiento de las posibilidades reales que tienen las instituciones en el entorno sociocultural de influencia y su entrega por el proceso de maduración que debe tomar; asimismo, cada institución puede agrupar acciones en aquello que sí puede hacer, y con ello, gradualmente ganar la madurez que le permita cumplir sus fines.

Finalmente, es necesario que, al determinar el modelo de gestión educativa en la institución de educación Superior, se considere un enfoque integral, multidimensional, prospectivo y pertinente con su entorno en función de su razón de ser.

“Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbres. La clave del éxito está en combatir las Miopías Organizacionales...” (Drucker, 1993)

## **2. OBSERVACIÓN - ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

### **2. 1. Introducción.**

Actualmente, el desarrollo de las naciones es de suma importancia, sobre todo por el mundo glocalizado<sup>1</sup> contemporáneo, lo cual requiere que los países posean, continuamente, diferentes formas de enfrentar los retos de las actividades económicas mundiales que de estas provienen. La educación superior no es la excepción, ya que demanda, en todo momento, acciones concretas por parte de los países respecto a diversificación de servicios y gestión del conocimiento, desarrollo de nuevos complejos, entre otras; por lo que se requiere de la formación del recurso humano. Las instituciones de educación superior (IES), en coordinación con la gestión estratégica de la escuela, deben adaptarse y constantemente actualizarse en cuanto a sus cuerpos docentes, instalaciones, equipamientos y organización institucional.

Por lo tanto, el objetivo de esta tarea es observar con enfoque sistémico la organización académica administrativa y financiera de la institución. Se ha de incorporar el “Modo 2” de hacer ciencia,<sup>2</sup> donde los saberes son fundamentales en la dirección para el desarrollo integral en entornos locales.

Se trató de una exploración, descriptiva y no experimental, ya que se dedicó a observar las situaciones y fenómenos tal y como se dieron en sus propios contextos, para posteriormente analizarlos con la finalidad de esbozar algunas conclusiones. Asimismo, fue de tipo transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo, con el principal propósito de

---

<sup>1</sup> Palabra compuesta por global y local. El término "economía glocal" se refiere a un proceso de internacionalización y regionalización de la economía, y a una tercerización creciente, descentralización, interrelación y privatización de las actividades económicas. Glocalización es un término que nace de la composición entre globalización y localización y que se desarrolló inicialmente en la década de 1980 dentro de las prácticas comerciales de Japón. El concepto procede del término japonés "dochakuka" (derivada de dochaku, "el que vive en su propia tierra")

<sup>2</sup> Intentan describir los cambios producidos en la segunda mitad del siglo XX en la investigación científica y tecnológica. Los tres enfoques analizados –“Modo 2”, “ciencia posacadémica” y “ciencia posnormal”– asocian estas transformaciones a una mayor permeabilidad de la ciencia hacia los intereses y preferencias de los principales actores sociales. Estos enfoques han tenido un gran impacto, no sólo en la literatura especializada, sino también en la retórica de los hacedores de las políticas de I+D en los últimos años

hacer un análisis de las variables con sus interrelaciones en un tiempo específico.

## **2.2 Desarrollo.**

Para el caso de la gestión administrativa financiera de la institución, se hace necesario que el órgano colegiado existente regule o tenga atribución para regular procesos financieros y administrativos, actualmente solo puede hacerlo en la gestión educativa (docencia, investigación y vinculación), por lo que los direccionamientos y las acciones de la educación al interior de la institución y, por ende, la toma de decisiones en lo financiero y contractual, se direcciona desde la Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica de la SENESCYT. Sin esta descentralización de funciones difícilmente se conducirá hacia el logro de los objetivos organizacionales, dado que existen procesos extendidos que pueden durar meses con relación a la gestión específica de estas áreas.

Para el caso de la gestión administrativa y financiera, al no tener la capacidad de decisión al interior de la institución, no existe una selección acorde con las necesidades de la institución, pues la gran mayoría de los administrativos no poseen experiencia en este rubro o, simplemente, son removidos de sus cargos de forma permanente, teniendo un promedio de ser removido de 5 a 7 meses, por lo que se percibe que cumplen con sus labores por el simple hecho de cumplir, lo que conlleva a una entropía elevada en todos los aspectos al interior de cada área de trabajo en los institutos. En lo referente a los recursos, estos emanan de la rectoría general y son repartidos con base en la matrícula obtenida en un periodo específico, lo que refleja un bajo presupuesto asignado, porque si bien se posee instalaciones, los recursos para equipamiento y mantenimiento son escuetos.

La gestión académico-administrativa evidencia poseer las autoridades ejecutivas y los órganos colegiados académicos adecuados al interior de la institución para el desarrollo de programas y carreras, todo ello sustentado en la normatividad institucional, aprobada por el mismo para dicho efecto. Asimismo, estos participan en la toma de decisiones sobre los procesos de análisis y aprobación

de las políticas del quehacer académico y de dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, de acuerdo con las responsabilidades que establece el marco jurídico, para este caso el reglamento de institutos superiores, pedagógicos y de artes del Ecuador.

Con relación a la gestión del talento humano, es la única área que obedece a la dirección interna institucional, de la cual se ha podido recabar la siguiente información:

### **2.2.1. Perfil de la Planta Docente de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Santo Domingo.**

La planta docente de los institutos superiores asciende a 177 personas, de las cuales 122 trabajan en el Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila y 55 en el Instituto Tecnológico Superior Calazacón.

**Tabla 1. Distribución de los docentes por institutos públicos**

<b>Institutos</b>	<b>Nº de docentes</b>
Calazacón	55,00
Tsa'chila	122,00
<b>Total, general</b>	<b>177,00</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

### **2.2.2. Distribución de los docentes por sexo**

La planta docente se encuentra conformada por 111 hombres lo que representan el 62,71% y por 66 mujeres que representa el 37,29% del total de profesionales que brindan servicios de enseñanza en los institutos.

**Tabla 2. Distribución de los docentes por institutos y sexo**

<b>Institutos</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Nº de docentes</b>
Calazacón	26,00	29,00	55,00
Tsa'chila	85,00	37,00	122,00
<b>Total, general</b>	<b>111,00</b>	<b>66,00</b>	<b>177,00</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

### 2.2.3. Distribución de los docentes por nivel de formación

El 77,96% de los docentes de los institutos tienen un título de tercer nivel y el 23,72% tienen un título de cuarto nivel.

**Tabla 3. Distribución de los docentes por nivel de formación**

<b>Institutos</b>	<b>Cuarto Nivel</b>	<b>Tercer Nivel</b>	<b>Nº de docentes</b>
Calazacón	11,00	44,00	55,00
Tsa'chila	31,00	91,00	122,00
<b>Total, general</b>	<b>42,00</b>	<b>138,00</b>	<b>177,00</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

### 2.2.4. Distribución de los docentes por tipo de título

En los institutos públicos trabajan un total de 132 ingenieros, 41 licenciados, 2 economistas, 1 psicólogo y 1 abogado.

**Tabla 4. Distribución de los docentes por tipo de título**

<b>Tipo de título</b>	<b>Calazacón</b>	<b>Tsa'chila</b>	<b>Nº de docentes</b>
Ingeniero/a	43,00	89,00	132,00
Licenciado/a	12,00	29,00	41,00

Economista		2,00	2,00
Psicólogo		1,00	1,00
Abogado/a		1,00	1,00
<b>Total general</b>	<b>55,00</b>	<b>122,00</b>	<b>177,00</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

### 2.2.5. Distribución de los docentes por modalidad de contratación

El 96,05% de los docentes que laboran en los institutos públicos han sido contratados bajo la modalidad de tiempo completo y el 3,95% de los docentes son a medio tiempo.

**Tabla 5. Distribución de los docentes por modalidad de contratación**

<b>Modalidad</b>	<b>Calazacón</b>	<b>Tsa'chila</b>	<b>Nº de docentes</b>
Tiempo completo	55,00	115,00	170,00
Medio tiempo		7,00	7,00
<b>Total, general</b>	<b>55,00</b>	<b>122,00</b>	<b>177,00</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

### 2.2.6. Distribución de los docentes por área de conocimiento Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 2013)

Los docentes de los institutos públicos se concentran por área de conocimiento en un 42,37% en ingeniería, industria y construcción, 15,25% en administración de empresas y derecho, 10,73% en agricultura, silvicultura, pesca y veterinaria, 7,91% en educación, 6,78% en tecnologías de la información y comunicación, etc.

**Tabla 6. Distribución de los docentes por área de conocimiento Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 2013)**

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Calazacón</b>	<b>Tsa'chila</b>	<b>Nº de docentes</b>
Ingeniería, industria y construcción	18,00	57,00	75,00
Administración de empresas y derecho	3,00	24,00	27,00
Agricultura, silvicultura, pesca y veterinaria	18,00	1,00	19,00
Educación	5,00	9,00	14,00
Tecnología de la información y comunicación	2,00	10,00	12,00
Artes y humanidades	4,00	8,00	12,00
Ciencias sociales, periodismo e información	1,00	7,00	8,00
Ciencias naturales, matemáticas y estadística	1,00	3,00	4,00
Servicios	2,00	2,00	4,00
Salud y bienestar	1,00	1,00	2,00
<b>Total, general</b>	<b>55,00</b>	<b>122,00</b>	<b>177,00</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

### **2.2.7. Distribución de los docentes por remuneración**

El 57,63% de los docentes perciben una remuneración de USD\$ 1.212 al mes, el 11,86% reciben USD\$ 986, el 11,30% tiene un sueldo de USD\$ 901, etc.

**Tabla 7. Distribución de los docentes por remuneración**

<b>Remuneraciones</b>	<b>Calazacón</b>	<b>Tsa'chila</b>	<b>Nº de docentes</b>
527		1	1
606		5	5
901	7	13	20

986	6	15	21
1086	4	12	16
1212	37	65	102
1412	1	11	12
<b>Total, general</b>	<b>55</b>	<b>122</b>	<b>177</b>

Fuente: Coordinación del Talento Humano Instituto Tsa'chila y Calazacón, enero 2019.

**Tabla 8. Docentes estudiando Postgrados**

<b>Descripción</b>	<b>Calazacón</b>	<b>Tsa'chila</b>	<b>Nº de docentes</b>
Con maestría	12	36	48
Estudiando maestría	18	15	33
Estudiando Doctorado	1	2	3
Estudiando Postdoctorado		1	1
<b>Total, general</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>85</b>

### **3. Conclusiones.**

Todavía, el mundo glocalizado demanda con mayor fuerza instituciones educativas, cuyo fin sea formar personal altamente competente e integrales en su actuar. Los magnánimos avances y el perfeccionamiento de las tecnologías de información y comunicación ofrecen nuevas alternativas en los procesos evaluativos, permitiendo, con ello, emitir juicios de valor respecto a los objetivos alcanzados por la institución de educación superior, con base en su función legitimada y formadora por el entorno en el cual se desempeña y su zona de influencia.

Considerando estos preceptos, los organismos certificadores de la calidad de la educación y de los procesos de todas las áreas, tanto en el orden nacional, regional e internacional, han elaborado múltiples modelos de evaluación para programas y proyectos de educación con sus criterios y parámetros respectivos.

Con base en lo anterior, se concluye que tanto la gestión administrativa y financiera en el Instituto Superior Tsa'chila, al ser parte de la gestión desconcentrada del ejecutivo a través de correspondiente ministerio como es la SENESCYT, y esta a su vez por intermedio de su correspondiente zonal, presentan deficiencias en cuanto a su organización financiera-administrativa, ya que los mismos responden a la única política establecida para el efectos a nivel nacional, donde se concentran los procesos de gestión administrativa financiera y contractual de todo tipo.

Además, el gobierno central no realiza dentro de sus principales actividades la descentralización o conformación de al menos entidades operativas desconcentradas.

Por tanto, es evidente que este manejo administrativo financiero limita el accionar y dinámica organizacional de los institutos a nivel nacional, mismas que deberán aportar una diversidad de acciones para el mejoramiento de la calidad de la educación.

**3. Recopilación de varias dimensiones (Institución - Misión - Visión - Modelo Pedagógico - Diseño Curricular - Metodología de Enseñanza)**

#	Institución	Misión	Visión	Modelo Pedagógico	Diseño Curricular	Metodología de Enseñanza	Congruencia de las dimensiones
1	Universidad Central del Ecuador	Ofrecer el acceso al conocimiento y cultura universal, y generar investigación de excelencia integrada al desarrollo humano del Ecuador. Esta misión la cumple mediante la formación de grado y posgrado, de la investigación social y experimental y de vinculación con la sociedad.	La Universidad Central del Ecuador se proyecta como una de las mejores universidades públicas de país y de la región, internacionalizada, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con una significativa incidencia en el desarrollo humano a través de sus programas de investigación y de vinculación con la sociedad.	El modelo educativo promueve la aplicación de los métodos científicos y los saberes locales y ancestrales a fin de que los profesionales que forma alcancen la autonomía intelectual para ser líderes en la conducción de la sociedad hacia los escenarios de una colectividad sostenible, orientada por los principios de educación para todos y a lo largo de toda la vida.	El espíritu de las Artes Liberales se refleja en el currículo académico que, a través del Colegio General, en pregrado, se complementa con la malla curricular de cada carrera. Así, el Colegio General se compone de un conjunto de materias que los estudiantes deben cursar para aproximarse a todas las áreas del saber. En los programas de posgrado, las mallas curriculares incorporan el concepto de las Artes Liberales. La UCE ofrece programas de pregrado y posgrado, así como de educación continua en las modalidades presenciales, semipresenciales y en línea.	Didácticas específicas. Se sugiere emplear estrategias que fomenten el trabajo colaborativo, indagación científica, pensamiento crítico, resolución de problemas, considerando contextos simulados y reales. Algunas de estas estrategias son: Aprendizaje basado en investigación, problemas, en retos, aprendizaje orientado a proyectos, aprendizaje y servicio, aprendizaje invertido, estudio de caso, organizadores gráficos, experimentos en laboratorios, simulaciones, entre otros.	Las dimensiones propuestas por esta Institución presentan una coherencia que permite incorporar en su misión un enfoque integral; utiliza medios que permiten establecer claramente su pertinencia y vocación, afronta con responsabilidad su rol de IES, además, incorpora una diversidad de técnicas y métodos contemporáneos educativos para cumplir con su visión.

2	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	<p>Es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales b) presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia, promueve la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida</p> <p>c) goza de la autonomía inherente a su condición de universidad, que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Ejerce dicha autonomía con</p>	<p>La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), es el referente nacional en formación integral e inclusiva con impacto social. La innovación, agilidad y compromiso identifican su cultura organizacional. Es reconocida internacionalmente por su producción científica y la calidad de sus estudiantes y docentes.</p>	<p>Modelo educativo (ME) que se expresa en tres propuestas: la pedagógica, la de investigación, y la de vinculación con la sociedad.</p>	<p>El microcurrículo se apoya en la comprensión de los contextos internacional, nacional, institucional, las políticas públicas para el desarrollo del país y las características e identidad de nuestra universidad, y sobre lo cual algo ya se dijo. Por otra parte, el ABC es un enfoque de enseñanza-aprendizaje que requiere necesariamente partir de un perfil académico profesional que recoja las competencias que se desea desarrollen los estudiantes, supuesta esa comprensión.</p>	<p>metodología específica para orientar el proceso de enseñanza - aprendizaje, mediante la realización de cinco etapas o momentos: contextualizar la realidad, experimentar vivencialmente, reflexionar sobre esa experiencia, actuar consecuentemente, y evaluar la acción y el proceso seguidos</p>	<p>Mantiene un enfoque integral, el centro de sus dimensiones es el ser humano, con una presente metodología de trabajo apegada a tradiciones del punto de vista dogmático</p>
---	---	---	--	--	--	---	--

	<p>responsabilidad, y  consiguientemente  cumple con la rendición  social de cuentas, tal y  como lo determina la Ley  d) garantiza a sus  miembros la libertad  académica,  salvaguardando los  derechos de la persona y  de la comunidad dentro  de las exigencias de la  verdad y del bien común  e) dirige su actividad  hacia la formación  integral del ser humano.  Por ello trata de formar a  sus miembros intelectual  y éticamente para el  servicio a la sociedad en  el ejercicio profesional y  en el compromiso con el  desarrollo sustentable del  país  f) pretende la integración  del saber mediante el  examen de la realidad  con los métodos propios  de cada disciplina  académica y propiciando,  al mismo tiempo, el  diálogo entre estas para  que se enriquezcan  mutuamente</p>					
--	---	--	--	--	--	--

3	Escuela Politécnica Nacional	<p>La Escuela Politécnica Nacional, tiene como misión formar académicos y profesionales en ingeniería y ciencias, con conciencia ética, solidarios, críticos, capaces de contribuir al bienestar de la comunidad; así como generar, difundir y transmitir el conocimiento científico y tecnológico, con responsabilidad social, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional.</p>	<p>La Escuela Politécnica Nacional es una universidad pública con estándares internacionales de excelencia, siendo un referente en ciencia, tecnología e innovación. Sus capacidades y esfuerzos están orientados al servicio de la comunidad, contribuyendo al desarrollo cultural, dentro de un marco de principios y valores trascendentales del ser humano.</p>	<p>El Modelo Educativo de la EPN está basado en Resultados del Aprendizaje</p>	<p>Los diseños curriculares de la EPN están respaldados en la Metodología de Diseño Curricular, esquematizada y diseñada para la creación y actualización de las propuestas curriculares de todas las unidades académicas de la Institución.</p>	<p>El proceso de enseñanza está basado entonces en ofrecer métodos que permitan al estudiante manejar e interpretar la información humanista y técnico-científica y hacer uso productivo de los mensajes recibidos, mientras que el aprendizaje es significativo para el estudiante y le permite autoconstrucción del conocimiento buscando de mecanismos de autoformación. Así también, basa su forma de organización del conocimiento en un modelo inter y multidisciplinario para la resolución de problemáticas reales, en ambientes y contextos significativos. Esta forma de organización involucra la interculturalidad, vista como la capacidad de interactuar en grupos multidisciplinarios.</p>	<p>Existe en las dimensiones institucionales, un fuerte apego al desarrollo de la ciencia y técnica fundamentada en la organización del conocimiento desde una mirada inter y multidisciplinaria, con énfasis en la transferencia de la tecnología.</p>
---	------------------------------	---	---	--	--	---	---

4	<p style="text-align: center;"><b>Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE</b></p>	<p>Formar académicos, profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y transferir el conocimiento; y, proporcionar e implementar alternativas de solución a los problemas del país, acordes con el Plan Nacional del Desarrollo.</p>	<p>La Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE es reconocida, como un referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y la Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívicos y de servicio a la comunidad.</p>	<p>Enfoque didáctico. En la modalidad de educación SEMIPRESENCIAL * A DISTANCIA * VIRTUAL * EN LÍNEA, la actividad formativa del estudiante está centrada alrededor de los elementos tecnológicos y comunicativos, contenidos multimedia, sistemas de comunicación tanto sincrónicos y asincrónicos, los recursos de aprendizaje, las comunidades virtuales y locales de aprendizaje, las herramientas y aplicaciones informáticas, el apoyo tutorial, el aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo.</p>	<p>Los conocimientos disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares, profesionales, investigativos, de saberes integrales y de comunicación, necesarios para desarrollar el perfil profesional y académico del estudiante en la educación en línea, a distancia y semipresencial, organizarán en asignaturas, cursos o sus equivalentes, mismas que se establecerán en unidades de organización curricular y en campos de formación del currículo.</p>	<p>Su modelo educativo bajo un enfoque por competencias que apoya la labor docente mediante el portafolio docente proporcionando lineamientos con la finalidad de optimizar la labor docente que permite alcanzar la excelencia académica.</p>	<p>Existe una inclinación heurística y dialéctica en sus dimensiones ya que el entramado de estas, si bien es integral, busca perfiles ampliamente operativos, con una fuerte percepción del desarrollo de ciencias básicas.</p>
---	---	--	--	---	---	--	--

5	Escuela Superior Politécnica del Litoral	Cooperamos con la sociedad para mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible y equitativo, a través de formación profesional íntegra y competente, investigación e innovación.	Ser una comunidad académica consolidada, con altos estándares internacionales, de líderes creativos e innovadores que respondan de forma oportuna a las necesidades de la sociedad.	<p>El Modelo Educativo de la ESPOL centra su acción en el estudiante, asumiendo su realidad y sus potencialidades , a partir de las cuales proyecta su formación profesional y personal, para alcanzar un desarrollo integral que le permita insertarse en la sociedad como un profesional de excelencia, dando respuesta, así, a las necesidades regionales, nacionales e internacionales. El modelo se estructura en relación con los siguientes componentes:</p> <p><u>Actores:</u></p> <p>§ La sociedad  § El estudiante  § El profesor  Ejes de</p>	Diseño curricular, es la programación del desarrollo didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel meso-curricular. El diseño meso currículo se realiza a nivel del plan curricular de las carreras que responden a los resultados de aprendizaje y objetivos educativos.	El modelo pedagógico, que en la actualidad aún predomina en la ESPOL, es un sistema de referencia que prioriza métodos centrados en la enseñanza como una base para que los estudiantes adquieran los resultados del aprendizaje que demanda la sociedad. Sin embargo, la ESPOL ha establecido la necesidad de que los estudiantes deben “aprender a aprender”, por eso el Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE), desde el año 2005 ha dado un giro completo a sus programas de capacitación centrados en el docente y el mejoramiento de sus habilidades expositivas, a programas centrados en el aprendizaje, en la participación activa del estudiante y en la evaluación formativa. Los talleres	Las dimensiones propuestas se enmarcan en el plan nacional de desarrollo y sus agendas territoriales, combinada con la internacionalización de sus procesos que llevarían a la metacognición de sus integrantes, los elementos que conforman misión y visión guardan estrecha relación con indicadores de calidad generalizados en educación superior.
---	--	--	---	--	--	--	--

				<p>referencia:</p> <p>§ Ejes temáticos de la ESPOL</p> <p>§ Objetivos educacionales</p> <p>§ Resultados de aprendizaje</p> <p>Proceso:</p> <p>§ Diseño Curricular</p> <p>§ Desarrollo didáctico</p> <p>§ Evaluación curricular de los aprendizajes y,</p> <p>§ Evaluación y seguimiento de la gestión.</p>		<p>pedagógicos se fundamentan en el modelo constructivista, donde el eje del proceso de enseñanza-aprendizaje es el propio estudiante. A partir del año 2008, este esfuerzo ha sido reforzado con la decisión de la Institución de implementar el proyecto piloto de acreditación internacional de sus programas de ingeniería, ante ABET, que busca, entre otras cosas, precisamente promover un modelo pedagógico centrado en el estudiante y en su aprendizaje.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

6	<p style="text-align: center;"><b>Universidad San Francisco de Quito</b></p>	<p>La USFQ forma, educa, investiga, y sirve a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes liberales, integrando a todos los sectores de la sociedad</p>	<p>La USFQ será una Universidad modelo de educación en Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural para América Latina, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados</p>	<p>El espíritu de las Artes Liberales se refleja en el currículo académico que, a través del Colegio General, en pregrado, se complementa con la malla curricular de cada carrera. Así, el Colegio General se compone de un conjunto de materias que los estudiantes deben cursar para aproximarse a todas las áreas del saber. En los programas de posgrado, las mallas curriculares incorporan el concepto de las Artes Liberales. La USFQ ofrece programas de pregrado y posgrado, así como de educación continua en las modalidades presenciales, semipresenciales y en línea.</p>	<p>En la metodología de enseñanza utilizan materiales de soporte, contenidos virtuales, y desempeño de los profesores.</p>	<p>En este caso particular, la información sobre algunas dimensiones es restringido o no está abierto al público, no se ha podido establecer su congruencia, pero, sin embargo, se puede distinguir que los elementos constitutivos de su misión y visión reflejan un fuerte ideario y cosmovisión de muchos procesos de rescate de identidad Latinoamericana.</p>
---	--	--	---	--	--	--

7	<p style="text-align: center;"><b>Universidad Espiritu Santo</b></p>	<p>Servir a la sociedad mediante la generación de entornos de aprendizaje para la formación integral de personas que, a través de la docencia, investigación y vinculación, contribuyan al desarrollo del país.</p>	<p>La UEES se visualiza como un centro de docencia, investigación y orientación que aporta alternativas para el desarrollo del país.</p>	<p>Marco Filosófico Marco Legal Marco Organizativo Marco Didáctico</p>	<p>Cada carrera de grado de la UEES contará con una malla académica compuesta por las asignaturas que la conforman. Todas las mallas contarán con las materias generales de la Universidad y las materias específicas de la profesión. Cada materia será identificada por su denominación y código generado del sistema académico de la Universidad.</p>	<p>La modalidad de estudio a distancia tiene la duración de 7 a 8 sesiones por cada período de clases, dando opción a que los estudiantes tomen de 1 a 6 materias simultáneamente y permitiendo un número máximo de 25 estudiantes en cada grupo. Todos los estudiantes durante este tiempo tendrán todo el apoyo posible y permanecerán en contacto directo con el profesor principal de la materia en los horarios indicados por él en la guía. Cada semana los estudiantes desarrollarán casos, resolverán problemas y enviarán sus soluciones al profesor a través de las herramientas de comunicación online. Adicionalmente a través de nuestra aula virtual participarán en una tutoría sincrónica que les permitirá solventar cualquier inquietud e</p>	<p>Una interesante línea de gestión académica y curricular, en la que se rescata materias conformadas por un núcleo estructurante que articula la docencia con el perfil de la carrera.</p>
---	--	---	--	--	--	---	---

						<p>intercambiar información con sus compañeros de curso; las tutorías podrán ser telefónicas o presenciales, según sea la preferencia del estudiante. También contarán con una biblioteca virtual dotada de todos los libros necesarios para desarrollar sus investigaciones y tareas. Todo lo que necesitas es un computador con internet para acceder al material académico y ponerte en contacto con los tutores y compañeros de estudio cuando quieras y donde quieras.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

8	<p style="text-align: center;"><b>Universidad Técnica Particular De Loja</b></p>	<p>“Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”. La verdad como horizonte hacia el que dirigir, en comunión y respeto, nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales; una formación integral que aúne las dimensiones científico-técnicas de alta calidad, con las humanísticas, éticas y espirituales; un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de las ciencias experimentales y experienciales; y una disposición de servicio a la sociedad que suponga un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable de su entorno local, del Ecuador y de toda la Humanidad, con preferencia hacia los sectores menos favorecidos, todo ello desde el sentido que aporta la reflexión metafísica y la pedagogía Idente.</p>	<p>Nuestra visión es el <b>Humanismo de Cristo</b>, que, en su manifestación histórica y el desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universalidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como “hijo de Dios”, que hace a la Universidad acoger, defender y promover en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana.</p>	<p>Esta modalidad apoya su gestión en componentes que se encuentran armónicamente enlazados en un modelo pedagógico basado en competencias orientando el diseño curricular; el mismo que está mediado por un equipo docente y de tutoría, recursos didácticos y las nuevas tecnologías. Todo este conjunto está retroalimentado por la evaluación e investigación que proporciona la información para el mejoramiento continuo de los procesos y de la calidad.</p>	<p>Se alude a 4 etapas:  1. Fundamentación ¿Para qué enseñar?  2. Planificación ¿Qué y cómo debe ser aprendido?  3. Implementación ¿Con qué y con quiénes ejecutó lo planificado?  4. Evaluación ¿Cómo valorar el desarrollo planificado?</p>	<p>Las unidades académicas o escuelas de la UTPL han estructurado el programa formativo contemplando cinco ámbitos o bloques de asignaturas: formación básica (10%); genéricas de carrera (15%); troncales (35%); complementarias (10%); libre configuración (10%) y además, el practicum que comprende las pasantías preprofesionales y de vinculación con la colectividad y practicum académico (20%).</p>	<p>Se lleva un proceso de mejora continua en todas sus dimensiones, con fuerte presencia dogmática católica y la interacción practica – teoría – gestión de las tecnologías de la información.</p>
---	--	---	--	---	---	--	--

9	<p style="text-align: center;"><b>Universidad Tecnológica Equinoccial</b></p>	<p>La Universidad tecnológica equinoccial es una institución comprometida con la calidad de la educación, de la investigación científica y del desarrollo tecnológico". El Estatuto formula la Misión para toda la organización y para un futuro abierto.</p>	<p>Ser una Universidad reconocida por sus altos estándares de calidad, (por) su innovación académica y (por sus) resultados científicos destinados al desarrollo del país.</p>	<p>Tres marcos referenciales explicitarán y delimitarán los espacios dentro de los cuales se construirá el Modelo de la Oferta de Educación de la UTE: el filosófico, el teórico y el conceptual. Un modelo educativo y pedagógico es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen el fenómeno educativo, con miras a su mejor entendimiento. Si se acepta esta concepción, ha de aceptarse también que el modelo pedagógico de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería,</p>	<p>El Modelo Educativo y Pedagógico UTE asume las competencias genéricas establecidas en el proyecto TUNING y se describen a continuación: Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Capacidad de comunicación oral y escrita Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica Capacidad para organizar y planificar el tiempo Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión Responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano Capacidad de comunicación en un segundo idioma Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación Capacidad de investigación Capacidad de</p>	<p>Formación en la que se consolide la interacción académica, investigativa y profesional. Interacción dialógica entre la teoría, la práctica y la investigación desde los primeros niveles de formación, para el logro de competencias genéricas y específicas. Utilización de métodos y técnicas, participativas, experienciales, que lleven al estudiante a la resolución de problemas, a ser capaz de aprender de forma activa, independiente, creativa, emprendedora y en cooperación con otros. Formación de una actitud para el aprendizaje durante toda la vida. Fortalecimiento de la capacidad para orientarse en el mundo de la información, para seleccionar,</p>	<p>Un desarrollo integrado de las dimensiones, con énfasis en la internacionalización de sus actividades académicas y de gestión, enfocados en la consecución de resultados hacia el interior de la organización y su inserción en la comunidad.</p>
---	---	---	--	--	---	---	--

			<p>debe dar cuenta de la naturaleza de las relaciones que configuran el proceso formativo en esta unidad académica de la Universidad. Tales relaciones, que podemos denominar, relaciones pedagógicas, son esencialmente:</p> <p>1) Relaciones entre los sujetos; 2) Relaciones entre los sujetos y los objetos del conocimiento; 3) Relaciones entre los sujetos y el contexto o porción de la realidad que se interviene y 4) Relaciones del sujeto consigo mismo.</p> <p>El modelo</p>	<p>aprender y actualizarse permanentemente</p> <p>Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas</p> <p>Capacidad crítica y auto crítica</p> <p>Capacidad para actuar en nuevas situaciones</p> <p>Capacidad creativa</p> <p>Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas</p> <p>Capacidad para tomar decisiones</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>Habilidades inter personales</p> <p>Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes</p> <p>Compromiso con la preservación del medio ambiente</p> <p>Compromiso con su medio socio-cultural</p> <p>Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad</p> <p>Habilidad para trabajar en contextos internacionales</p> <p>Habilidad para</p>	<p>organizar, procesar y aplicarla en las diferentes situaciones.</p> <p>Desarrollo de la capacidad investigativa, que le permitan solucionar problemas en el campo de su profesión y en el campo social.</p> <p>Desarrollo de competencias comunicativas, que le permitan socializar resultados de investigaciones o de su ámbito profesional en congresos, eventos, publicaciones, entre otros.</p>	
--	--	--	---	--	---	--

				<p>pedagógico propuesto por la Facultad de Ciencias de la Ingeniería se fundamenta en el Modelo Educativo de la Universidad, en la Planificación Estratégica de la Institución y el Plan Nacional de Desarrollo.</p>	<p>trabajar en forma autónoma          Capacidad para formular y gestionar proyectos          Compromiso ético          Compromiso con la excelencia          Compromiso con el aforismo institucional "nos educaron, eduquemos"</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

10	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	"Formar profesionales e investigadores competentes, para contribuir al desarrollo sustentable del país".	"Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional, la generación de ciencia y tecnología para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional".	El Régimen Académico de la ESPOCH se organiza a partir de las concepciones estructural, filosófica, pedagógica y curricular del Modelo Educativo de la Institución que se sustenta en la Formación Integral y Competente del Profesional basado en el Enfoque Educativo de la construcción de la nueva ciencia y su articulación con el contexto.	Formación integral del ser humano en el aula y empresa, el modelo educativo para esta carrera de Ingeniería de Empresas, Modalidad Dual articula la propuesta del enfoque pedagógico en base de: Racionalismo académico: Para la adquisición de conocimientos en forma disciplinaria. Desarrollo de procesos cognitivos: que implican la formación de competencias profesionales básicas y complementarias en el profesional. Formación crítica: enfocada al cambio social en el marco de la comunidad. Auto realización personal del graduado	La organización del aprendizaje consiste en la planificación del proceso formativo del (la) estudiante, a través de actividades de aprendizaje con docencia, de aplicación práctica y de trabajo autónomo, que garantizan los resultados pedagógicos correspondientes a los distintos niveles de formación y sus modalidades. La organización del aprendizaje deberá considerar el tiempo que un(a) estudiante necesita invertir en las actividades formativas y en la generación de los productos académicos establecidos en la planificación micro curricular. La organización del aprendizaje tendrá como unidad de planificación el período académico.	Mantiene una coherencia lógica, que articula nuevas formas de construcción de ciencia, con enfoque de su pertinencia, es holístico y configura nuevas modalidades de trabajo académico.
----	--	--	--	---	--	--	---

## **4. El proceso de calidad a implementar en proyecto de escuela.**

### **a) Definición del problema**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se conforman como actores clave en el entramado social por sus actividades características de formación, docencia, investigación y vinculación con el entorno socioeconómico (Bertero, Donnet, & Etcheverria, 2015). Al presente, la demanda por parte de los gobiernos para que estas instituciones tengan un rol más activo en su contribución al crecimiento y desarrollo económico, ha incentivado la vinculación de la Educación Técnica y Tecnológica con diferentes actores sociales (Lagos, Fernández, & S., 2015; Bertero, Donnet, & Etcheverria, 2015).

Según la LOES (CES, 2015), la educación superior de carácter humanista, cultural y científica establece un derecho de las personas y un bien público social que, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Es por ello por lo que, haciendo énfasis en lo anterior, se acredita la importancia que se le da, por el estado ecuatoriano, a la investigación científica como un servicio de utilidad sociocultural y económica.

Argumentando lo expuesto, en la misma ley se determinan como derechos de los estudiantes, "... completar su formación bajo la más amplia libertad de cátedra e investigativa...", así como "... participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento." (CES, 2015).

De lo planteado, se percibe que, los agentes más importantes de la educación superior en cualquier nivel en Ecuador, los estudiantes y sus profesores, están asegurados en el desarrollo de un pensamiento científico humanista, con objetivos definidos, y que se manifiesten en la calidad de vida y el bienestar social.

Dentro de los principios declarados en el Reglamento del Régimen Académico el Consejo de Educación Superior (CES, 2015), está el de "... regular la gestión académica-formativa en todos los niveles de formación y modalidades de aprendizaje de la educación superior, con miras a fortalecer la investigación, la formación académica y profesional, y la vinculación con la sociedad", donde se reconocen las categorías principales de la presente propuesta: investigación científica y vinculación con la sociedad.

Ante este escenario de cambios, la educación superior es probablemente, más que en otros momentos, una vía de esencial importancia para los propósitos gubernamentales, sociales y sectoriales (Almenaba, Almenaba, & Cevallos, 2016), que permiten actuar en los contextos de globalización e integración (Ricardo & Velástegui, 2015).

La contribución principal del proyecto será el de incorporación de las actividades de vinculación respecto a la afiliación del gobierno/institución, empresas/institución, Instituciones/entornos científicos, convenios, proyectos de vinculación, actividades de vinculación, principales actores, objetivos y beneficios, y modalidades y programas de vinculación, que se realizan en los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos. Los hallazgos podrían proporcionar una base para tomar decisiones respecto a efecto de mejorar la relación investigación - vinculación en cada ISTT (Becerra, Zuñiga, Vargas, Alegría, & Malacara, 2014).

El problema a tratar es generado por la práctica y por los estudios vivenciales y teóricos de los componentes involucrados en él, de tal manera que, en los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, existe una bifurcación en el tratamiento que se le da, a la investigación científica y a la vinculación con la sociedad, como dos procesos separados (Almenaba, Almenaba, & Cevallos, 2016; Ricardo & Velástegui, 2015), se denota la existencia de proyectos de investigación, proyectos de vinculación, que no siguen una misma línea de investigación en el propio desarrollo de cualquier carrera que se trate (Ricardo & Velástegui, 2015). En el

anexo, se presenta un breve análisis de factores comunes que inciden en el desarrollo académico.

La vinculación con la investigación es un tema que apasiona actualmente, en particular, en el de las tecnologías. Por un lado, concita el interés de los profesores que quieren hacer de su práctica educativa un quehacer crítico, recreador, desarrollador, alentado por el cambio; por otro lado, alienta la participación del estudiante en el quehacer social (Puentes, 1990).

La investigación científica y la vinculación son categorías indispensables en el quehacer académico y general de la educación superior en el Ecuador (Ricardo & Velástegui, 2015).

La propuesta de la presente tarea, está en justificar y argumentar la última posición, basada en sustentos teóricos integradores, que lejos de hacer eclipsarse alguna de estas, promueve un debate que parte de un cuestionamiento esencial, **¿La investigación científica a el nivel de formación técnico y tecnológico mejora los impactos de la vinculación con la sociedad en el Instituto Superior Tsa'chila?**, conocidas algunas características descriptivas de la problemática, con énfasis en la integración y no en la disolución de cualquiera de estas categorías.

En este orden, se inclina por diseñar lo que concierne a la forma como se concibe el acto investigativo; además, poner en práctica nuevos enfoques de gestión y de estructuras organizativas con miras a la atenuación de problemas y o necesidades de la comunidad (Vinculación) (Bolívar, 1999).

## **b) Objetivo general**

Desarrollar la investigación producida en el Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila, para la generación de la ciencia, tecnología e innovación; para la solución de los problemas que permitan transformar nuestra Sociedad.

### **c) Objetivos específicos**

1. Mejorar continuamente la calidad académica, investigativa y tecnológica de la comunidad académica.
2. Promover la investigación científica y tecnológica en las áreas del nivel técnico y tecnológico, tanto de docentes como de estudiantes.
3. elaboración programas de vinculación con la comunidad a través de proyectos que solucionen los problemas existentes en la sociedad.
4. Estimular el trabajo sinérgico multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario entre la sociedad y el instituto, para obtener acreditación y reconocimiento social.

### **d) Resultados**

1. Desarrollo y evaluación de al menos un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN O INNOVACIÓN por carrera, que estén contextualizados con actores y sectores sociales y que guarden pertinencia con las carreras que oferte la institución con una vigencia mínima de dos años y que este estructurado en formatos oficiales que permitan la búsqueda de financiamiento.
2. PUBLICACIONES que deriven en textos académicos de todo tipo: artículos científicos, ponencias para participación en congresos, textos de revisión por pares elaborados por docentes y estudiantes.
3. Desarrollo de PRODUCCIÓN TÉCNICA en las carreras ofertadas por el Instituto, que sean patentadas y reconocidas como iniciativa institucional.

4. Elaboración, ejecución y evaluación de al menos un PROYECTO DE VINCULACIÓN, que permitan la transferencia de resultados de los procesos de formación técnica y tecnológica de los estudiantes, soportados en los avances en investigación del Instituto.

**e) Indicadores**

- 1.1. Número de libros publicados por los docentes del instituto en el período de ejecución del plan.
- 1.2. Número de artículos en revistas indexadas producidos por los docentes del instituto en el período de ejecución del plan.
- 2.1. Número de producciones técnicas sin premios realizadas por docentes del instituto, en el período de ejecución del plan.
- 2.2. Número de producciones técnicas realizadas por los docentes del instituto publicados por docentes del instituto, en el período de ejecución del plan. que han recibido premios nacionales.
- 3.1. Número de proyectos de investigación o innovación realizados, ejecutados y evaluados por los docentes, sean solo institucionales o en relación con otras IES.
- 4.1. Número de proyectos de vinculación unicarrera que cumplen con los requisitos exigidos por la institución.
- 4.2. Número de proyectos de vinculación multicarrera que cumplen con los requisitos exigidos por la institución.

## **f) Medios de verificación**

- 1.1. Libros publicados por los docentes del instituto que tengan asignación de ISBN y la respectiva revisión por pares académicos.
- 1.2. Artículos o carta de aceptación a publicación en revistas indexadas producidas por los docentes del instituto en el período de ejecución del plan.
- 2.1. Producciones técnicas con o sin patente (Documento con la descripción del procedimiento, cuando éste último es la producción técnica, fotos o videos de la producción, reseñas de medios masivos y publicaciones en línea sobre la producción, registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), entre otro).
- 2.2. Producciones técnicas (Documento o documentos que evidencien que la producción contó con apoyo institucional) realizadas por los docentes del instituto, en el período de ejecución del plan. que han recibido premios nacionales.
- 3.1. Documentos de los proyectos de investigación o innovación que estén en formato oficial, y reportes de avance y/o informes finales de proyectos de investigación o innovación.
- 4.1. Documentos que amparan el proyecto de vinculación.

## **g) Actividades**

Para la realización del plan de gestión educativa serán necesarias las siguientes actividades.

- 1) Investigación Multidisciplinar

- 2) Cursos de capacitación docente.
- 3) Elaboración de textos académicos.
- 4) Levantamiento de base de datos.
- 5) Diseño de página WEB.
- 6) Construcción de indicadores de situación y diagnóstico.
- 7) Informe anual.
- 8) Organizar las jornadas anuales.
- 9) Convenios con instituciones públicas y privadas.
- 10) Elaboración y ejecución de proyectos de vinculación.

## h) Cronograma

Tabla 9. Cronograma de trabajo

Nº	Actividad	Tiempo en meses												Duración
		3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	En meses
1	Investigación Multidisciplinar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	36
2	Cursos de capacitación docente	x		x				x		x				12
3	Elaboración de textos académicos		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	33
4	Levantamiento de base de datos			x	x	x	x	x	x	x				24
5	Diseño de página WEB			x	x	x	x							12
6	Construcción de indicadores de situación y diagnóstico			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	30
7	Informe anual				x				x				x	9
8	Organizar las jornadas anuales				x				x				x	9
9	Convenios con instituciones públicas y privadas	x	x			x				x				12
10	Elaboración y ejecución de proyectos de vinculación			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	30

Con la frecuencia de cada 6 meses se desarrollará un informe que incluirá la revisión de los avances por objetivo y actividades realizadas del proyecto de gestión

educativa utilizando técnicas RBM (Razonamiento basado en Modelos) y métodos de recopilación de la información, juicio de expertos, tabulación de los resultados, grabación audiovisual de los resultados obtenidos, así como de los recursos utilizados del presupuesto para respetar el cronograma y el progreso del proyecto.

#### **i) Presupuesto**

En la presente propuesta se utilizarán los recursos humanos, recursos técnicos y materiales, por lo tanto, la institución asignara el financiamiento todos y cada uno de los gastos que conllevan a la ejecución de las actividades correspondientes para que se cumpla con la propuesta planteada.

## CAPÍTULO II

### GESTIÓN ESCOLAR: DIRECCIÓN

La dirección es un elemento clave del sistema escolar y un factor importante que incide directamente en la calidad de la educación. Está suficientemente demostrada la conexión entre liderazgo pedagógico y escuelas eficaces. Newman, King y Yong (2000) nos proporcionan un marco para entender la mejora continua y sostenida de los centros, enfocada a los aprendizajes de los estudiantes y las alumnas. Sostienen que el factor crítico es la capacidad interna de mejora, es decir, la competencia colectiva de la escuela para dar respuesta a los retos que se le presentan y gestionar los cambios de modo eficaz.

La dirección es un elemento clave en el incremento de esa capacidad, para establecer una cultura de entendimiento y colaboración entre los distintos miembros de la comunidad educativa, elaborar e impulsar proyectos que generen ilusión y compromiso, y crear equipos de trabajo coherentes con ellos.

**Perfil del directivo:** Puede estar centrado en el control y gestión de recursos (perfil burocrático y administrativista) o en la dinamización pedagógica, de coordinación de equipos de profesores, de promoción de la innovación y de compromiso con el cambio (liderazgo pedagógico compartido).

**Rol de la dirección:** ¿Es representante de la administración y/o representante de la comunidad educativa? ¿Es el "jefe" que esencialmente aplica lo ya establecido o es el impulsor y gestor de la mejora y el cambio en el centro educativo?

**Capacitación específica para el cargo:** Nos preguntamos ¿Es necesario o no debe poseer unas aptitudes, capacidades, habilidades y destrezas específicas para ejercer la función directiva?

**La formación para directores:** ¿Debe ser previa o inicial al proceso de selección o puede ser posterior? ¿Se considera necesario presentar un proyecto de dirección? ¿Cómo debe ser la evaluación de la función directiva? ¿La evaluación de directores debe ir dirigida a evaluar los proyectos de dirección presentados? ¿Cómo evaluamos los resultados obtenidos?

### **OBJETIVOS:**

- a. Conocer algunos rasgos de la dirección escolar, justificación, naturaleza y características.
- b. Describir brevemente la dirección escolar, racionalidades y estilos de gestión educativa.
- c. Examinar el liderazgo en la administración educativa.
- d. Caracterizar la dirección escolar para el cambio.
- e. Contrastar en una matriz de competencias directivas escolares: la competencia, el área escolar de aplicación, la descripción de la competencia y la actitud requerida de la competencia.

*La hora más oscura es la más próxima a la aurora.*

Eloy Alfaro Delgado (1842-1912)  
Revolucionario, militar y político  
ecuatoriano. Presidente de la República del  
Ecuador.

## 2. LA DIRECCIÓN ESCOLAR: JUSTIFICACIÓN, NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS

### 2.1. La necesidad de la función directiva

La complejidad de la tarea educativa y el sinnúmero de exigencias, que moldean la naturaleza y características de las escuelas, a las mismas que se debe dar respuesta, esta dinámica permite que, como cualquier otra organización formal, tiendan a la división racionalmente el trabajo de quienes laboran en ellas. La diferencia en los puestos de trabajo y la exigida especialización, que debe responder mejor a las demandas que la escuela recibe, constituyen, un intento por aprovechar de manera más satisfactoria los recursos humanos (Antúnez, 2004).

La división del trabajo y la especificación de tareas son dos características de las organizaciones formales, que no equivalen necesariamente a rigidez e inflexibilidad en la estructura organizativa. Sin embargo, constatar cómo las escuelas son de las pocas organizaciones en que a menudo inconsistencia en su estructura cuando se plantean la definición de puestos de trabajo o la especificación de funciones.

Actualmente, el lema "*Entre todos lo haremos todo*" se considera debe seguir teniendo vigencia, ya que permite pasar de una dinámica rutinaria a la acción participativa y colaborativa, con responsabilidad individual de cada uno de sus miembros. De lo contrario, la consigna "*que compartimos*" podría llevar a evidenciar procesos de gestión desordenados e ineficaces. Sirve también para identificar las pautas y sistemas de comunicación entre las personas que desarrollan su trabajo en una organización y no hay razón para suponer estructuras jerárquicas o estratificadas, pero que a su vez son necesarias en la organización.

Comúnmente, la definición de los cargos en las escuelas obedece a enfoques mecanicistas, conductas autocráticas o aspectos idiosincrásicos, cuando esa definición es compatible con estructuras institucionales flexibles que pueden

adaptarse a prácticas profesionales participativas y a la gestión en equipo. Aproximarse a las especificaciones uniformistas de la régimen académico o escolar o imitar modelos de otras escuelas no involucraría cambiar a un sistema satisfactorio de asignación de tareas, que de seguro tiene características muy diferentes.

Las características de las escuelas son necesaria causa de la división y la especialización del trabajo. También, se requiere que los modelos, las estrategias, procesos y procedimientos que utilice sean especializados y diferentes a los del resto de los docentes de la escuela.

El profesional asume un papel diferente al del resto de sus compañeros en las tareas que debe desempeñar, esta exigencia está presente en el entorno de las escuelas. Se admite, que los contrastes en el medio de trabajo de los profesores exigen que desempeñen tareas diferenciadas. Por ello está vinculado que la función directiva es necesaria y cubre un conjunto de tareas indispensables para la escuela y que, se demandan formación y preparación concretas para ejecutar esas tareas, diferenciadas con claridad de las docentes. Para justificar una postura contraria a esta, otros autores vierten los argumentos siguientes:

- La acción directiva está en conflicto con los valores y propuestas que deben promoverse en las escuelas.
- Las tareas de control debilitan al grupo, conducen a sospechas y resentimientos además de generar problemas de legitimidad.
- La existencia de relaciones de autoridad en la escuela es contraria a los principios democráticos y ejerce una influencia negativa en los estudiantes.
- Mediante la acción directiva existe peligrosa aproximación a los modelos de las organizaciones empresariales que difieren, en mucho, de las escuelas.

Comúnmente, estas explicaciones se refieren a los modelos de escuelas tradicionales y a organizaciones empresariales sin vigencia, hoy en muchos casos se encuentran superadas, es perfectamente compatible el trabajo que busca la eficacia y la calidad, mediante acciones directivas basadas en valores y sistemas de funcionamiento basados en el trabajo en equipo, y renovados procesos de gestión.

### **2.1.1. Dirigir: Noción e implicaciones**

Precisar la función directiva depende mucho del enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones. Una perspectiva estructural y formal rígida del concepto de dirección ofrecen los modelos de análisis políticos o simbólicos. La conducta de los miembros de la comunidad educativa será influenciada por la función directiva, con el fin de que realicen determinadas tareas que son efecto de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los estudiantes.

Expresado de forma diferente, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas. Los procesos democráticos y la toma de decisiones participativa son concurrentes con la existencia de una dirección unipersonal o en equipo. Un acercamiento conclusivo expresa:

Excepto las organizaciones pequeñas, todas las demás necesitan establecer una diferenciación de papeles y funciones entre sus miembros, entre la gestión educativa y de dirección.

Quienes desempeñan esas tareas deben poseer algunas capacidades que pueden adquirirse mediante procesos de formación desarrollados de manera individual y

autónoma, o por medio de la reflexión colectiva sobre sus prácticas con colegas que forman parte del equipo directivo.

Para desarrollar satisfactoriamente las tareas directivas, las escuelas deben tener recursos suficientes, poder real para tomar decisiones democráticas relevantes y parcelas de autonomía adecuadas. Deben promoverse alternativas innovadoras de procesos de gestión colaborativos o experiencias de participación de los miembros de la comunidad educativa.

### **2.1.2. Las fuentes de poder para ejercer la función directiva**

El ejercicio de la dirección da lugar a múltiples acciones e interacciones entre los integrantes de la organización. Esas interacciones originan que:

- Se establezca una relación entre diversas personas (un directivo o un equipo de dirección no opera aisladamente, necesita de otros), en la que la influencia y el poder están repartidos de forma desigual.
- Se desarrolle un intercambio psicológico o económico entre quienes dirigen y quienes obedecen, en alguna medida consentido por las personas dirigidas.
- La comunicación adquiera una importancia considerable en estos procesos.
- La eficacia de quienes dirigen guarde una relación entre tres elementos: el rendimiento, la consecución de los objetivos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

El desempeño de un dirigente debe evaluarse no sólo por haber conseguido los objetivos de la organización, sino también por su influencia en las actitudes y las conductas de sus colaboradores, y en la satisfacción de sus aspiraciones de

desarrollo personal y profesional. La capacidad de influir puede provenir de varias fuentes de poder:

**El poder de posición.** Es aquél que tiene y hace reconocer a una persona por el lugar que ocupa en la estructura de la organización. Está asociado a conceptos como jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial o legalidad. Es más, cumplen lo que esa persona dice, independientemente de quién sea, de cómo se llame, de cómo sea y de lo que proponga, pues, de hecho, no la obedecen a ella sino al cargo que representa.

**El poder personal.** Está relacionado con determinados rasgos de la personalidad o características de quienes dirigen. El hecho de tener un carácter peculiar, habilidades comunicativas, una determinada presencia física, carisma o condiciones de liderazgo son elementos que conforman, entre otros, esta fuente de poder; que lo poseen quienes conocen muy bien las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores y saben sintonizar con ellos.

**El poder del experto.** Se construye por medio de la pericia o la competencia profesional. El ascendente personal se consigue por la credibilidad que otorga el conocimiento en relación con la naturaleza, objetivos, estructura y sistemas de trabajo propios de la institución.

Todo ello les proporciona credibilidad ante los demás. Los miembros del grupo siguen a sus directivos porque ven en ellos personas solventes que demuestran tener recursos al momento de proporcionar u obtener las informaciones, sugerir las ideas y soluciones que se necesitan o también porque observan conocimiento, rigor y acierto en sus prácticas profesionales.

**El poder de oportunidad.** Viene dado por acontecimientos transitorios o situaciones de contingencia que posibilitan el ejercicio satisfactorio de la dirección a personas a las que las circunstancias les son favorables. Coloquialmente

hablando, se trata de personas que se encuentran en el lugar oportuno y en el momento adecuado.

Determinados momentos, situaciones, coyunturas y circunstancias pueden convertir a un individuo en una persona con capacidad de influencia transitoria en los demás, que se mantendrá mientras los factores circunstanciales la favorezcan.

Las cuatro fuentes de poder descritas constituyen diversos puntos de vista en las que se sustenta la acción directiva. Moderadamente, Una preocupación de los directivos es tratar de reforzarlas.

El propósito de esta tarea no debería radicar tanto en un afán de notoriedad o una ambición exagerada de perpetuarse en el cargo sino en una sana intención de promover mejores prácticas educativas por medio de procesos de dirección más convenientes y equitativos. No obstante, el poder personal o carismático podría crecer, en alguna medida, a partir del aprendizaje que supone la revisión colaborativa y el análisis sistemático de las prácticas directivas, es una facultad que está condicionada por las características personales y por múltiples factores subjetivos.

## **2.2. LA DIRECCIÓN ESCOLAR: RACIONALIDADES Y ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

### **2.2.1 El escenario de la dirección educativa en el nivel secundario**

Dirigir una institución escolar involucra desarrollar diferentes prácticas, de las que se llevan a cabo en otras organizaciones empresariales. Primeramente, las instituciones educativas son organizaciones que prestan un servicio universal, sostenido, público y dilatado en el tiempo, mismo al que concurren múltiples actores (Vicente, 2013). Segundo, la escuela es una institución para prestar derechos.

La especificidad de la institución educativa involucra reconocer dos aspectos: por un lado, la tarea sustantiva del proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene lugar en las escuelas, lo que presume un posicionamiento referente a la herencia cultural y a las relaciones intergeneracionales. En este contexto, en la dirección educativa diariamente operan en tres dimensiones, según Gvirtz (2011) primero, la dimensión pedagógico - didáctica. Segundo, la dimensión socio comunitaria y finalmente, la dimensión técnico-administrativa.

Al respecto, Tiramonti (2011) señala que suceden vertiginosos cambios en todos los órdenes de la sociedad que modifican las condiciones sociales y culturales que les dieron origen a las instituciones educativas, haciendo cada vez más costoso el esfuerzo por sostenerlas.

### **2.2.2. El escenario de la dirección educativa en el nivel secundario**

En el caso de la conformación de la escuela secundaria en Argentina, hacia fines del siglo XIX y principios del XX, los modelos formativos interpelaban a un estudiante joven de sexo masculino que transitaba esa etapa de desarrollo como una preparación para llegar a ser quienes debían administrar el Estado que se

estaba conformando; la interpelación allí se vinculaba con formar la conducción de la Nación (en los Colegios Nacionales ) o bien, sin reconocimiento de la moratoria social, se interpelaba a las estudiantes jóvenes de sexo femenino obligadas a asumir una función profesional, rígidamente prescrita y observada como adultos - maestros o más específicamente, alumnas – maestras, tal fue el caso de las Escuelas Normales (Southwell, Legarralde y Ayuso ; 2005) hoy la escuela ha adquirido nuevos sentidos, y la experiencia escolar solicita, para desplegarse, otras maneras de mirar a los jóvenes, de ser parte de ellos, de hablar, de escuchar e imaginar formas de diálogo en torno al mundo del conocimiento, atendiendo cada vez más a las singularidades en juego (Greco, 2007).

Además, en el estudio prácticamente tres de cada diez jóvenes desarrollan tareas que los distancian de la escolaridad como actividad principal. No obstante, Montes y Ziegler (2012) advierten que, si bien esta dinámica da lugar a la incursión de nuevos sectores recién llegados la secundaria, en la mayoría de los casos efectúan una escolaridad fallida en la medida en que las instituciones continúan operando bajo el principio de selección por exclusión de finales del siglo XIX y consolidado en el XX.

En relación con los desafíos que esto plantea, Terigi (2008) reconoce que *“en nuestro país, la administración educativa no está preparada para asumir sin dificultades cambios importantes en el formato escolar de la escuela media. Esto no se debe a un supuesto defecto de funcionamiento de las burocracias de Estado sino, por el contrario, a que están preparadas para el funcionamiento que se les ha exigido históricamente y a que es ese funcionamiento donde han acumulado experiencia”*.

Terigi (2008) Ha sido parte de la idea de educación común la extensión de un determinado formato, cuyos rasgos como el aula graduada, la clasificación del currículum o la separación familia/escuela llegaron a ser la manera estándar de entender la educación.

### **2.2.3. La dirección escolar: algunas herramientas de análisis**

El recorrido por el escenario de la gestión educativa en el nivel secundario argentino desafía a plantear algunas líneas de análisis de la práctica de dirección escolar:

- Enfoques para comprender la práctica (Gairín Sallán, 1996; Poggi, 2001): responden a las diferentes racionalidades habermasianas y permiten reconocer los supuestos sobre el ejercicio profesional de la dirección educativa.
- Tipos de gestión educativa (Duschatsky y Birgin, 2001): apuesta a reconocer dos tipos de gestión con el objeto de distinguir universos de posibilidades institucionales no necesariamente compatibles.
- Formas de participación promovidas por la dirección (Ball, 1989): los diferentes estilos de gestión del director promueven una forma particular de organizar y convocar a la participación de los actores de la institución.

Desde la experiencia, podemos reconocer un estilo de gestión en donde la racionalidad técnica fundamenta la actividad del directivo. En función de ello, el estilo de participación que promueve el directivo, denominados autoritario y administrativo, se orientaría a controlar el flujo de información dentro de la organización, a través de procesos estandarizados y regulados de sistemas de información.

En este marco, siguiendo los lineamientos analíticos de Ball respecto del estilo de participación de tipo interpersonal, existiría cierta preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales. Las decisiones surgen después de un proceso de negociación.

#### **2.2.4 Aportes al estudio de la función directiva: aspectos metodológicos**

La provincia de Buenos Aires cuenta con 3.136 instituciones secundarias y 49.629 cargos docentes, entre los que se encuentran los de la dirección escolar. En la ciudad de La Plata, capital de la provincia, para 2009 existían setenta y dos ESB (Escuelas Secundarias Básicas), treinta y siete escuelas medias, seis técnicas, una escuela agraria, dos escuelas secundarias en cárceles y dos CEBAS (Centros Especializados de Bachilleratos para Adultos). I) las funciones administrativas y pedagógicas que desarrollan, II) el reconocimiento del conflicto en el funcionamiento institucional y III) la relación entre la dirección y los diferentes actores sociales que conforman la escuela.

#### **2.2.5. ¿Cuál es el trabajo del director? ¿Sobre los saberes burocráticos y pedagógicos?**

La gestión escolar se constituye en punto de encuentro entre las líneas de política educativa de las administraciones y las concreciones de la actividad escolar y la Dirección como el núcleo duro de la gestión, como articulador, negociador e interlocutor entre la administración central y la escuela (Sverdlick, 2006).

En la práctica de articulación de la dirección se despliegan saberes que tienen que ver con un costado burocrático orientada a organizar racionalmente los recursos, mantener el orden legal y la aplicación de las normas en la institución (Bates, 1989), Teresa Bardiza Ruiz (1995) señala que la complejidad, el incremento, la diversificación y los cambios de tareas en el trabajo práctico de los equipos directivos provocan una respuesta “*estricta*” en la cumplimentación burocrática de informes, datos y documentos, exigidos sobre todo por la propia administración, que los “*distrae*” del contexto en el que desempeñan su trabajo : “*Cada vez nos piden más cosas y no llego al aula*”.

En este caso, las acciones burocráticas actúan como distractoras para las acciones pedagógicas de la dirección escolar. Finalmente, reconocemos que las funciones de la dirección se orientan a la supervisión y aplicación de normas. Por un lado, la supervisión entendida como fiscalización de la actividad docente (Dussel, 1993) y, por otra parte, a la aplicación de directrices del gobierno central educativo.

#### **2.2.6. ¿Cómo maneja el conflicto la dirección? ¿Reconocimiento y solución de conflictos?**

El consenso no constituye comunidad, indica Alonso, en todo caso contribuye a resolver problemas puntuales de divergencia. Más bien, la comunidad se constituye como una diversidad organizada de la que forman parte las pluralidades, la heterogeneidad, el orden y a la vez el desorden, de cuya relación emerge un cierto equilibrio que permite avanzar a esa comunidad.

Al respecto Graciela Frigerio y Margarita Poggi señalan que en toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, es parte de su propia dinámica. De allí que, de la distribución de los recursos, la capacidad de la institución por satisfacer los intereses, los modos en que históricamente se han resuelto las diferencias, los directores tendrán más o menos posibilidades de generar un clima de cooperación hacia el cumplimiento del contrato escuela–sociedad.

Por un lado, hay un importante reconocimiento de conflictos y de la necesidad de diferentes voces y posturas para lograr una síntesis que reconcilie y supere la situación en cuestión. Negar la existencia de conflicto tiene como contraparte negar la posibilidad de reconocer ideas e intereses rivales y con ello la posibilidad de participación.

Pero al mismo tiempo, la negación del conflicto dentro de las escuelas tiene otra cara, la de reconocer que los conflictos provienen del exterior de la institución y que

el papel que le toca a la dirección es intentar hacerse cargo de problemas con los que no tendría nada que ver.

### **2.2.7. ¿Qué relación mantiene la dirección con otros actores institucionales? vínculo con los docentes, los padres y los estudiantes**

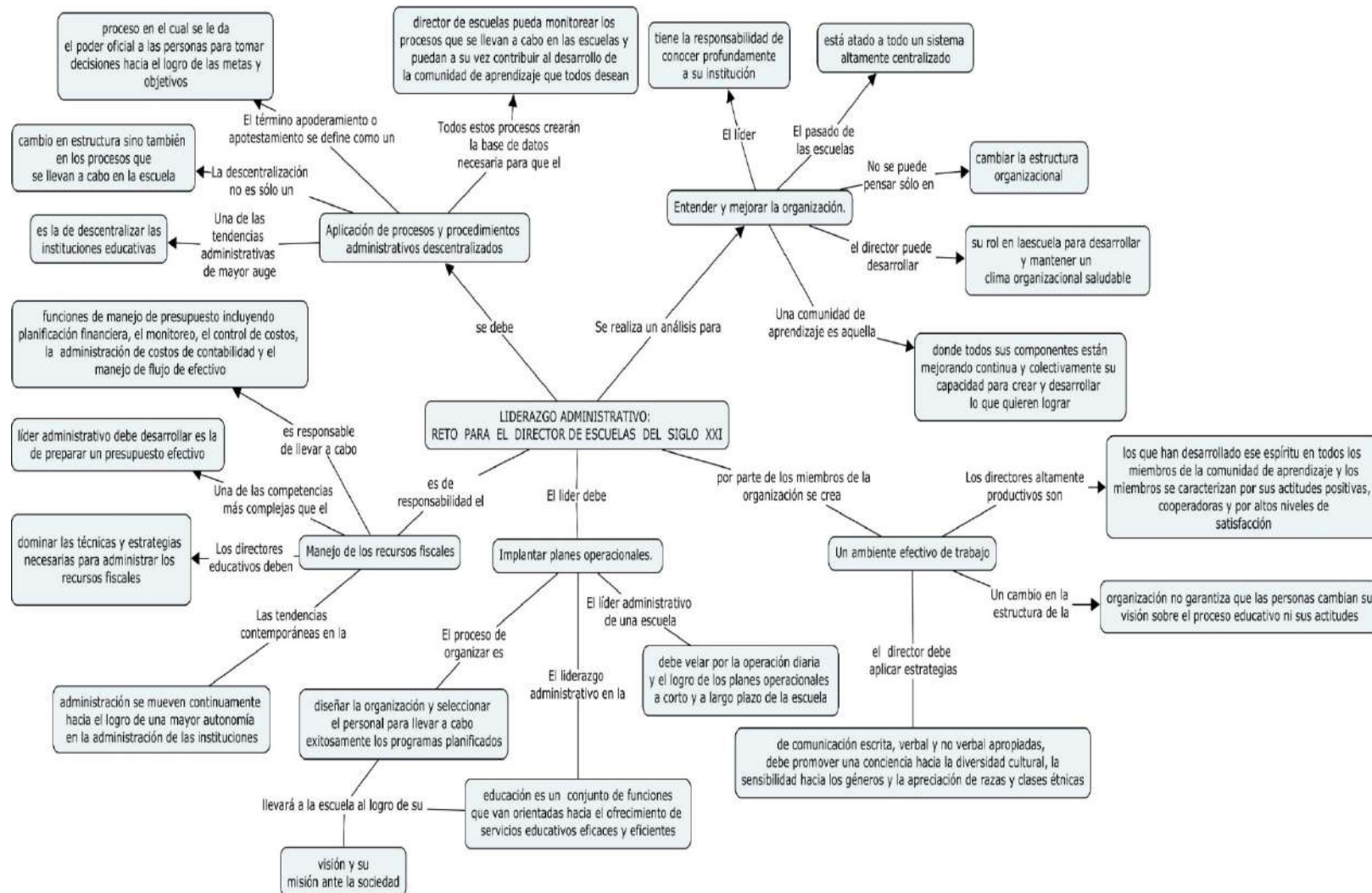
Como buenos docentes que queremos ser habría que partir de base de lo que los pibes tienen. En este sentido, Dubet reconoce que la escuela tiene la capacidad de externalizar los problemas considerando que las dificultades provienen del medio ambiente, de modo que las dificultades en su funcionamiento no orientan la crítica hacia ella misma sino hacia la sociedad.

Respecto de la relación con los docentes, los directivos asumen el rol de acompañar al docente ante las demandas que pudieran presentar los padres y estudiantes. En relación con los estudiantes, reconocemos la existencia de diferentes modos de concebir los estudiantes y con ello, el rol de la dirección.

### **2.2.8. A modo de conclusiones**

Cómo se dirime el consenso y participación en este marco queda como deuda pendiente de este artículo, pero dar lugar al conflicto en la cotidianeidad de la vida institucional es un paso fundamental para pensar en la inclusión de todas las voces, habilitando una lógica dinámica, situada y heterogénea al permitir que constituyan los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones.

## 2.3. EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.



Fuente: El liderazgo en la administración educativa (Castillo Ortiz, 2005)

## **2.4. REFLEXIÓN SOBRE DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO**

### **2.4.1. Introducción**

No ha sido significativa la investigación prospectiva en educación en las últimas décadas. Esto se da por la marcada distancia que existe entre las metas educativas establecidas por gobiernos y organismos internacionales, las promesas de los movimientos, partidos y gestores políticos, las hipótesis de la tecno–didáctica, y la difícil realidad que lastima a millones de niños y adolescentes que no llegan a terminar su escolaridad e incluso no llegan a iniciarla (Puiggrós, y otros, 2010).

Con ello, la literatura sobre «dirección para el cambio» se ha multiplicado en estos últimos años, esencialmente en el ámbito anglo, quizá como un indicador no sólo del interés y la importancia de esta temática, sino también de lo difícil de enfrentarlo con éxito. Este artículo presenta una revisión de la investigación sobre dirección para el cambio, partiendo de sus inicios hasta llegar a la promisoría idea del liderazgo distribuido, considerado una característica emergente de un grupo o red de individuos que interactúan.

Cuando las personas trabajan agrupadas ponen en común su iniciativa y experiencia (Portalanza, 2013). Con ello, busca poner en primer lugar del debate técnico y político la necesidad de aunar los esfuerzos por hallar un modelo de dirección que favorezca a la concesión de una escuela de calidad para todos (Murillo Torrecilla, 2006).

### **2.4.2. Una mirada a la investigación sobre el liderazgo**

Los primeros pasos de la investigación sobre liderazgo, no dedicado a la educación, hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940, De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos años de investigación, paralelamente cuando se desarrollan una serie de investigaciones

bajo el paraguas conceptual denominado teoría de los rasgos (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013).

Asimismo, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder, como proceso representa para las organizaciones es un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones del personal hacia el logro de los fines sociales para los cuales fueron creados (Parra & Guiliany, 2011).

No obstante, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo triunfante, aunque no hay la imagen un líder ideal, dado que éste perennemente ligado al contexto donde se desenvuelve. En función de las dificultades por encontrar las características personales ideales para los líderes, la investigación está centrada en sus conductas y comportamientos.

Algunos trabajos identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939):

- El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones.
- El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa.

De entre los estudios clásicos este autor propone que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Sin embargo, tal y como señala Watkins, esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla.

Fiedler defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: estilo del líder – idea procedente de la teoría conductual-, y el control de la situación. Ésta última directamente ligada al grado de control del líder de su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán resultados efectivos y podrá influir en el grupo.

Poder de posición. Tiene relación con el grado de poder formal que tiene el líder en la organización. El control de la situación depende de tres variables:

- Relación líder-miembros.
- Estructura de la tarea
- Poder de posición

Para este autor, según sean cada una de estas tres variables, de una forma diferente deberá ser el estilo asumido para conseguir su eficacia. Así, para que el liderazgo sea eficaz es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta.

En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo, como la voluntad para llevar a cabo la actividad. Es así, que si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el líder debe «dirigir», establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. Es quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.

El papel del líder es posibilitar y estimular la participación del seguidor (Aranzadi, 1998). El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

#### **2.4.3. En busca de una dirección escolar eficaz**

Como se ha señalado, la investigación sobre el liderazgo aplicado al mundo educativo comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma entre las décadas de los 70`s, y parte de la investigación más general sobre liderazgo. Asimismo, de la influencia directa de la investigación sobre liderazgo, llegan a hacerse públicas diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar (Rangel & Vitorá, 2016). Sergiovanni (1984) propuso cinco estilos de liderazgo en función la característica predominante:

- El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo.
- El líder humanista: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental.

- El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica.
- El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante.
- Por último, el líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

Otro influyente ejemplo es la tipología de estilo de liderazgo escolar elaborada por Leithwood, Begley y Cousins a partir del análisis de varias investigaciones.

- El estilo A caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración
- En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los estudiantes y en el aumento de su bienestar.
- El estilo C está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas.
- El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo.

Por ahora, se puede asumir que la investigación se encuentra comprometida con «proponer» modelos de dirección para contribuir a mejorar la educación.

## **2.4.4. La investigación sobre dirección para el cambio: del liderazgo**

### **2.4.4.1. Transformacional al distribuido**

Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988), sin expresa relación con el ámbito educativo en su origen. Así lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

- Carisma, que consiste en el poder referencial de entusiasmar, inspirar y de influencia.
- Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización, sus valores y actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Este tipo de liderazgo, efectivamente, comienza con la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos (Alatorre, 2013).

También se propone la idea central que define el liderazgo facilitador es que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos (Enrico & Arenas, 2005). Así, es posible caracterizarlo como los comportamientos que favorecen la capacidad

colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados.

Se introduce la idea de liderazgo persuasivo que no parece haber calado entre los investigadores, incluso los propios autores trabajan en otros conceptos (Toledo, 2012). De esta forma, simplemente ha quedado para la historia como un interesante planteamiento.

Otra reciente propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink es el concepto de Liderazgo sostenible Tiene un compromiso activo con el entorno. Efectivamente, Las organizaciones ya no pueden ser indiferentes a los problemas climáticos y de desigualdad que está enfrentando el mundo porque son precisamente estas las que contribuyen en buena parte a estos problemas que se ven reflejados directamente en la sociedad actual, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad educativa en su conjunto (Sánchez & Daniella, 2018).

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Además, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Portalanza, 2013).

Involucra, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica (Ortíz, 2017). Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión.

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la

motivación, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente.

#### **2.4.4.2. Características de la dirección para el cambio escolar.**

De este estudio se pueden obtener algunas ideas que parecen estar relacionadas con las características que ha de tener una dirección para el cambio.

Existen ocho lecciones que hacen poner los pies en la tierra para recordarnos la fragilidad de cualquier propuesta que pretenda dar alguna pauta de cómo ha de ser una dirección que contribuya a cambiar las escuelas. Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar al liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio.

Con ello, el principal papel del director o directora es hacer realidad este cambio cultural. El director o directora, por tanto, tienen como máxima obligación contribuir a generar ese buen clima, pero deben tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles.

#### **2.4.4.3. La necesidad por el liderazgo educativo distribuido.**

Las instituciones que están haciendo esfuerzos por resolver los problemas complejos que afligen a los pueblos del mundo han concebido que los medios científicos, tecnológicos y políticos no son suficientes por sí solos. En el centro de la crisis global que atormenta a la humanidad, hay una crisis fundamental cultural, sobre todo de valores, que se manifiesta en las todas esferas sociales, económicas, culturales, políticas y ambientales de la vida humana. Esta crisis de valores y de desgaste de valores es parte de la causa profunda que genera el vacío en el liderazgo escolar, en el cual se penetra en todos los niveles de la sociedad.

La Organización Mundial de la Salud, valoró la primera década de su plan global de suministrar “salud para todos en el año 2000”. La evaluación determinó que la primera década del plan fue un fracaso, condicionalmente, durante este periodo, ni un solo país del mundo estableció un sistema primario de salud para todos sus habitantes. La evaluación ultimó que no fue la falta de conocimientos científicos (los servicios de salud primario sólo requieren de conocimientos básicos), ni la falta de modelos administrativos apropiados, ni la falta de recursos financieros lo que motivo el fracaso de la primera década del plan. Más bien, fue la falta de liderazgo educacional en todos los niveles de los ministerios de salud en todo el mundo (Calvete, 2003).

El ingrediente que faltaba para el éxito era un liderazgo distribuido comprometido con una cultura de la justicia social, la equidad, cooperación y la participación; un liderazgo suficientemente comprometido con el cambio de caducas estructuras culturales, como para inspirar esfuerzos sostenidos en la lucha por asegurar cambios estructurales y prospectivos que se requerían para armar cualquier tipo de servicios para los más necesitados; un liderazgo que esté dispuesto asumir los riesgos personales inherentes en enfrentar sobre todo la resistencia al cambio.

En resumen, ni la capacidad organizativa, ni el dinero, ni siquiera los conocimientos, los que están escasos para mejorar el mundo, sino el liderazgo educativo distribuido necesario, para configurar nuevos esquemas culturales.

No obstante, es necesario caracterizar patentemente en qué consiste el liderazgo. Es necesario unirse en un proceso de reflexión y diálogo que podría llevar a un aprendizaje y comprensión enriquecida sobre la aplicación del liderazgo en función de su entorno. Para iniciar, en base a lo que ya se nos ha presentado en este documento, proponemos que el liderazgo distribuido en educación ha de:

- Ser un liderazgo que está plenamente bien ejecutado de las dinámicas de desintegración e integración que identifican a nuestra época y que conscientemente se alinea en todos los procesos de integración del desarrollo.
- Tener un enfoque claro del escenario de la sociedad que desea crear y de algunas de las direcciones estratégicas que ayudarán a conseguirla y en base a esta visión y estas directrices batallar activamente para construir una mejor sociedad.
- Luchar de forma personal y colectiva por la transformación individual por medio del desarrollo y ejemplificación de una vida basada en principios éticos y morales, caracterizado por cualidades tanto de la rectitud como la bondad y de luchar por una integración colectiva por medio de acciones que promueven la unidad, la justicia y una nueva perspectiva cultural.

Sobre el liderazgo en educación, es importante continuar examinando y cuestionando algunos de los modelos mentales latentes del liderazgo que podrían llegar a ser dificultades para el aprendizaje acerca del liderazgo en los procesos de la integración personal y colectiva. Por lo tanto, su construcción debe ser permanente, aunque sea desde el punto de vista teórico.

**2.5. Matriz comparativa de algunas instituciones educativas sobre cómo manejan su dimensión pedagógica-curricular, cómo determinan su enfoque y metodología, cómo lo accionan y cuál es su finalidad (Teixidó Saballs, 2007).**

#	1. Nombre de la competencia	2. Área escolar de Aplicación	3. Descripción de la competencia	4. Actitud requerida de la competencia.	5. Relaciones propuestas
1	<b>Competencias estratégicas</b>	Hacen referencia a la capacidad estratégica del directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa para el logro de resultados (Teixidó Saballs, 2007). Son las orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo.	Se orientan a la eficacia, a los resultados; las intratégias, a la unidad y cohesión del equipo, más allá de su naturaleza intrínseca, son necesarios para el cabal cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del negocio o la empresa. Son necesarias para conseguir unos buenos resultados en la empresa a medio y largo plazo. Podemos decir que las competencias estratégicas son la disponibilidad de habilidades, know-how y talento para desempeñar las actividades que se requieren por la estrategia que tiene la empresa.	a) Visión de negocio. El individuo reconoce y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que influyen en la competitividad del negocio. b) Resolución de problemas. Las personas estudian un problema complejo y tienen la capacidad de síntesis y de toma de decisiones. c) Gestión de recursos. Se usan los recursos de modo eficaz para lograr los objetivos. d) Orientación al cliente. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente. e) Red de relaciones efectivas. Desarrolla y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno. f) Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que	Generar alianzas Acuerdos externos

				influyen en su área de responsabilidad.	
2	<b>Competencias Intratégicas</b>	<p>Tienen en cuenta la capacidad ejecutiva y de liderazgo del directivo en la propia empresa y, por tanto, se orientan a conseguir el compromiso de los empleados (Gorrochotegui-Martell, 2011).</p> <p>Son aquellas que dependen de la capacidad ejecutiva y del liderazgo del directivo. Tienen que ver con el desarrollo y la lealtad de los empleados, así como con la delimitación de responsabilidades y la motivación que favorezcan la obtención de buenos resultados.</p>	<p>Se orientan a la unidad y cohesión del equipo. Entre éstas se encuentran la efectividad en la comunicación (recuerda que todo comienza con el ejemplo), con la capacidad de delegación de tareas a las personas correctas, la motivación, la empatía, el trabajo en equipo, la labor de coaching y el incremento de las aptitudes y el compromiso de los empleados.</p>	<p>a) Comunicación. Informa de manera efectiva y aporta evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.</p> <p>b) Organización. Asigna funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.</p> <p>c) Empatía. Entiende, tiene en cuenta a los demás y respeta sus sentimientos.</p> <p>d) Delegación. Trata que su equipo de trabajo tome decisiones para lograr sus objetivos.</p> <p>e) Coaching. Apoya al personal para que mejore y desarrolle sus habilidades y capacidades.</p> <p>f) Trabajo en equipo. Establece un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.</p>	<p>Interacciones Actitudes.</p> <p>El primer paso para comunicarte con tu equipo y conseguir mayores niveles de motivación está en escuchar sus dudas y opiniones, y actuar con base en esa retroalimentación.</p> <p>Aprende a elegir a las personas correctas (con un proceso correcto de reclutamiento), a delegar responsabilidades y a compaginar los objetivos personales con los de la empresa.</p>
3	<b>Competencias de los directivos escolares</b>		<p>Ofrece una visión panorámica del trabajo de los directivos</p>	<p>La coordinación Motivación, participación activa y compromiso del profesorado Construcción de liderazgo educativo. Relación de la escuela con la comunidad</p>	<p>Adaptación al cambio Autogestión Autonomía Compromiso ético Comunicación Control emocional Desarrollo personal Desarrollo profesional Energía</p>

		Trata de determinar las conductas directivas eficaces (Patrón, 2016).			Fortaleza interior Liderazgo Participación Trabajo en equipo.
4	<b>Competencias de logro y acción</b>	Orientación al logro (Teixidó, 2007). Motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; búsqueda de información	Preocupación por el orden, calidad y precisión. Las características para una implantación exitosa de un sistema de gestión de recursos humanos incluyen que el sistema sea aplicable y no teórico, que sea comprensible por todos los integrantes de la organización, que sea útil para la empresa, fiable, que permita el desarrollo profesional de las personas.	-Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica. -Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste. - Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados. - Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.	
5	<b>Competencias de ayuda y servicio</b>	Orientación al cliente (Teixidó, 2007).	Entendimiento interpersonal, flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de	Intelectuales (perspectivas estratégicas, análisis y del sentido común, planificación y organización). Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidades interpersonales, comunicación oral).	

			trabajo, de "ensuciarse las manos", de automotivación; actitud favorable para "trabajar con otros", conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.	Adaptabilidad (al medio). Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).	
6	<b>Competencias de influencia</b>	Conciencia organizacional, La primera de las Competencias de Influencia sobre las que hablaremos hoy es el Networking. El Networking es la Capacidad para establecer redes de relaciones y contactos: con clientes, personajes claves en el sector y en el mercado en general.	Construcción de relaciones, Busca crear o mantener y potenciar relaciones de trabajo y amistosas de valor con personas que son o puedan ser útiles para lograr los objetivos de la organización. Estas relaciones se crean tanto fuera como dentro de la empresa. Conlleva la relación con el resto del equipo de ventas, buscando la creación de un ambiente de trabajo agradable y cordial.	Influencia Impacto, prospección e identificación de clientes potenciales, Elaboración de argumentarios de venta, y demás material complementario como testimonios, estadísticas, folletos, catálogos, etc. Búsqueda de información sobre los clientes, los productos, los mercados mediante medios on-line y off-line. Concertación (presencial o no presencial) de las entrevistas de venta. Organización y Planificación de las entrevistas de venta. Preparación de la imagen personal. En caso necesario la introducción de la información en las aplicaciones de gestión de relación con clientes (CRM).	Actitud permanente de ayudar y de servir a los clientes internos y externos, anticipándose, descubriendo y respondiendo a sus necesidades. Se centra fundamentalmente en entender las necesidades de los demás (comprensión interpersonal) y así poder ayudar o servir a resolver sus necesidades (orientación al servicio)
7	<b>Competencias gerenciales</b>	Dirección de personas (Muñoz & Marfán, 2011).	Desarrollo de personas, son el conjunto de conocimientos, habilidades,	Trabajo en equipo, Cooperación y Liderazgo.	Comunicación Negociación Eficiencia y eficacia

			<p>comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones.</p> <p>La capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de "favorabilidad" del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.</p>	<p>Competencias en la comunicación: es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.</p> <p>Comunicación Informal: comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración de y con sus compañeros</p> <p>Comunicación formal: debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización</p> <p>Negociación: debe negociar con eficacia, finca buenas relaciones e influye en sus superiores actuando de manera justa al manejar diversas situaciones.</p> <p>Competencias para la planeación y la administración, comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances</p>	<p>Planeación y de proyectos</p>
8	<b>Competencias cognoscitivas</b>	Pensamiento analítico (Hurtado, 2016).	<p>Razonamiento conceptual. Es la capacidad de comprender y sintetizar una situación o problema armando las partes que la componen con el objetivo de ver con precisión y claridad</p>	<p>Experiencias técnicas, profesional y de dirección.</p> <p>Conocimiento del Mercado. Es la capacidad para conocer, comprender e interpretar las relaciones de poder del</p>	

			<p>la totalidad de este. Incluye identificar patrones o conexiones entre aspectos clave y situaciones complejas, simplificando lo complejo. Es la aplicación del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para desarrollar conceptos nuevos.</p>	<p>mercado, e identificar a las personas con poder de decisión e influencia.</p> <p>Conocimiento del Cliente. Son los conocimientos que poseemos sobre el cliente. Su identificación, clasificación, detección de sus necesidades actuales y futuras, potencial, productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada), hábitos y motivaciones de compra, son pieza fundamental del éxito de nuestra labor.</p> <p>Conocimiento del Producto Es el conocimiento detallado de las características, beneficios y ventajas del producto que se vende.</p>	
9	<b>Competencia de eficacia personal</b>	<p>Tienen en cuenta los hábitos que favorecen la relación fluida del directivo con el entorno (Teixidó, 2007). Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Potencian la eficacia de las</p>	<p>Reclutamiento de personal directivo. Entre estas competencias están la proactividad, que también incluye el poder de iniciativa, la creatividad y la autonomía; la disciplina, el autocontrol, la concentración y enfoque, la administración del tiempo, la gestión del estrés, la credibilidad y el autoconocimiento, que es lo que impulsa el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades.</p>	<p>a) Proactividad. Demuestra iniciativa, creatividad y autonomía personal. b) Autogobierno. Posee disciplina, concentración y autocontrol. c) Gestión personal. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad. d) Desarrollo personal. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que</p>	<p>Auto control Confianza en sí mismo Comportamiento ante los fracasos. Flexibilidad. Debes definir tus fortalezas y debilidades, tanto como directivo como persona. A partir de ello, identificar áreas de mejora y estrategias para lograrlo. En este punto es esencial que aprendas a balancear tu vida personal con la profesional y a cultivar una mentalidad positiva y</p>

		competencias estratégicas e intratécnicas y deben considerarse también como competencias directivas.		fortalezcan su gestión directiva.	abierta al conocimiento. La auto-disciplina será la que te ayude a formar hábitos que impulsen tu crecimiento y una mejora en tu calidad de vida.
10	<b>Competencia técnica</b>	Aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello (Condor, 2017).	Son aquellas referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica	Describen competencias conductuales ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimiento técnicos específicos muy ligado al éxito en la ejecución técnica del puesto	Sin duda, el líder es más efectivo no sólo cuando posee las competencias técnicas, sino cuando además conoce las actividades que desempeñan sus colaboradores y cómo las hacen.
11	<b>Competencia metodológica</b>	Aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten (Condor, 2017).	Encuentra de forma independiente vías de solución Transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.	Identifica problemas idóneos valorando su relevancia y pertinencia así como el estado de alerta al medio y la sensibilidad de respuesta ante el mismo.	Posee pensamiento lógico basado en la valoración de la honestidad científica
12	<b>Competencia social</b>	Sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva (Condor, 2017).	Muestra un comportamiento orientado al grupo. De entendimiento interpersonal. es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales básicas, capacidad para la comunicación efectiva,	Dominar las habilidades sociales básicas. Respeto por los demás. Practicar la comunicación receptiva. Practicar la comunicación expresiva. Compartir emociones.	Individuales: Disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención  Interpersonales: Disposición a la cooperación, honradez, rectitud, altruismo y espíritu de equipo.

			respeto, actitudes prosociales, asertividad, etc.	Comportamiento prosocial y cooperación.  Asertividad.  Prevención y solución de conflictos.  Capacidad para gestionar situaciones emocionales.	
13	<b>Competencia participativa</b>	Quién sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo (Condor, 2017).	Es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades, hace referencia a todo lo que tiene que ver con la propia tarea o actividad a desarrollar, tanto en su trabajo como en su entorno, y el estar dispuesto a aceptar siempre nuevas responsabilidades (querer hacer y hacer eficientemente)	Capacidad de organización  Capacidad de coordinación  Capacidad de relación  Capacidad de convicción  Capacidad de decisión  Capacidad de responsabilidad  Capacidad de dirección	Implica participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades
14	<b>Competencias específicas</b>	Corresponden a conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño en una actividad profesional específica (Condor, 2017).	Son propias de una profesión concreta o de unos niveles de desempeño, dentro de una organización, muy particulares. No sea posible su transferencia de unas profesiones a otras. Están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de	Conocer los sistemas sociales, institucionales y comunitarios  Conocer y tener una opinión relevante y crítica sobre el estado actual de desarrollo de los pueblos y las comunidades  Conocer los procesos, estrategias y mecanismos de	humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica.

			ocupaciones. En el sector educativo, estas competencias han sido ofrecidas tradicionalmente por las instituciones de educación media técnica.	desarrollo y aprendizaje de las personas  Conocer la diversidad de los procesos cognitivos, emocionales y afectivos.	
15	<b>Competencias genéricas</b>	Son comunes a un conjunto de sectores, pero dentro de una misma ocupación (Condor, 2017).	Pueden estar presentes en todos los trabajos de una organización Pueden ser transferidas con mayor facilidad de unas profesiones a otras.	Están constituidas por Conocimientos Aptitudes y rasgos de personalidad, así como de comportamientos, que son comunes a un conjunto de profesiones.	Sistema complejo de conocimiento, creencias y acciones construidos a partir del dominio bien organizado de distintos saberes
16	<b>Competencias esenciales</b>	también llamadas habilidades, pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación y actitudes personales o competencias aritméticas (Condor, 2017).	Uso de información tecnológica y uso de la lengua moderna. son el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente la forma en que se coordinan las distintas habilidades de producción y se integran las múltiples corrientes tecnológicas.	Proporcionar acceso a una amplia variedad de mercados. Si no es así, no podremos mantener un crecimiento significativo. Si sólo beneficiamos a pequeños nichos de mercado, la estructura de nuestra organización resultará insostenible  Ser relevante para nuestros clientes. Tener algo que le resulte atractivo a nuestro cliente y que le haga elegir nuestro producto o servicio sobre el de la competencia  Ser difícil de copiar por nuestros competidores. Esto nos permite ofrecer mejores productos o servicios a	Proporcionan acceso a una amplia variedad de mercados.  Son relevantes para los clientes.  Son difícil de copiar o imitar por los competidores

				<p>nuestros clientes y mantener nuestra ventaja competitiva.</p> <p>Servir como base para estrategias a largo plazo.</p> <p>Evolucionar. Las estrategias no pueden ser estáticas.</p>	
17	<b>Competencias Hard</b>	<p>correspondientes al saber y saber hacer, es decir, a los conocimientos y habilidades (Condor, 2017).</p>	<p>Denominadas de esta forma por su carácter más específico de un puesto determinado o incluso de una organización en concreto.</p> <p>Son los conocimientos generales y específicos, las competencias informáticas, las habilidades que hemos adquirido para realizar un determinado trabajo. Las Habilidades duras las hemos aprendido gracias a los años de estudio y formación, son las diplomaturas, las certificaciones, el nivel lingüístico que tenemos. A menudo, también se adquieren en el propio trabajo gracias a las repeticiones de las experiencias, la rutina, los hábitos adquiridos y al entrenamiento diario.</p>	<p>Capacidad de poner en práctica los conocimientos a través de habilidades o destrezas.</p> <p>Conocimiento de informática u ofimática</p> <p>Manejo de software de base de datos</p> <p>Uso de programas para hacer presentaciones gráficas</p> <p>Título o formación específica para un puesto de trabajo concreto</p> <p>Manejo de contabilidad</p> <p>Conocimiento en lenguajes de programación</p> <p>Experiencia en manejo de software para gestión de proyectos y equipos</p> <p>Conocimientos sobre la Ley y el sector legal</p>	<p>Es direccionado a recién egresados empiezan la búsqueda de un trabajo.</p> <p>Los expertos señalan que son las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones.</p> <p>Estas se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias.</p> <p>Este tipo de destrezas son aquellas que fueron aprendidas y que pueden ser evaluadas y medidas, y que, al igual que las habilidades blandas, son determinantes para obtener un empleo y tener éxito en el trabajo.</p>

				<p>Gestión y experiencia en Intranet</p> <p>Manejo de herramientas digitales para análisis y community management</p> <p>Uso de software para posicionamiento web como Google Analytics</p> <p>Dominio de idiomas extranjeros al servicio de la empresa</p>	
18	<b>Competencias Soft</b>	Referidas al saber estar y saber ser (Condor, 2017).	<p>Relacionadas con el componente de naturaleza actitudinal de las competencias. Son las denominadas habilidades sociales, las habilidades que nos permiten relacionarnos con las demás personas. Son el conjunto de características de nuestra personalidad, de la capacidad de comunicación, del lenguaje y de las competencias sociales para llevar a cabo nuestro trabajo, poder trabajar en equipo, integrarnos en él y conseguir una motivación personal para alcanzar los resultados deseados. Son las actitudes que nos definen a cada uno de nosotros como personas, la</p>	<p>La adopción de las actitudes o comportamientos adecuados a la situación en función de las normas o los usos de cada organización.</p> <p>Ligadas a la empresa y a la actividad definen la cultura, los valores, las interacciones con los clientes y analizan los comportamientos y los atributos de las personas de la compañía.</p> <p>Ligadas al equipo evalúan la gestión y la personalidad de los empleados para que sepan encontrar su lugar dentro de la organización, aprendan a imponer sus ideas, a liderar los proyectos, a ganar credibilidad y legitimidad en la compañía.</p>	

			<p>intuición, la empatía, la concentración, la inteligencia emocional. Las habilidades blandas las hemos aprendido e incorporado en nuestra personalidad durante el transcurso de nuestra vida.</p>	<p>La misión son las competencias intrínsecas de la profesión lo que suscita un interés especial por desarrollarlas.</p>	
--	--	--	---	--	--

## CAPÍTULO III

### GESTIÓN ESCOLAR: ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERA

La Gestión Administrativa es importante porque apoya la gestión académica en lo que tiene que ver con la operación, infraestructura, servicios, personal docente. En la Institución educativa se refleja muy bien cómo la gestión financiera contribuye con el mantenimiento de la planta física, su embellecimiento al igual que la consecución de recursos para el aprendizaje, se hace dotación permanente de implementos para el uso de las salas de informática.

En cuanto a la administración de servicios complementarios, la institución educativa debe operar servicios psicopedagógicos, talleres y laboratorios, biblioteca, áreas deportivas, salas de esparcimiento y cafetería entre otros.

En lo relacionado con el Talento humano para la institución es el factor de mayor importancia, se tiene en cuenta el apoyo a la docencia y a la investigación, se estimula, hay una alta preocupación por las necesidades que manifiestan los docentes y los estudiantes.

Para las necesidades que tiene la institución educativa se debe elaborar en cada ciclo escolar un presupuesto muy estrecho que permita el logro de los objetivos programados, y contar con los adecuados sistemas de control que evitan gastos no considerados o desvíos de recurso.

#### **OBJETIVOS:**

a. Comprender de forma elemental la dimensión financiera de los centros educativos.

b. Identificar rasgos de la dirección escolar, racionalidades y estilos de gestión educativa.

c. Conocer elementos básicos del financiamiento a una escuela mediante donaciones.

d. Analizar puntos concretos y relevantes haciendo incluso de la necesidad de apoyarse en herramientas que los directivos pueden utilizar para fortalecer las actividades y proyectos de financiamiento.

*¡Cuánto más mérito hay en dominarse a sí mismo que en dominar a los demás! El que triunfa de sus pasiones, ha triunfado de sus enemigos. Virtudes ha menester el que gobierna, ni cólera de fuerza.*

Juan Montalvo (1832 - 1889) Ensayista y novelista ecuatoriano.

### **3. DIMENSIÓN FINANCIERA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS: DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

#### **3.1. Administración de recursos financieros**

Dentro de la administración de una empresa encontramos dos actividades que son la administrativa y la operacional.

Las operaciones dentro de la empresa dependerán del rubro de esta, a empresa se divide en dos: la industrial y la de servicios. Entre las funciones de una empresa de servicio tenemos varias que la conforman, como son el área de compras, de comercialización, finanzas, de personal, de oficina, entre otras que se ocupan de la operacionalidad de la misma.

La función del área de finanzas es lograr y mantener la liquidez, como las ganancias de la empresa. El área financiera es encargada del control económico mediante llevar un control contable que podemos conocer a través de dos grandes rubros. Uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la subvención y aportaciones; y el segundo es el de la propia institución.

El área contable tiene como misión esclarecer el uso de los recursos económicos. Trabaja a partir del análisis de ganancias y gastos, como en el balance de cuentas o contabilidad patrimonial, debe revisar los bienes materiales e inmateriales que conforman el patrimonio de la institución, éste se divide en económico, a los que se les denomina activos. Y los financieros, que son las deudas y obligaciones que contrae la institución, a lo que se le denomina pasivo.

Dentro de la dinámica de la administración, nos encontramos con la contabilidad de gestión, encargada de controlar y sistematizar el patrimonio de esta y la dinámica de estas entradas y salidas.

Si la institución educativa cuenta con varios centros o secciones, la contabilidad a efectos finales deberá ser única, pero puede ser dividida por secciones para llevar un mejor control. Otro conveniente es llevar también la contabilidad de actividades complementarias (como idiomas, música, culturales, sociales, religiosas, deportiva-recreativas, etc.) y servicios diversos (venta de materiales para actividades completarias, cafeterías, editorial, etc.).

### **3.1.1. Tipo de sociedades, mercantil y civil**

La figura de sociedad mercantil, en donde hay que legitimar y generar derechos y obligaciones de las partes que forman a la organización empresarial. Esta necesidad de asociación de carácter de lucro o interés común hace que en las leyes civiles y comerciales comprendamos que es una sociedad.

Dentro de estas leyes encontramos dos tipos de sociedades: La sociedad civil la podemos entender como la sociedad que no se dedica a la actividad mercantil, es decir, su finalidad es obtener un beneficio económico o ganancia, pero no por la especulación comercial, en donde los socios aportan, recursos, conocimiento, trabajo y esfuerzos para realizar un fin lícito de carácter económico; ésta se rige por el Código Civil y responde a la forma en cómo deben de responder los socios ante terceros.

Se considera sociedad mercantil aquella que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus esfuerzos y capitales para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro.

Las sociedades mercantiles se clasifican en:

1. Sociedades de personas.

2. Sociedades intermedias.

3. Sociedades capitalistas.

La diferencia entre una sociedad mercantil y una civil, es que esta última no persigue la especulación comercial, es decir, todas aquellas operaciones financieras y comerciales con variaciones de precios para obtener un lucro.

### **3.1.2. Presupuesto**

El presupuesto es un proyecto o plan del uso de los medios económicos de la empresa, a partir de políticas y lineamientos de operaciones con base en la eficacia razonable del mejor uso de los recursos económicos para la operación continua de esta.

La función del presupuesto es prever lo que acontecerá bajo condiciones supuestas y establecidas, desde la revisión de las operaciones pasadas y sus resultados.

### **3.1.3. Análisis de estados financieros**

El análisis de estados financieros nos permite conocer mediante una inspección, el buen uso y manejo de los medios financieros, para desarrollar tal análisis se debe considerar el aspecto de la planeación financiera, que debe pronosticar las tendencias económicas en las cuales la empresa se ve involucrada.

Por otra parte, expresa los objetivos generales de la empresa en términos financieros, al tener la planeación financiera, podemos entonces procurar el análisis, este plan se compara al finalizar el ciclo financiero, qué balance se obtuvo con respecto a la planeado con lo obtenido. Es importante esa elaboración, porque permitirá que los recursos sean empleados de una manera eficiente.

### **3.1.4. Inversiones**

Es todo recurso financiero para adquirir un bien concreto durable o instrumento de producción, denominado bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objetivo social.

La inversión implica la entrada económica que permite usar los recursos en la operación continua, para su eficaz funcionamiento. La inversión es a futuro, permite mantener el buen uso de los recursos.

### **3.1.5. Impuestos**

Son un instrumento del Estado para promover el desarrollo económico de una nación y tener los recursos económicos para el desarrollo e inversión social Las funciones del impuesto son las siguientes:

- Redistribuir el ingreso:
- Mejorar la eficiencia económica
- Proteccionismo:
- De fomento y desarrollo económico.

Todos los sujetos obligados al pago de impuestos son las personas físicas y morales.

Las personas físicas son aquellas con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos, y que, al trabajar de manera independiente, rentar un inmueble, tener una negocio o empresa, deben de registrarse ante Hacienda, a través del Registro del estado. Dentro de este sistema existen regímenes que se dividen en los siguientes:

- Pequeño contribuyente:

- Régimen Intermediario:
- Salarios: Es toda persona que presta un trabajo subordinado a otra persona mediante el pago de un salario.
- Actividades profesionales o por honorarios.
- Actividad empresarial: Es toda persona física que tiene una actividad de tipo empresarial bajo la sociedad mercantil.

La Persona Moral, Se dice de toda sociedad mercantil u organización que realiza actividades empresariales, también entran en este rubro las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles. Las personas morales están obligadas a pagar impuestos.

### **3.1.2. Administración del factor humanos**

Siendo considerada la mano de obra profesional, intelectual y manual como un recurso, pero el término objetivaba a los sujetos al encontrar esta significación del valor de la labor humana en las empresas, visionamos hoy en día que el hombre es el portador del recurso del conocimiento y el dinamizador de la información; él desarrolla las herramientas, plataformas e influye en el proceso de comunicación.

Esta área es concebida con la finalidad de regular las actividades humanas que se generan en el trabajo busca desarrollar y promover la eficiencia, generar derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones para el personal, clasificar los puestos otorgados conforme su labor y funciones, adopta el régimen disciplinario, establece condiciones justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener su mejor productividad, fomentar el sentimiento de pertenencia, remunera al personal conforme su labor y trabajo, capacita al personal, evalúa las actividades de personal, regula los conflictos entre el personal, y otras que se le atribuye.

### **3.1.2.1. Reclutamiento y selección.**

Es el área encargada de encontrar fuera y dentro de la institución educativa el personal adecuado que cubra las necesidades laborales de la institución y que sea capaz de responder a la demanda de trabajo existente. Al hacer la selección, los demás candidatos viables quedan en cartera de personal para futuras necesidades de selección. Con la contratación del personal seleccionado, se cierra el proceso.

### **3.1.2.2. Departamento de formación docente**

Un área dentro de factor humano es la relacionada con la capacitación, tiene que, como área de manejo de personal, estar pendiente de que la labor de los recursos humanos sea eficiente, si detecta fallas por carencia de instrucción y capacitación. Esto se logra por medio de la determinación de las necesidades de capacitación e instrucción dentro de la institución; la capacitación no debe de ser propuesta o realizada si no se conoce realmente qué necesidades laborales hace falta dentro de la empresa; en ese sentido, se debe establecer una investigación concisa y científica de cuáles son los requerimientos para ofrecer mejoría y productividad.

La investigación se efectúa mediante la observación sistematizada, Por tanto, el encargado del área de personal, deberá ser una persona, profesionalista, capacitada en las áreas administrativas-contables de contratación, control de asistencia y puntualidad, altas al seguro, prestaciones de ley, relaciones sindicales (en caso de existir), uso de software o redes de control y altas de personal y pago de nómina.

El área de capacitación debe conocer cómo elaborar un plan DNC (detección de necesidades de capacitación y adiestramiento), métodos de investigación, implementación de capacitación, enseñanza-aprendizaje y evaluación. Lo cual conlleva a que debe ser un área interdisciplinaria a fin de converger con las necesidades de su personal.

### **3.1.2.3. Prestaciones**

Las prestaciones de ley son las que garantizan los privilegios mínimos que un empleado debe tener.

1. Jornada de trabajo: puede ser diurna, nocturna o mixta, con un máximo de ocho horas de trabajo.

2. Descanso: es obligatorio un día de descanso como mínimo por cada seis días de trabajo, dándole preferencia a que se descansen los domingos, y los días de descanso obligatorios marcados por la ley.

3. Vacaciones: según lo disponga la ley.

4. Prima vacacional: según lo disponga la ley.

5. Aguinaldo: según lo disponga la ley.

6. Capacitación: es de carácter obligatoria, los costos y tiempos requeridos deberán ser cubiertos por la empresa.

7. Seguro social:

### **3.1.3. Administración de recursos materiales**

En esta área de recursos materiales, se dedica a la detección de necesidades materiales para uso de la empresa.

#### **3.1.3.1. Instalaciones y equipo**

Las instalaciones son todas las edificaciones que conforman la estructura de la

institución educativa, como los edificios, biblioteca, salones o laboratorios de cómputo, áreas deportivas, patios, aulas, áreas verdes, estacionamientos, etc.

El equipo lo podemos dividir en:

- Cómputo.
- Material y suplementos.
- Audiovisual.
- Oficina: Fotocopiadora, Impresoras, muebles de oficina, etc.
- Telecomunicaciones: Telefonía, radios comunicadores, redes, etc.

### **3.1.3.2. Administración de centros de cómputo**

Esta área está encargada de controlar, administrar, planear, detectar, reparar, mantener y adquirir los elementos computacionales necesarios para el funcionamiento de los equipos de oficina, aulas y laboratorios que requiera la institución.

#### **3.1.3.2.1. Adquisición de equipo**

Vale la pena invertir en maquinaria de acuerdo con las necesidades reales que se tengan. Todas las adquisiciones deben pasar al área de compras con justificación previa para valorar su compra. También se debe incluir la tarea de la adquisición de software y hardware actualizado para el mejor funcionamiento.

#### **3.1.3.2.2. Normatividad**

En la normatividad se considerarán varios factores para el buen funcionamiento de los centros de cómputo, a saber:

1. Planeación estratégica.
2. Planeación de recursos.

3. Planeación operativa.
4. Planeación de personal calificado.
5. Planeación de instalaciones físicas.

#### **3.1.3.2.3. Operación**

La operación de los centros de cómputo se divide en varias áreas, a saber:

1. Operación de los sistemas y aplicaciones:
2. Soporte técnico.
3. Gestión y administración del centro de procesamiento de datos.

#### **3.1.4. Administración de biblioteca o centros de información**

Las bibliotecas tienen una funcionalidad en los centros educativos, uno es colocar a la mano de los estudiantes y docentes, materiales actualizados para la enseñanza-aprendizaje.

##### **3.1.4.1. Adquisición de acervo bibliográfico**

Es por esto por lo que habrá de analizarse detenidamente las necesidades para la elaboración de las adquisiciones. Una vez hecha, se mandará a compras la solicitud de adquisiciones requerida.

##### **3.1.4.2. Organización**

Las bibliotecas se gestionan desde su planeación, en dónde se colocarán (espacio físico), el tipo de acervo que almacenará conforme al plan de estudios, la rotación y adquisición del acervo, la clasificación y préstamo del mismo; mantenimiento del acervo y sus instalaciones, horarios de servicio, la promoción del uso del acervo,

los contactos con otras instituciones públicas y privadas para su continua actualización y préstamos interbibliotecarios, etc.

### **3.1.4.3. Normatividad**

Los centros de información se norman desde varios parámetros, a saber:

1. El tipo de acervo: bibliográfico y hemerográfico.
2. Su uso y disposición de este.
3. La adquisición: debe corresponder a los planes de estudio.
4. Su cuidado y clasificación: según metodología adoptada
5. El centro puede ser abierto o cerrado.
6. Dependiendo del número de libros o materiales, se pueden prestar a domicilio o sólo para consultas en el espacio del centro.

### **3.1.5. Actividades de mercado.**

Dentro de las actividades de las empresas, se encuentra la de conocer bien el mercado al cual está dirigida, si se ve a la empresa educativa como un medio de adquisición financiera, el principal recurso económico es la prestación del servicio educativo; así, para allegarse el recurso, debe poseerse una planta de estudiantes que remuneren el servicio.

Es necesario plantear un perfil de egreso, es decir, cómo será el tipo de estudiante que egresará de la institución educativa, cuál es su perfil, que habilidades poseerá, que actitudes devendrán después de su aprendizaje, etc., y que vayan acorde a la misión y visión que la institución educativa desea generar para dar el servicio a la población a la que va dirigida.

### **3.1.5.1. Promoción**

Los medios que usa son el marketing y la publicidad, los medios de comunicación masiva, los audiovisuales, las conferencias, los seminarios, las promociones directamente en otras instituciones asociadas, centros de convenciones, etc.

### **3.1.5.2. Egresados**

Así como es trascendente el área de ingresos y promoción, es importante el área de egresos, donde se revisa cómo los estudiantes se gradúan del sistema educativo; verifica si el servicio fue el apropiado, si se logró el cometido del perfil de egreso, si lo prometido fue lo que ofreció; realiza la función del control de calidad de la empresa.

### **3.1.5.3. Educación continúa**

Otra función importante dentro de la empresa educativa es la educación continua, ésta permite ofertar un medio de servicio a la sociedad por conducto no sólo de la educación escolarizada, sino también mediante seminarios, conferencias, cursos, especializaciones, diplomados, etc.

Los cuales dan cabida a áreas desprotegidas y requeridas por diferentes poblaciones y distintas necesidades. Como educación para personas trabajadoras que no tienen la oportunidad en un horario entre semana, poder avanzar en sus conocimientos a través de cursos sabatinos, talleres, especializaciones o hasta carreras y maestrías que en otro tiempo no pueden llevar a cabo. Estos mercados empiezan a florecer en el ámbito de la empresa educativa.

## **3.2. DIRECCIÓN ESCOLAR, RACIONALIDADES Y ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA.**

### **3.2.1. Gestión de costos en instituciones educativas introducción**

El sector educativo de un país apunta fundamentalmente a la formación humana, académica y técnica de los individuos de una sociedad, y a la conservación, profundización, extensión, difusión y acrecentamiento de competencias. Estos objetivos, requieren de una serie de actividades sobre las que se ejercen o aplican determinadas acciones tendientes a formar un graduado o egresado que responda al perfil de egreso, según carrera y proyecto institucional (Boschin & Metz, 2009).

La Universidad se han planteado en los últimos tiempos algunos desafíos como lo es realizar un perfil de ingreso por competencias y avanzar en el perfil de egreso por competencias. Un plan de desarrollo Institucional es una proyección hacia el futuro, y para ello es de total importancia contar con un modelo de gestión adecuado.

De esta forma se pueden promover los ajustes correctivos en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades. Considerando que para el éxito de la gestión es necesaria la participación de toda la comunidad educativa en el marco de la planificación estratégica.

### **3.2.2. Algunas consideraciones sobre el sistema educativo**

El capital humano, concebido como la acumulación de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores (competencias) que hacen que un individuo pueda desarrollarse no sólo en el mundo laboral, mejorando sus condiciones de empleabilidad.

Existen diversas teorías respecto de la educación que adquiere un individuo, que van desde la del Capital Humano, pasando por otras tales: del Consumo, como

Función de Adoctrinamiento del Proceso Productivo, Socialización, del Filtro o Cribado, Credencialismo y Escala de Puestos.

### **3.2.3. Características del sistema educativo**

La conceptualización económica del Sector Educativo y de las problemáticas de este, se ha intensificado en los últimos tiempos, profundizando los estudios sobre costos en educación, debido en gran medida, a la crisis del sector público y a la aparición de una notable competencia de Instituciones Privadas que se han incorporado a este segmento de actividad. Las principales caracterizaciones que pueden establecerse en referencia a este sector son:

- El bien o servicio educativo es ofrecido y demandado en el mercado.
- Es un servicio cuya provisión genera externalidades.
- La demanda puede justificarse sobre la base de criterios de consumo o de inversión.
- Desde el punto de vista de la oferta puede considerarse un proceso de producción

La oferta del servicio educativo puede ser realizada por el sector público o por el sector privado. En el primer caso se presentan habitualmente los siguientes inconvenientes:

- Cantidad de servicio prestado
- Calidad del servicio
- Tecnología
- Financiamiento

Se hace indispensable en este contexto, se analice estratégicamente a la organización, considerando un sistema de información adecuado que permita

analizar y tomar decisiones, a base del estudio del proceso de generación de los costos posibilitando un seguimiento y control en tiempos reales.

#### **3.2.4. Análisis estratégico**

En un mundo como el actual, convulsionado por cambios permanentes, para el funcionamiento y supervivencia de la organización educativa, se impone la necesidad de incursionar dentro del futuro y conocer a priori las consecuencias de las decisiones de hoy.

Se trata de elaborar un modelo conformado por objetivos a alcanzar y políticas orientadas a lograr la misión establecida.

Desarrollar la misión estratégica implica tener en claro como es y será la configuración de la institución, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de comunidad académica está tratando de convertirse e infundir el sentido de todas las acciones con un propósito determinado.

#### **3.2.5. El sistema de información en el proceso de gestión educativa**

El establecimiento de la misión, objetivos y estrategias de la institución sirve de dirección a todos los involucrados. A partir de la elaboración de las actividades y la fijación de un nivel costos esperados se requiere de la implantación de un sistema que suministre la información adecuada para cumplir con las obligaciones formales y la toma de decisiones a distintos niveles.

La planificación es el proceso de plasmar los programas de actividades que son deseables para mantener y satisfacer los objetivos.

### 3.2.6. Análisis de la información educativa

El sistema debe contener un enfoque dirigido a factores externos e internos de la organización. Es decir, asumir una perspectiva de creación de valor que contenga las distintas necesidades de información. La clave es lograr la gestión de los procesos informativos para tomar decisiones oportunas.

El proceso pedagógico como proceso productivo Podría Definirse al Proceso de Enseñanza como: “Un proceso (hecho pedagógico) por el cual un insumo básico (estudiante ingresante) es sujeto de adiciones (transferencia de conocimientos) y transformaciones (adquisición de experiencias e interacción estudiante-docente), en una secuencia predeterminada (currículo) con controles de calidad parciales (pruebas de evaluación) y finales (graduación), existiendo la posibilidad de reprocesamientos productivos (repitencias) y descartes o fallas (deserciones)”.

Para la obtención de un producto se requiere de:

- Un destinatario (sujeto) del proceso: es el elemento básico sobre el que se adicionan o aplican los insumos productivos.
- Los Insumos o aditivos productivos
- Los procesos o técnicas de transformación

La existencia de un proceso productivo reconoce como elementos:

- Tecnologías de incorporación de insumos
- Mecanismos de control del proceso o calidades parciales y finales
- Mecanismos de recuperación o reprocesamiento por fallas o defectos

Los procesos académicos, de extensión y relaciones institucionales constituyen aspectos centrales de la actividad educativa dentro del sector producción del sistema. Ahora bien, la actividad específica de producción tendiente a la obtención

de objetivos de calidad y cantidad debe estar apoyada en principios adecuados de administración de recursos, tales como:

- Planificación
- Asignación: atendiendo a las posibilidades de recursos y los beneficios derivados de la satisfacción de las necesidades y exigencias sociales
- Mecanismos de Financiamiento con que se cubrirán los objetivos planteados.
- Control de Calidad, del proceso administrativo-pedagógico

Ha habido modificaciones en el trabajo que tienen que hacer los profesores en el ámbito de la enseñanza universitaria, que se han generado por distintos factores, como cambios en el escenario institucional universitario o en los propios estudiantes, carreras más cortas, etc.

Algunos cambios más significativos serían los experimentados en:

- La calidad de la educación universitaria.
- El conocimiento.
- Cambios en el rol del profesor

Cada vez los profesores tenderán a ser más diseñadores de recursos, por eso se les llama gestores del proceso de aprendizaje, que en el fondo implica ser coreógrafos de lo que significará el proceso de aprendizaje.

Competencias docentes del profesor universitario, Miguel Ángel Zabalza, identifica determinadas competencias en los profesores universitarios, que debieran ser tenidas en cuenta en la formación del profesorado universitario y para operativizar el proceso formativo docente. Estas competencias son:

- Capacidad de planificar el proceso de enseñanza y el de aprendizaje.
- Seleccionar y presentar los contenidos disciplinares.

- Ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles.
- Alfabetización tecnológica y el manejo didáctico de las TIC.
- Gestionar las metodologías de trabajo didáctico y las tareas de aprendizaje.
- Relacionarse constructivamente con los estudiantes.
- Participar en Tutorías y acompañamiento a los estudiantes.
- Reflexionar e investigar sobre la enseñanza.
- Implicarse institucionalmente.

El proceso de Formación Docente implica evidenciar y formar en determinadas competencias y que esto forme parte del Plan Estratégico de las Universidades.

A base de lo analizado en la institución educativa que sirve de aplicación práctica en este trabajo, dentro del Área Académica y en relación con una de las actividades Formación Docente, se pueden aislar subactividades.

### **3.2.7. Objetos de costos educativos**

Entendiendo el proceso educativo (docencia o área académica) como flujo, el producto sería la matrícula capacitada, que puede adquirir diferentes grados o niveles de perfeccionamiento (asignaturas cursadas y aprobadas, años de cursados y aprobados, etc.).

La problemática de la determinación del producto es esencial para el tratamiento de los costos a los efectos de la toma de decisiones siendo un aspecto relevante para la determinación del nivel óptimo de producción.

Para diferentes tipos de productos existirán por lo tanto diferentes niveles óptimos de producción. Si el producto es el graduado: la matrícula que deserta representará un costo, y la deserción nula se convertirá en un objetivo en sí mismo y un signo de eficiencia.

En definitiva, los egresados o la matrícula constituyen los objetos de costo normales en la medición del producto educativo. Sin embargo, y de acuerdo con las necesidades de gestión de las Instituciones educativas, deberán considerarse otros productos-objetos de costo siguiendo distintos objetivos propuestos por la dirección.

### **3.2.8. Los costos en el proceso de gestión educativa**

El concepto de costos comprende a todos los recursos económicos generados por las actividades realizadas (en una unidad académica u otro objeto de costo) con la finalidad de crear valor en la sociedad. El conocimiento es el producto más valorado, por lo tanto, la universidad debe “generar y comunicar conocimiento y cultura” es decir destinar esfuerzos para lograr los objetivos propuestos.

Así, el costo incurrido en la generación de los productos educacionales (formación de graduados, cursos de posgrado, actividades de investigación, etc.) será el valor de los bienes y servicios utilizados durante determinado período de tiempo, dependiendo de cuál sea la definición adoptada como unidad de medida del producto educativo.

La determinación adecuada de costos en cualquier actividad genera información que resulta relevante para el proceso de toma de decisiones. En el caso de costos específicos en el área educativa, el ámbito de aplicación de los resultados de estudio de costos está centrado principalmente en los siguientes aspectos:

- Eficiencia Interna
  
- Planeamiento estratégico y operativo:
  
- Relaciones interinstitucionales:

### **3.2.9. Tipos de costos**

Los costos pueden clasificarse de diversos modos para dar respuestas a los distintos requerimientos, en fijos o variables, directos o indirectos, marginal de corto y largo plazo, incurridos y de oportunidad, totales, medios y marginales; estratégicos, tácticos u operativos, controlables y no controlables, por actividades, entre otras.

La información debe elaborarse de manera que sirva para los distintos propósitos que establezca la dirección, debe proveer diferentes tipos de costos que se adapten a las necesidades de las situaciones cambiantes en las que se debe decidir, siendo necesario atender a los siguientes aspectos por lo menos:

- Medición de los ingresos – costos - beneficios.
- Información para la planificación.
- Información para el control.
- Información para la toma de decisiones.
- Información sobre las distintas actividades que componen la cadena de valor y sobre los inductores o bases que reflejan la relación causal de las mismas.

### **3.2.10. Gestión de la información educativa**

Una vez diseñado el Sistema de Información necesario para una adecuada gestión institucional, deberán seleccionarse las herramientas pertinentes que permitan la toma de decisiones en sus distintos niveles.

### **3.2.11. Análisis Marginal**

En función a determinados requerimientos de la dirección para la toma de decisiones a corto plazo, el análisis marginal representa la puerta de entrada en el análisis de información para la toma de decisiones, es una herramienta que permite conocer la situación de la organización, proyectar resultados, plantear estrategias y efectuar análisis de sensibilidad.

El Análisis Marginal permite además realizar el análisis con Segmentación de Ingresos y Costos, pudiendo segmentarse toda o parte de la organización y con diversos criterios, dependiendo del tipo de información que se desee obtener y del nivel de desagregación que se pretende alcanzar.

### **3.2.12. Gerenciamiento basado en actividades**

Con el objetivo de lograr incrementar la creación de valor, el gerenciamiento basado en actividades gestiona la manera de introducir eficiencia y eficacia en las actividades que son realizadas en los distintos procesos educativos. Es una forma de gerenciar la organización, a través del análisis de las actividades, la identificación de los recursos que consumen, la búsqueda de las mejores formas de realizarlas para mejorar cada uno de los procesos involucrados. Establece pautas de gerenciamiento apoyándose en la información suministrada por el método de costos basados en actividades.

### **3.2.13. Costo Basado en Actividades**

En general, el funcionamiento de este método implica concentrar los costos representados por el uso de los recursos económicos en las actividades que los generan, para su traslado posterior a los objetos de costos que las hayan utilizado. Las relaciones podrán adquirir formas de asignación directa o indirecta según la posibilidad de medir con mayor o menor grado de certeza el uso que cada receptor

haya hecho del ítem que se traslada.

Esta metodología se aplica a todas las unidades económicas, de tal forma que es apropiada para ser desarrollada en aquellas que prestan el servicio educativo.

La determinación de actividades tiene criterios generales establecidos por la mayoría de la doctrina especializada que principalmente aconseja características tales como:

- tener una finalidad específica.
- disponer o consumir recursos.
- posibilitar la medición de la relación entre ellos.
- ser acotadas en su magnitud
- contener inductores homogéneos.

#### **3.2.14. El control en la gestión educativa**

Así como el plan estratégico es imprescindible para conocer los caminos alternativos que toda organización está en condiciones de recorrer, conocer en forma oportuna y lo más exacta posible las causas de las eventuales desviaciones a fines de tomar también en tiempo y forma las decisiones correctivas o confirmativas correspondientes.

Durante décadas, el control de gestión en las empresas estuvo restringido a informes financieros que, si bien eran necesarios, resultaban insuficientes para monitorear la adecuada alineación de la organización a la estrategia establecida.

El Cuadro de mando integral ó “The Balanced Scorecard” establece un sistema de mediciones que vincula indicadores financieros y no financieros con la estrategia de la organización, explicitando las relaciones causa-efecto que vinculan a los distintos indicadores para reflejar con claridad la estrategia diseñada por la organización.

Objetivos del cuadro de mando integral:

- Conocer la situación presente de la organización y las tendencias desde diversas perspectivas.
- Establecer un control con respecto al seguimiento de la estrategia definida.
- Desarrollar la comunicación y permitir la mejora continua.
- Brindar información para la toma de decisiones.

Se analiza la organización desde cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento; Financiera; Destinatarios (en nuestro caso serían los docentes que realizan el Curso de Formación) y Procesos Internos.

### **3.2.15. Los indicadores de resultado y los inductores de actuación**

Indicadores de resultado: Se refieren a los objetivos de la estrategia. Son indicadores efecto y suelen ser indicadores genéricos, o sea aplicables en cualquier estilo de organización.

### **3.2.16. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

Los elementos: Personal (docente y no docente), Tecnología y Cultura Organizacional, potenciados con incorporación de prácticas y tecnologías de colaboración y de gerencia del conocimiento, son mecanismos para eliminar la burocracia y las actividades que no crean valor.

### **3.2.17. Perspectiva de los procesos internos**

El trabajo multidisciplinario que se puede lograr en una organización académica, a veces se ve mutilado por el “personalismo académico”. Se debe capacitar al

personal para lograr el trabajo colaborativo que trascienda las barreras organizacionales.

### **3.2.18. Perspectiva del estudiante**

El conocimiento de los estudiantes y la adquisición de capacidades en los distintos niveles de enseñanza aprendizaje, suficientemente medidos con indicadores, permitirá mejorar programas de enseñanza aprendizaje y asegurar la calidad del proceso.

### **3.2.19. Perspectiva financiera**

Actualmente la utilización adecuada del presupuesto se ha convertido en un elemento de supervivencia que debe tener un alto impacto en el éxito de la gestión. La medición de los factores claves de éxito en esta perspectiva, se deben establecer elaborando indicadores que exterioricen en tiempos reales de actuación una deficiencia en la ejecución de los procesos, en fin, de implantar nuevos cursos de acción en forma inmediata.

### **3.2.20. Conclusiones**

Como resultado esperado del trabajo se pretende que el mismo sirva de guía a la dirección de este sector identificando los conceptos terminológicos y su aplicación para poder elaborar un sistema de información, que permita la determinación de los costos como un componente sin el cual, el enfoque a largo plazo no puede ser exitosamente encaminado y tomar decisiones a través del análisis de las distintas herramientas de gestión con el objetivo de lograr una planificación estratégica sostenible en el tiempo.

### **3.3. PLAN DE FINANCIAMIENTO PARA LOS INSTITUTOS PÚBLICOS DE SANTO DE SANTO DOMINGO MEDIANTE DONACIONES.**

#### **3.3.1. Antecedentes**

Los Institutos Públicos en la provincia de Santo Domingo son relativamente nuevos, y con casa propia aproximadamente hace dos años, y con un incremento de estudiantes por encima de las expectativas en el mismo periodo ha generado que las instalaciones se vean afectadas necesitando mayor mantenimiento interior y exterior.

Con el paso del tiempo el uso de las aulas se las hace en tres jornadas, matutinas, vespertinas y nocturnas, e inclusive se están usando los fines de semana por curso de capacitación continua, procesos de certificación de competencias laborales y cursos de inglés.

Los Institutos Públicos poseen un Auditorio sofisticado con todas las comodidades para aproximadamente 200 personas, por lo que una gran parte de instituciones públicas y privadas de la provincia lo desean usar para sus actos solemnes y de celebración, el uso que se le da a este auditorio es de 3 eventos por semana, teniendo un tráfico de 600 personas semanales afectando los bienes que se encuentran instalados.

Dentro del proceso de la educación superior se encuentran los factores de:

- Docencia
- Investigación
- Vinculación

Para todas estas actividades los profesores y estudiantes requieren hacer actividades en la comunidad para solucionar los problemas encontrados, estas actividades también requieren de un gasto en los equipos y materiales, por lo que en muchas ocasiones se ha detenido por falta de recursos económicos de los participantes de los proyectos

### **3.3.2. Objetivo**

Establecer el Proceso de financiamiento mediante donaciones para los Institutos Públicos de Santo Domingo.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la contrapartida para aceptar las donaciones por parte de las Instituciones y Empresas que lo deseen realizar.
- Designar un responsable para el control de donaciones a favor de los Institutos Públicos de Santo Domingo.
- Elaborar una base de datos de todas las instituciones y empresas que han realizado alguna donación a los Institutos Públicos

### **3.3.3. Base legal**

En el artículo 20 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su numeral g que dice *“En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por: g) Los recursos provenientes de herencias, legados y donaciones”*.

De la misma forma en el artículo 36 inciso “e” del reglamento de los institutos y conservatorios superiores dice que *“el patrimonio de los institutos superiores estará*

*constituido por los recursos provenientes de herencias, legados y donaciones a su favor”.*

En el tercer párrafo del artículo 31 de la LOES sobre donaciones recibidas dice:

*“Cuando no se haya establecido por parte del donante o legatario el destino de la donación, los recursos obtenidos por este concepto deberán destinarse únicamente a inversiones en infraestructura, recursos bibliográficos, equipos, laboratorios, cursos de pregrado y posgrado, formación y capacitación de profesores o profesoras y para financiar proyectos de investigación. La Secretaría Nacional de Educación Superior. Ciencia. Tecnología e Innovación velará por el cumplimiento de esta disposición”.*

Una donación a favor de los Institutos Públicos se convierte en un recurso público según el artículo 3 de la Ley de la Contraloría General del Estado.

#### **3.3.4. Donaciones**

El proceso de donaciones deberá iniciar por gestión del personal docente, administrativo y estudiantes con un acercamiento a empresas privadas del país, y estas deberán realizar un documento donde especifiquen el tipo de donación y el uso que los institutos la deben realizar.

#### **3.3.5. Contrapartida**

Las donaciones que reciban los institutos pueden ser usadas exclusivamente para:

- Adecuación y limpieza de Instalaciones.
- Mantenimiento de Instalaciones.
- Desarrollo de Proyectos Innovadores.
- Ejecución de Proyectos Integradores de Saberes.
- Inversión en Proyectos de Investigación

- Inversión en innovación

Las contrapartidas que los institutos públicos ofrecen a las empresas serán:

- Uso de Instalaciones
- Cursos de Capacitación continua
- Uso de logos y publicidad.
- Participación de patentes de productos desarrollados
- Licencias de servicios informáticos desarrollados
- Reconocimiento y acompañamiento en actividades de vinculación.

### **3.3.6. Control de donaciones**

La máxima autoridad de los Institutos designará un responsable que lleve el control de las donaciones recibidas a favor y que serán parte del financiamiento para los fines establecidos.

El control servirá como fuente interna y externa, en el primer caso para determinar los rubros asignados a cada carrera o proyectos ya sea de docencia, investigación o vinculación y las contrapartidas asignadas, como fuente externa se llevará un registro de todas las donaciones por empresa y por tipo de donación para reportes a instituciones de control del país.

Se debe elaborar al inicio de cada periodo académico un presupuesto para insumos de limpieza, mantenimiento de instalaciones y de los proyectos que cada carrera va a desarrollar o que está desarrollando. El cuadro de control se puede ver en el anexo uno.

### 3.3.7. Uso del auditorio

El auditorio es uno de los espacios que más uso y tráfico tiene por personal externo y de instituciones de la provincia, una estrategia para mitigar el desgaste normal y mejorar la atención de este público, es que cada institución que solicite el uso del auditorio entregue una donación de materiales de aseo como pueden ser, jabón líquido, desinfectante, cloro, ambiental, fundas para basura, etc. Y realicen la limpieza interna del auditorio.

#### Anexo 1

<b>Objetivo:</b>							
Controlar el proceso de Donaciones de los Institutos Públicos de Santo Domingo							
Empresa Donante	Proyecto/Actividad	Fecha de Inicio:	Fecha de Término:	Tipo de Donación:	Valor Donado:	Contrapartida:	Responsable
Emp. 1							
Emp. 2							
Emp. n							

## **3.4. RESEÑA BREVE SOBRE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS EDUCATIVOS**

### **Parte I**

#### **3.4.1. Capítulo 1**

##### **Análisis Situacional: Problemática Educativa**

###### **Diagnóstico Educativo**

El término diagnóstico lo conocemos del médico, cuando nos diagnostica la enfermedad que tenemos, a través de las señales o síntomas mismos de la enfermedad. El médico no es un mago, tiene una forma científica de averiguar la enfermedad, luego bajo las recomendaciones de las ciencias médicas corrige las desviaciones de nuestro organismo.

De la misma forma que se hace un diagnóstico sobre nuestro organismo humano, podemos hacerlo con un sinnúmero de sistemas, para nuestros efectos nos remitimos a la situación del sistema educativo hondureño.

Como auxilio se hace uso de algunas herramientas de Planeación Estratégica y Marco Lógico. A fin de dar muestras de la situación, se toman en cuenta cinco áreas de trabajo: infraestructura, administración, índices, valoración, y para situar a la educación en un contexto más amplio se aborda el índice de desarrollo humano.

En el diagnóstico se presenta la situación tal cual es, todos los pros y contra, lo bueno y lo malo, al final se hace un balance donde se debe diagnosticar si la situación es regular, buena, mala. El diagnóstico es un proceso lógico y por lo tanto hay que realizarlo en partes. Se aclara que en el diagnóstico siguiente no se valora toda la profundidad del caso; la preocupación mayor es simplemente dar las pautas metodológicas, Veamos:

## **Exploración Diagnóstica**

Va dirigida hacia tener un conocimiento claro sobre la situación del sistema educativo. Aunque se denomina exploración, debe darnos muchas pautas y el estudio debe tener la rigurosidad del caso. Ello significa que se tienen que hacer muchas cosas, tales como: aplicación de encuestas, entrevistas directas con expertos y comunidad, talleres de trabajo comunitario e institucional con las fuerzas vivas de una comunidad, cabildos abiertos buscando que los resultados del trabajo incursionen en las políticas de los distritos educativos y de las autoridades municipales, ente otras actividades. Desde luego, todo ello conlleva un gasto fuerte en tiempo y recursos.

Para lo que nos compete, vamos a suponer que todo ese proceso se cumplió y que lo que a continuación se presenta es un resumen ejecutivo del diagnóstico. Se repite, las áreas de trabajo definidas con anterioridad son: infraestructura, administración e índices. También, se supone que la información presentada no es para un distrito educativo, sino para la situación escolar de un determinado municipio de Honduras (en su momento se dirá a qué lugar nos referimos). No obstante, se procurará que el ejercicio se aproxime a la situación general del país, salvo raras excepciones.

De todas formas, aunque se citen algunas realidades, la situación no tiene que ser exactamente real, en lo que hay que fijarse es en lo metodológico. En otro punto, según el grado de profundidad de la problemática que se defina, en esa magnitud será la gestión de recursos que se requiera.

## **Indicadores Educativos**

Estos los vamos a abordar en tres partes: los indicadores educativos propiamente dichos, la valoración de estos, y el índice de desarrollo humano.

## **Principales Indicadores Educativos**

Hablarle de indicadores a maestros, es como estar redundando sobre su vocabulario común, es confrontarse con su diario vivir. Así, se abordan las siguientes variables: Deserción, Reprobación, Retención, Grado de Escolaridad, Relación Estudiante/Maestro, Cobertura Educativa. En tal sentido, indicadores son todas las variables que nos miden la efectividad de determinado sistema educativo. Los mismos nos sirven de guía o parámetro a la hora de establecer metas educativas.

## **Índice de Desarrollo Humano**

Se incluye este punto para darle la verdadera relevancia y el compromiso que tiene la educación en la transformación de Honduras. Exactamente, se quiere hacer un vínculo entre la educación y el desarrollo.

La variable de análisis que resalta es pobreza humana, donde la categoría ingreso queda fuera de nuestra medición, y vamos a decir que las personas son pobres en tanto les falta educación, salud, vivienda. Una medición conjunta de estas tres variables es a lo que llamamos "índice de Desarrollo Humano".

Entre otras cosas, también nos comprometemos con el cálculo del IDH con el objeto de empezar a ver a la educación más allá de nuestro angosto radio de acción.

Es claro que la educación no es, ni debe ser una isla, sino es parte activa del desarrollo de todo país. Como tal, está obligada a incursionar en otros campos más allá de la misma.

## **Pobreza Humana Educativa**

La forma en cómo se hará el cálculo es la siguiente: Tendremos tres indicadores claves: analfabetismo, desnutrición infantil, déficit habitacional.

Cada indicador responde a la situación de su respectiva variable: educación, salud y vivienda. Luego, se procede a hacer un promedio general de las carencias, y ese promedio será nuestro índice de Pobreza Extrema, el cual debe significar que, en ese tanto por ciento, hay familias o personas que carecen de por lo menos tres necesidades básicas. En conclusión, las personas serán pobres cuando les falte educación, salud y vivienda.

## **Enunciados de Problemas**

De aquí en adelante, la parte que resta del diagnóstico es más sencilla. Además, una buena exploración diagnóstica es como tener a mano una aproximación cercana de la solución de los problemas. Justamente, en ello se enmarca el compromiso de los gestores financieros con la realización de un buen diagnóstico. Lo que se hace en este paso del diagnóstico es una simple enumeración de los problemas encontrados en la exploración. A la hora de enumerar, todavía no cuenta el número, ni la importancia, ni la jerarquía del problema.

Aquí basta con justificar correctamente el problema. Sólo una vez identificado el problema, podemos enumerar. La identificación de este radica en que haya sido un tema tratado en la exploración diagnóstica y como tal se trae a este apartado para empezar a darle un tratamiento específico.

En otras palabras, el enunciado de problemas, por simple enunciado no significa que se trate de una antojadiza lluvia de ideas. Sin más, empezamos infiriendo algunas de las situaciones que podemos encontrar en nuestros análisis.

## **Problemas Educativos**

- Alto índice de repitencia
- Ausentismo de docentes y estudiantes
- Baja cobertura educativa
- Analfabetismo
- Sobrecarga de estudiantes: Alta relación estudiante / maestro
- Falta de maestros
- Falta de centros de educación especial
- Deserción escolar
- Reprobación masiva
- Escuela sin maestro: Licencias no cubiertas

Cada distrito o departamento tendrá sus propios problemas y realidades. Ello se muestra en la exploración diagnóstica cuando se contraponía la realidad de un distrito educativo con relación a otros. Aun cuando esos mismos problemas se repitan, en cada lugar tendrán una magnitud e impacto diferente. La jerarquía de solución también será diferente.

## **Otros Problemas**

Por otra parte, los problemas educativos antes mencionados son extraídos de la exploración diagnóstica realizada para los indicadores educativos. Ahora bien, se admite y se asume que la educación no es una isla, sino que opera como centro de atención en un entorno comunitario, con el cual está comprometida en desarrollarlo. Por lo tanto, desde la educación debemos incursionar en otras áreas de desarrollo, tales como: infraestructura, socioeconomía, administración-institucional, ambiente, historia y cultura.

Así mismo, en economía educativa podemos atender el problema de la pobreza o vincular una educación acorde con el desarrollo educativo local, en histórico –

cultural podemos rescatar la identidad educativa comunitaria, en administrativo - institucional un problema serio de afrontar es la falta de trabajo interinstitucional e interdisciplinario.

Dadas las aclaraciones, se procede a hacer una lista de los problemas pertinentes.

### **Problemas de Infraestructura**

- Falta de mobiliario y equipo
- Edificios viejos y en mal estado
- No hay bibliotecas
- Falta de áreas de recreación
- Malos caminos de acceso a la escuela rural
- Falta de servicios básicos: agua, energía eléctrica, teléfono
- Falta de cercas
- Falta de salas de conferencia
- Falta de salones de usos múltiples
- Falta de centros de computación
- Falta de laboratorios de ciencias naturales
- Falta de talleres y centros vocacionales
- Falta de gimnasios
- Mala delimitación de áreas en el municipio
- Letrinas insalubres
- Falta de museos históricos
- Falta de clínicas educativas

Nota: El insumo para definir los problemas anteriores se encuentra en la exploración diagnóstica, en la parte de infraestructura.

## **Problemas Socio - Económicos**

### **Sociales**

- Pandillas juveniles
- Explotación infantil
- Desintegración familiar
- Inseguridad ciudadana
- Drogadicción, alcoholismo, prostitución
- Violencia educativa
- Desnutrición infantil
- Falta de proyectos educativos productivos
- Falta de proyectos técnicos - agropecuarios

### **Económicos**

- Bajos ingresos familiares
- Falta de apoyo técnico
- Falta de recursos financiero
- Pobreza
- Desempleo

Nota: La escuela debe ir a tono con el desarrollo económico: El desarrollo económico debe ser promovido por la escuela. El área de investigación educativa puede ser un gran impulso para este desarrollo.

## **Problemas Administrativos Institucionales**

### **Administrativos**

- Falta de apoyo de los padres de familia
- Falta de capacitaciones sistemáticas

- Carencia de material didáctico
- Falta de planificación
- Falta de gestores financieros

### **Institucionales**

- Falta de revisión de programas educativos
- Falta de instrucción en desarrollo curricular
- Falta de coordinación interinstitucional

Nota: El insumo para definir los problemas anteriores se encuentra en la exploración diagnóstica, en la parte administrativa.

### **Problemas Ambientales**

- Falta de tratamiento de la basura
- Deforestación indiscriminada
- Contaminación de ríos y quebradas
- Falta de protección de cuencas
- Falta de aplicación de leyes ambientales
- Práctica de quemas en la agricultura tradicional

Nota: El ambiente no sólo es preocupación de la escuela, sino de toda la comunidad. En el ambiente está la herencia y legado de recursos naturales para nuestros hijos. La supervivencia misma depende del cuidado ambiental y uso racional del mismo.

### **Problemas Históricos – Culturales**

- Corrupción institucionalizada
- Carencia de museos históricos – culturales
- Falta de bibliotecas públicas

- Baja autoestima generalizada
- Problemas de identidad
- Acelerado crecimiento demográfico
- Transculturización
- Irresponsabilidad educativa
- Alto grado de dependencia
- Falta de participación comunitaria

Por último: Todos, aunque tengan otra denominación, en el fondo son problemas educativos. Valga la redundancia, son educativos si desde nuestro ámbito podemos cooperar en la solución de los problemas. En este último punto cabe la tarea de recuperar la identidad comunitaria, departamental y nacional. La cultura perdida hay que recuperarla y sus cosas buenas ponerlas a disposición de la transformación del país.

### **Análisis Causa - Efecto**

El análisis causa - efecto hace como una jerarquización de los problemas antes enumerados, los analiza y elige con base a los impactos de los mismos. Luego, estos incursionan y se les da un tratamiento específico dentro de un Plan Estratégico Educativo.

La intención del análisis causa - efecto es encontrar la solución óptima de los problemas. Así, con el auxilio de los dos pasos anteriores (exploración diagnóstica y enunciados de problemas) procura llegar a la raíz y/o columna vertebral de los mismos. La forma como lo hace es identificando y separando claramente los efectos de la causa.

## **Análisis FODA**

Es una herramienta analítica muy utilizada en las empresas, ahora generalizado su uso en todos los campos. Cuando a los estudiantes se les pregunta que es, casi en coro responden: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Sin embargo, cuando se les manda a elaborar un FODA vacilan mucho y nunca saben diferenciar con claridad un término de otro: Ubican las fortalezas en las oportunidades; las oportunidades les cuesta identificarlas; exageran en debilidades y casi nunca encuentran puntos buenos para el sistema que están analizando; las amenazas las ubican en debilidades, tampoco saben medir el impacto de una amenaza y que correctivo poner.

Para no caer en los mismos errores a continuación se aclara un poco. Luego, en páginas posteriores se presenta un FODA para el sistema educativo hondureño. Bien, primeramente, imagínese que es gerente de JETSTEREO, ante todo le interesan las ventas, evalúa como los precios y el producto mismo es aceptado por los clientes, se cuestiona sobre la calidad del producto ofertado, piensa y reflexiona si el lugar de venta elegido es el mejor, también estará preocupado por los impactos y efectividad de la publicidad y las promociones de semana santa. Eso es el "ambiente interno de una empresa".

A lo anterior hay que agregarle los análisis respectivos con relación a la fuerza laboral, a mi maquinaria y equipo, como de mis resultados financieros que son el reflejo de todo lo que hago y me compete como empresa. También, esto último es parte del ambiente interno: en el cual hay cosas buenas y malas. Las buenas se constituyen en fortalezas, ejemplo: personal altamente calificado o producto de calidad total y de marcas reconocidas mundialmente. Y las malas son las debilidades, ejemplo: pocos centros de distribución a nivel nacional.

### **3.4.2. Capítulo 2**

#### **Entorno Financiero de los Proyectos: Marco Teórico**

##### **Descentralización del Sistema Educativo: Plenitud Pedagógica**

Se refiere a un proceso irreversible, que responde a un proceso más amplio como ser la descentralización municipal. En el ámbito educativo significa que se va a transferir a los distritos educativos municipales parte de la autoridad que antes la ejercía el Ministerio de Educación.

A su vez, los distritos educativos deberán hacer partícipes de las nuevas decisiones a los directores de centros educativos.

En realidad, sólo en teoría figura como la transferencia de una porción de autoridad. Pues, en la práctica la ejecución u operatividad del sistema educativo debe responder a la voluntad de cada distrito. No significa que desaparecerá el Ministerio de Educación; no obstante, su actuación -en estos términos- es de ente regulador y promotor del desarrollo educativo a nivel nacional.

Visto así, se plantea una distribución de tareas, donde la operatividad ya no le corresponderá al Ministerio de Educación. La operatividad del sistema educativo entonces es responsabilidad de cada director de centro y distrito educativo.

La crítica recurrente en círculos de maestros es que el gobierno pretende desligarse de sus responsabilidades.

No sabiendo que el proceso de descentralización permitirá que el gobierno asuma lo que realmente le corresponde: dirigir la educación. Y es a los maestros de cada comunidad a quien le corresponde la implementación de los procesos y directrices educativas. Si se entiende lo anterior, pareciera que la crítica es mal orientada y lo

que se procura en ella es la evasión de responsabilidades; en algunos planteamientos de Juan Joseph Malta Luna:

**¿Qué no debe pasar en el proceso?** La descentralización no es un proceso fácil: Es evidente que no todos estamos preparados para asumirla. Hay dos amenazas que se identifican y que pueden darle mal fin al proceso descentralizador:

**a. Descentralización Centralizada:** Referida a que nos descentralizamos del Ministerio de Educación o del Gobierno Central, pero las decisiones ahora estarán centralizadas en los distritos educativos, sin bajar a un nivel de consulta sistemática con los directores de centros e instituciones educativas. Con tal suceso, estaríamos siempre bajo esquemas de centralización, sólo que bajo una modalidad diferente.

**b. Corrupción Repetida:** Una queja constante ha sido la corrupción gubernamental en todos los campos, más allá de los linderos de la educación. Qué tal si cuando se descentralice el recurso financiero nos hacemos amigos del mismo y enemigos de quien realmente lo necesita.

Como correctivo, ojalá que la aplicación de la ley -en esos momentos- sea fuerte y rigurosa en el castigo de los corruptos.

En otras palabras, el juego de la doble moral no debe tener cabida en estas circunstancias. La tarea planteada es descentralizar de verdad y hacer un buen uso (y honesto) de los recursos financieros que se consigan.

**¿Para qué descentralizar y hacer buen uso de los recursos financieros?** Buena pregunta. En todo debe haber una razón de ser. En este caso, queremos recuperar la parte del vaso de agua que en medio de la problemática educativa ha perdido el sistema educativo: Queremos un "baseamiento pedagógico", o una recuperación de la identidad pedagógica del maestro y la escuela. En términos más sencillos se plantea una recuperación conjunta de la misión de las instituciones y sus educadores.

Para los que hayan perdido la perspectiva y ya no recuerden que es lo que hacen en una escuela, ahí les va: Estamos para educar. A través de esta buscar cambiar, transformar, desarrollar, para mejorar la calidad de vida de las personas.

**¿Qué es educar?** Me han preguntado con gran incertidumbre personas vinculadas directamente con la educación; como que el término fuera de un carpintero, albañil, médicos, otros, pero menos de educadores. Quise saber si me equivoque en la respuesta de ese momento y consulte con expertos, libros, más mi experiencia. Para bien, di la respuesta acertada. Educares: a. Enseñanza y doctrina que se dan a los niños y jóvenes. En principio, se orienta a la enseñanza correcta de la lectura y escritura, para luego incursionaren todas las ciencias, b. Desarrollar las cualidades físicas, intelectuales y morales, c. Instrucción, corrección, formación, d. Dirigir, encaminar, doctrinar, e. Enseñar los buenos usos de urbanidad, civismo y cortesía, f. Perfeccionar. Afinar los sentidos.

Todo ello se resume en lo siguiente: PLENITUD PEDAGÓGICA. En la misma línea, el sistema por descentralizado nunca deja de ser sistema. Las reglas y principios educativos deben entrelazarse a nivel distrital, municipal, departamental, regional y nacional. La plenitud pedagógica debe responder a las inquietudes y necesidades educativas del país en general.

### **Autonomía o Empoderamiento Escolar**

Una vez fuimos niños, jóvenes, y nuestro deseo era ser adultos para tomar nuestras propias decisiones: darnos permiso para ir al campo de fútbol, béisbol, bañarnos en el río, participar de las fiestas, entre otros. Buenas o malas decisiones, era lo que queríamos. A todos alguna vez nos negaron el permiso. Todos alguna vez nos frustramos con tales situaciones. La independencia es legítima en todos los campos.

- En el seno familiar: la esposa quiere ser independiente del esposo y reclama los espacios que se merece. Y que hoy en condiciones de igualdad de género, todavía es más pertinente el reclamo.
- En la empresa, el subordinado reclama independencia para poner en práctica sus ideas. Incluso, muchos ni siquiera quieren tener jefes.
- La teoría de la formación de las naciones y el Estado enfatiza en una independencia de poderes entre ejecutivo, legislativo y judicial.

La autonomía es pertinente para todas las áreas de la vida. Reclamar independencia es estar en lo justo, pues es un derecho que nos han usurpado. Aquel que goza de plena independencia está más próximo de un desarrollo humano pleno. En el mismo punto, la autonomía no es discutible, por lo contrario, debe ser una condición de vida del individuo.

Las únicas explicaciones que encuentro al rechazo de la autonomía escolar son las siguientes:

**a.** Hay un rechazo a la autonomía escolar por una abrupta confusión con los procesos de privatización. En términos sencillos, privatización debe entenderse como una recomposición de bienes (descomposición dicen otros), donde se transfieren bienes que antes eran del sector público para ahora ser administrados por el sector privado. Dije abrupta confusión porque no es esto lo que está pasando, ni lo que se ha planteado en términos de autonomía. Y si así fuera, entonces si hay que reclamar. Indiscutiblemente, el Estado no puede renunciar a la responsabilidad de brindar educación.

**b.** Pesa mucho el grado de inmadurez individual de algunos docentes para asumir los retos que depara la autonomía escolar. O sea, que algunos -a estas alturas-

lastimosamente se sienten como el niño (que introduce al inicio del acápite): incapacitados para independizar su centro escolar y tomar sus propias decisiones.

¿Dónde incursiona el empoderamiento? Bien, los elementos hasta ahora esbozados de autonomía escolar van más allá de la simple concepción de libertad. Así, el fin común de la aplicación de autonomía debe conducirnos hacia lo que denominé "empoderamiento escolar"; donde -como centro educativo- respondemos a una directriz general, pero tenemos nuestras propias ideas y condiciones.

Dichas condiciones se moldean a nuestra conveniencia a fin de aprovechar mejor los recursos (financieros, materiales y técnicos) con que cuenta el sistema educativo.

El empoderamiento debe tener como frutos la ejecución de muchos proyectos educativos, con gestión propia de centro. Pero más allá, la autonomía y el empoderamiento deben asegurar un oportuno financiamiento educativo.

Tal financiamiento es más fácil de conseguir cuando se entiende con claridad que la escuela es de todos y no del gobierno.

### **Autogestión de Financiamiento Educativo**

Dice algo trillado en economía: "las necesidades son muchas y los recursos escasos". Llevando la frase a la educación hondureña, observamos lo siguiente:

**a.** La problemática educativa es grave en todo: infraestructura sin condiciones pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos; de tal forma que la problemática educativa contribuye en gran medida a la pobreza humana hondureña. Vista esta última como la falta de educación, salud y vivienda.

**b.** Las posibilidades de financiamiento son pocas:

- Al gobierno cada día se le acrecientan los problemas en otras áreas (ejemplo: inseguridad ciudadana), y descuida el financiamiento educativo.
- La empresa privada apenas empieza a hablar de proyección social (donde se abre sólo una posibilidad de inversión en educación).
- Las ONG's apoyan a la educación, pero de manera marginal.
- La ciudadanía demanda educación, pero no coopera con la misma.

Por ese amplio marco de necesidades, la búsqueda de recursos financieros es la principal tarea que debe asumir la parte gestora y administrativa de los centros educativos hondureños. Por tanto, no hay escapatoria para los directores de escuela. Ellos tendrán que ser gestores; o sea, deben participar más allá de la docencia en la administración de la escuela.

### **Participación Ciudadana: Competencias Educativas**

Los diccionarios nos confunden en el manejo de la terminología "participación ciudadana", máxime cuando se aplica al contexto educativo. Entonces, empecemos por desfigurar el concepto de ciudadano.

Nos diría un académico o un jurista, y esto lo resumen los diccionarios, que ciudadano: "es aquel individuo que está en posesión de los derechos de ciudadanía". Esto de posesión, se vincula estrictamente con la mayoría de edad alcanzada; mientras tanto, no es ciudadano.

Contraria opinión, y como sostén del mensaje que quiero transmitir. Ciudadano: "son todos los individuos vinculados con determinado sistema, en cualesquiera de

las áreas funcionales de una comunidad: educativas, de infraestructura, socioeconómicas, administrativas institucionales, ambientales, histórico-culturales, etc."

A juicios de ser repetitivos, necesitamos de la voluntad de trabajo de los niños y jóvenes, de la familia, la comunidad y el maestro. Dejamos al maestro, por último, para que corresponda con la idea de que la responsabilidad no es sólo de su persona, aunque es mucha la responsabilidad que adquiere en este proceso. ¿Por qué la responsabilidad descansa en esos actores? Porque son los que están vinculados directamente con el sistema educativo; a ellos les compete. Es parte de sus competencias educativas.

Ello significa que el enfoque participativo va dirigido hacia la aceptación de responsabilidades. Guiados, por ejemplo, por la idea de gestión financiera, las competencias de cada uno de los actores pueden ser las siguientes:

- Directores de Centro: Gestores Financieros y de Proyectos
- Maestros: Personal Operativo
- Padres de Familia: Personal de Apoyo
- Niños y Jóvenes: Auditores Internos
- Comunidad: Auditores Externos

La anterior es una forma de dividir responsabilidades entre cada uno de los dueños de la educación. Así como la disfrutan y viven de la educación, también tienen que esforzarse en la administración de esta. Las estrategias de mejoría educativa tienen que ser conjuntas.

### **Problemas Educativos: Ausencia de Auditoria Social**

La misión educativa tiene como horizonte principal una mejoría en la calidad de vida: un desarrollo humano pleno dice otros. O sea, a través de una educación

formalizada se prepara a los individuos para la vida; para que con educación tengan mejores oportunidades de desenvolverse en sociedad; finalmente, para promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos su desarrollo integral.

Pero ¿esa retórica está asegurada para todos? La verdad que no. En el camino, muchos nos vamos quedando rezagados: algunos alcanzamos el 4to. grado de educación primaria, otros llegamos al final del bachillerato, algunos por lo menos conocimos por un año los pasillos de la universidad, y sólo unos cuantos nos graduamos. Esos rezagos significan -para el sistema educativo pérdida de recursos financieros, recurso que falta para otros que jamás ingresaron a la educación.

En el refranero popular se dice: "Se gastó pólvora en zopilotes". ¿Ustedes creen que en educación se gasta poco? Pues, no. Se gastan muchos millones de lempiras, pero de forma improductiva. Por ello: falta infraestructura educativa; apoyo logístico por parte de las administraciones distritales educativas; los índices educativos cada día empeoran; en resumidas cuentas, la educación no contribuye eficazmente a mejorar los índices de pobreza humana, por cuanto se ha perdido la perspectiva educativa.

Perspectiva es nuestro horizonte. ¿Cómo lo recuperamos? Se plantea un mejor manejo de los recursos financieros; donde -adicionalmente a ser maestro- tengo que ser gestor y administrador.

### **Plan Estratégico de Desarrollo Educativo: Sostenibilidad del Sistema**

El sistema educativo hondureño está moribundo. Necesita de una estrategia de desarrollo educativa para recuperarse de la debacle: Se necesita darle sostenibilidad al sistema.

Para los incrédulos, a continuación, le fotografiamos la situación tal cual es: infraestructura sin condiciones pedagógicas, administración inoperante, índices educativos catastróficos. Plantearse un plan de desarrollo es procurar cambiar esa problemática actual por una situación futura más provechosa. Esa situación futura, de manera visionaria debe ser elaborada por todos los entes involucrados con la educación: niño y joven, director de centro, maestro, padres de familia, comunidad. Los objetivos planteados, inobjetablemente deben responder a la solución de los problemas. A su vez se definirán políticas para promover u operativizar el plan.

Todo debe responder a una variedad de ejes estratégicos, como bases del desarrollo. En el caso educativo, se definen los siguientes ejes:

### **Ejes de Transformación Educativa**

- Desarrollo de la Infraestructura Educativa
- Desarrollo Administrativo de Instituciones Educativas
- Mejoría de los índices Educativos
- Desarrollo Humano Pleno

### **Ejes Complementarios, de Apoyo y/o Control de Riesgos**

- Educación a Tono con el Desarrollo Económico Municipal
- Educación Ambiental

La importancia de los planes de desarrollo -fundamentados en ejes estratégicos-, es que nos permiten definir líneas específicas de trabajo. O sea, ya no se inventarán tareas, no se improvisará, ni se desperdiciarán recursos (humanos, materiales y financieros). Las líneas son áreas de trabajo conformadas por proyectos. A estos proyectos habrá que darles un seguimiento en tiempo, forma y manejo de recursos. A eso es a lo que se denomina administración financiera. También, el plan debe evaluarse en términos metodológicos, y en términos de efectividad práctica para la

solución de la problemática. En cuanto a los proyectos, son soluciones específicas de mejoría educativa.

**¿Qué es la sostenibilidad?** Es el sustento básico del plan. Sinonimia -en este caso- de eje estratégico. Regresando a los ejes, se contabiliza que el plan tendrá seis bases de desarrollo. En cuanto al plan, la tarea de las bases es de sustentar, mantener firme la estrategia, prestar apoyo, auxilio. Dar o hacer lo necesario para mantener al sistema educativo. Viendo más operativo el asunto, el sustento le darán programas de este tipo: capacitación, financiamiento, dotación de infraestructura, reforma curricular, y otros cambios fundamentales definidos bajo una forma distinta de hacer las cosas, una nueva forma de resolver problemas.

**Las herramientas:** Plan Estratégico y Marco Lógico. Programas Educativos: Un elemento irrenunciable dentro de un programa educativo es que las acciones y/ o proyectos respondan primordialmente a la solución de desviaciones educativas. No implica que no se pueda incursionar en otras áreas: físicas, sociales, económicas, administrativas, institucionales, ambientales, históricas, culturales. Empero, el proyecto, antes de ser parte de esas áreas tiene que ser educativo. Ello significa que para que un programa de otro tipo (no educativo) incursione en nuestro plan, entonces desde la perspectiva educativa tendremos una respuesta a esos problemas.

**Participación Ciudadana:** Es un elemento clave, para legitimar y darle sostenibilidad al sistema educativo. Aquí la previsión máxima es que no se elaboren planes al antojo de líderes económicos y políticos; más bien, los planes serán generales y consensuados con la comunidad. En este sentido, los programas de sostenibilidad en cuanto a evaluación de necesidades sociales deben responder a verdaderas justificaciones de un proyecto. Más no a una simple lluvia de ideas particulares.

Coparticipación Ciudadana: Es la misma participación, pero vista y llevada a la práctica de manera efectiva, donde yo participo en tanto me comprometo con la ejecución de determinados proyectos. Mi compromiso puede ser uno de los siguientes o varios, en dependencia de mis posibilidades: formulación, evaluación, administración del proyecto, financiamiento, gestión de recursos, etc.

**Transparencia:** Este concepto, bajo el rigor actual, tiene que ir más allá de la aplicación de auditorías o exigencia de cuentas. Transparencia también tendrá que ver con socialización de todo lo que se está realizando. Todos deben saber, de dónde venimos y hacia dónde vamos con la educación hondureña.

**Transformación:** Una vez iniciada la implementación del plan, la comunidad tiene que sentir el plan, sentir que algo cambia, que su vida se transforma. En la medida que esto ocurra habrá más adeptos al plan. En consecuencia, la visión será más fácil de lograrla.

Finalmente: Se aclara que los procesos de transformación, por proceso no significa que el logro de los objetivos está asegurado. De ninguna manera es así, pues, la transformación es un proceso bien de avances o retrocesos; donde el resultado final depende del compromiso y entusiasmo de cada uno de los actores.

En este rumbo, es claro el papel para desempeñar por parte de los gestores financieros y/o directores de centros educativos. No obstante, en la medida que las soluciones definidas sean educativas, participativas, transparentes y transformadoras, el avance es más rápido y se auguran mejores resultados. Por lo tanto, la mirada debe estar fijada en: SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA EDUCATIVO.

## **Financiamiento Educativo: Ética y Transparencia**

La modalidad del financiamiento educativo obliga a hablar de ética y transparencia. Donde la orientación ética se manifiesta cuando el individuo ha alcanzado un alto grado de madurez con relación a la administración de los recursos de una escuela. El medio de vida de esta persona es su trabajo, más honestidad con honradez. En tanto, transparencia es dar a conocer sin temor la forma en que he manejado las cuentas.

En cuanto a ética, es una actitud. En cambio, transparencia se aproxima más a un procedimiento. Para mejorar las dos cosas: la ética hay que promoverla y la transparencia establecerla. La razón de la ética y transparencia se sitúa en el marco de los procesos, cambios y transformaciones actuales de la educación, tales como: descentralización, autonomía, autogestión, participación ciudadana, auditoría social, sostenibilidad.

## **Líder y Comunidad: Híbrido Transformador**

La intención de introducir este acápite no es para debatirlo; se procura llevar el mensaje de que hay que ser un auténtico líder para ponerse al frente de todos los cambios, transformaciones y retos que le deparan los tiempos actuales al sistema educativo nacional. Ese es el reto de los directores de centros educativos.

Entonces, procederemos a dar algunas pautas sobre el líder que queremos. Líder: algunos en las ciencias administrativas definen el término como "conseguir que otros hagan lo que yo quiero". La definición se ajusta al líder que queremos en educación, siempre y cuando lo que yo quiera no sea mi antojo, sino lo mejor para todos, y ese todo de alguna forma ha sido consensuado con la comunidad.

Mientras en una empresa debo ser líder para con mis trabajadores, en la escuela debe rebasarse la intención: es menester tener a un líder comunitario, gestionando

y respondiendo con soluciones educativas para todos. ¿A quién se va a ungir como líder? Al director de centro educativo, quien es uno de los tantos jefes de la educación comunitaria. La ventaja de que el director de escuela sea líder es que no hay que transferirle facultades, este ya las tiene, tiene la potestad de realizar acciones en pro de la mejoría educativa.

### **Despolitización Institucional Educativa: Deseo Eficaz**

Se ha hablado mucho al respecto, y se ha repetido hasta la saciedad que es imposible desligarnos de nuestros colores políticos. Supóngase que sí, pero antes hay que ser buen maestro y ahora buen director de centro educativo. Además, somos políticos por nuestra condición de seres sociales, pero a la escuela no vamos a enseñar política roja o azul. En la escuela no nos importa, aunque nos importe.

Siendo así, nuestro margen de obligación en la escuela en cuanto a política es responder a las directrices institucionales educativas.

En tal sentido, se necesita la despolitización: Que significa invertir o negar la actividad política en el seno de la escuela, privar de política roja o azul a la escuela. Ojalá le dieran buenos impulsos al sistema; la realidad es que las exageradas manifestaciones políticas, a favor de unos y en contra de otros, tienen al sistema educativo al borde del abismo.

### **Reforma Educativa: Oportunidad de Cambio**

No es la intención -de este apartado- plantear cual reforma, sino dejar sentado que se necesita una reforma.

Los cambios por realizar deben venir desde todos los sectores: estudiantes, maestros, padres de familia y comunidad.

La reforma se justifica dado que el esquema educativo actual, sus planes, programas, políticas y proyectos, responden a otras realidades. Es una forma de trabajo que corresponde a otros tiempos y destinada a resolver otro tipo de problemática. O sea, cuando se estableció la forma en que actualmente opera el sistema educativo hondureño, quizá nadie hablaba de informática y registros financieros confiables; a la participación ciudadana no se le miraba como necesaria; nadie estaba preocupado por la sostenibilidad de los proyectos.

Dadas esas transformaciones del medio, la educación debe adecuarse al mismo. Los rezagos sólo involucran nuestra razón de ser: Mejorar la calidad de vida de nuestros estudiantes y de la comunidad, a través de la educación. El horizonte de educar con calidad se ha perdido; de la vocación, muchos ya ni se acuerdan. Se ha hecho del trabajo educativo, uno más, donde lo único que interesa es la consecución de recursos económicos: el salario por sobre todas las cosas.

**¿Qué es en sí la reforma?** Una nueva forma de hacer educación. Nada es casual, ya que recientemente vi algo que decía lo mismo, en otros términos: "Una nueva forma de hacer banca". Un alcalde capitalino elegido con el aval de la mayoría de la población dice: "Un nuevo tiempo para la capital". Este mensaje le ganó en la capital más popularidad que la del mismo presidente actual. El Centro de Estudios Zamorano, reconocido internacionalmente, nos dice: "Aprender Haciendo"; también es una modalidad novedosa de formar profesionales de primera y con demanda internacional: Son profesionales para transformar el mundo. Y tantos ejemplos, que obligan a que el Sistema Educativo no se quede a la zaga, por lo contrario, debería ir de primero: abriendo caminos y dando pasos para una vida mejor.

Se decía que son todos los sectores involucrados quienes van a definir el tipo de reforma. Se sostiene lo mismo.

No obstante, una reforma auténtica debe realizarse en el marco de los siguientes principios:

- Descentralización del Sistema Educativo
- Autonomía o Empoderamiento Escolar
- Autogestión de Financiamiento Educativo
- Participación Ciudadana
- Auditoría Social
- Sostenibilidad del Sistema Educativo
- Ética y Transparencia
- Liderazgo Comunitario
- Despolitización Educativa
- El principio mismo de cambio, reforma, transformación y desarrollo

En busca de concluir: La reforma es algo para mejorar el sistema. Apunta hacia volverá formar, rehacer, reparar, restaurar, reponer, arreglar, corregir, enmendar, poner orden todo cuanto se ha desviado de la calidad educativa.

Se hace un llamado de atención para no, seguir alimentando la concepción errada actual. Si somos educadores, no es válido ser enemigos de la educación. Necesitamos transformar, cambiar, desarrollar, mejorar, apoyar. Ello se resume en oportunidad de cambio. Todo lo contrario, es Contrarreforma Educativa: Fin del Sistema. Cero administradores de Centros Educativos: ¿Para qué Gestión Financiera?

## **Parte II**

### **La Gestión Financiera de Instituciones Educativas**

#### **3.4.3. Capítulo 3**

##### **Modelos de Financiamiento: Esbozo Crítico**

###### **Economía Política del Financiamiento**

Cuando la economía incursiona en la educación revestida de autoridad para solucionar el problema de las escasas fuentes de financiamiento educativo, lo hace con una primera exigencia, que a su vez se desdobra en la primera tarea a realizar antes de esbozar los modelos propios de financiamiento. Está primera tarea es la construcción de un marco categorial, el cual velará por el rigor científico y la consistencia de las recomendaciones económicas.

En estos términos se procuran definir los principios óptimos de la intervención, los cuales servirán de ruta crítica para no improvisar en la práctica de la economía de la educación. Por el lado de los técnicos en educación, ese marco categorial que en adelante será la "economía política del financiamiento", les permite una apropiación más rápida de los criterios económicos y de solución a la problemática educativa.

###### **Educación es uno de los factores principales e interrelacionados de las ciencias económicas:**

Lo que significa que el nivel de educación contribuye en gran medida al crecimiento económico de los países. El acceso a la misma mejora la distribución del ingreso nacional. En consecuencia, ello tendrá su reflejo en una disminución de los costos educativos. De nuevo, menores costos dan más acceso. A su vez, el acceso contribuye al desarrollo de los países. Se puede resumir en que la economía ayuda a la educación. Viceversa: la educación hace lo mismo con la economía.

### **La relación entre educación y economía no es técnica:**

Lo que implica que no todo puede ser resuelto bajo el paradigma de optimización de los recursos de las ciencias económicas. Así, con esto del financiamiento, la educación requirió del auxilio de los economistas. Muchos pensaron que era tarea fácil, pero en la práctica vacilaron y fallaron.

Llevaban recetas y no funcionaron, buscaron y no encontraron. La verdad, no hay receta: La solución está en las propias condiciones de cada país, en el momento por el que pasa, y en su preocupación particular de solucionar equis o ye problema. De país a país, las condicionantes son distintas. Por ello, un modelo sólo debe tener una única y exclusiva aplicación. Además, la sociología y la política son otros elementos que tomar en cuenta por la economía de la educación.

### **La educación no debe abusar de su carácter social, pues, debe haber una dimensión productiva:**

La educación tiene un carácter social, pero antes del carácter está llamada a asumir la responsabilidad social de educar con calidad, como también de aprovechar al máximo los pocos recursos que son el resultado del esfuerzo de toda una comunidad. Esa comunidad confía en que su contribución al sistema educativo servirá para los avances y el desarrollo del país. Ahora bien, los sociólogos de la educación incursionan en la misma para nivelar las desviaciones y aplicaciones abstractas en términos de ciencias económicas. Más no incursionan para criticar y desvirtuar los aportes de aquellos que desean que la educación sea fructífera tanto en calidad como en cantidad.

### **Los políticos no deben venderle retórica económica a la educación:**

La educación siempre va a estar necesitando de la correspondiente gestión política en términos de búsqueda de financiamiento, aprobación de leyes, y otros que hagan más operativo al sistema educativo. Ante estas demandas, los políticos deben entender que la educación es prioridad y que la simple retórica no es suficiente.

También, debe comprenderse que las necesidades educativas se anteponen a sí a través de esta vamos a conseguir los votos suficientes para un cargo político. Lo importante es que haya más población estudiantil y la calidad de la educación mejore cada día.

### **Los educadores no deben abandonar su papel, a pesar de las incursiones económicas, sociales y políticas:**

La educación ha entrado en una fase de complejidad con la reforma educativa, el financiamiento, calidad y cantidad, mejoría de la administración, infraestructura e índices.

Ello conduce a la interdisciplina que se necesita para la solución de los problemas más urgentes. No obstante, al frente de las transformaciones educativas deben estar los educadores como mejores conocedores del sistema.

De no ser así, estaríamos frente a una problemática más seria, como ser la pérdida de identidad pedagógica y de los principios que sostienen todo sistema educativo.

**La discusión Estado-Mercado es estéril en el propio campo de las ciencias económicas, por lo tanto, no es saludable que la educación reciba esas influencias:**

Una encarnizada lucha se apodera del ambiente académico y público -desde tiempos de Adam Smith 6 Máximo precursor de las ciencias económicas. Primer exponente de una teoría económica de equilibrio global.

El afán de casarse con el Estado, y de otros con el mercado, siempre ha tenido consecuencias negativas para la mejoría de la calidad de vida de los países. Esta discusión elimina el consenso, las mejores alternativas, desintegra a la sociedad, y retrasa en la mayoría de los casos la aplicación de la política económica. Definitivamente, en educación no hay que permitir lo mismo, pues, el punto de partida y el punto de llegada es más factible si se obtiene el compromiso de todos por una mejor educación y bienestar para todos. No hay dudas: se necesita del Estado, empresa, familia. La misma trilogía que requiere la economía y que lamentablemente está fraccionada.

En definitiva, la educación debe de ser bígama: casarse con el Estado y con el mercado.

### **La inversión educativa es rentable económica y socialmente:**

De manera general, con inversión educativa e investigación científica los países se aproximan más al desarrollo. De manera individual, la persona instruida y educada está más preparada para afrontar la vida, tiene más opciones de trabajo, con una remuneración competente; pero también, tiene más oportunidades de desenvolverse en sociedad y conseguir reconocimientos sociales, como de sentirse realizado como persona. Por lo tanto, estará más apto para contribuir al desarrollo de su región.

### **El valor económico de la educación no puede universalizarse:**

La educación es un servicio social que prepara a las personas para desenvolverse con pericia en todos los campos de la ciencia. Cada especialidad educativa tiene

sus propios medios de trabajo; lo mismo pasa con los niveles: primario, secundario, superior; igual debe haber una diferencia de costos entre lo público y lo privado.

Esta diferencia de precios y costos educativos no debe invalidar el precepto de trabajar por una educación para todos. Entendido el precepto anterior, intentos de universalizar los costos sólo acarrearán desajustes en el sistema educativo. En tal sentido, estaríamos incrementando la problemática más que resolver inquietudes educativas.

### **El financiamiento educativo debe procurar alcances e impactos amplios:**

Bajo esta lógica no es permisible sacrificar cantidad por calidad, ni viceversa. Si el propósito es la calidad de unos pocos, entonces la educación es elitista y pierde su carácter social como su razón de ser. En cambio, si nos importa cubrir a muchos independientemente de la calidad: Tampoco ya no es educación, sino demagogia educativa. La educación también perdería su razón de ser.

### **La economía educacional tiene un fácil aprendizaje en la economía familiar:**

En esta línea, se recomienda ver la economía educacional figurada en el seno de la economía familiar. O sea que igual que en nuestras casas, en la escuela hay que procurarse un ingreso, ahorro, inversión, presupuesto, previsión de futuro y utilización productiva de lo poco que se consigue, dando prioridad a esto o a lo otro.

### **Política Económica de la Educación**

A la política económica recurrentemente se le confunde con la economía política. Por ello se aclara que la economía política es la que define las características, conceptos y categorías del esquema de financiamiento educativo, en este caso. En cambio, la política económica se preocupa de la forma en cómo hacer más operativo

el financiamiento educativo. Podemos decir que mientras la una legisla, la otra ejecuta los planes y dictámenes del financiamiento educativo.

La siguiente no es exactamente la política económica educativa actual de Honduras, sino son recomendaciones que a su vez nos van a permitir concluir este capítulo. Esperamos que su recorrido por el mismo les haya dejado una enseñanza perdurable, la cual permitirá un mejor manejo del financiamiento educativo. Para dar estas conclusiones, nos auxiliamos de los aciertos encontrados en las teorías de financiamiento educativo antes analizadas.

#### **3.4.4. Capítulo 4**

##### **Perfil de Proyectos en Educación**

###### **Paso I: Hoja de Presentación**

La hoja de presentación es la carátula de nuestro trabajo, pero también es la identidad y características generales de nuestro proyecto. "Desde esta primera página, sin hacer un desarrollo amplio de los puntos, tenemos una primera aproximación de interés para con nuestro proyecto. Por ello, hay que elaborarla con mucha delicadeza.

Origen: En esta hoja de presentación primeramente identificamos al proyecto con un país. Dirán algunos que ya se sabe que estoy elaborando un proyecto para Honduras, si es el caso. Sin embargo, estamos pensando que nuestro proyecto puede llegar a manos de un organismo internacional, donde estos manejan una cartera de proyectos de un sinnúmero de países, y tienen un bolsón y una cuota específica de financiamiento. Siendo así, nuestro proyecto antes de tener nombre tiene una identidad de país: Honduras. A su vez, ello sugiere que los esfuerzos son para el desarrollo de Honduras.

**Nombre del Programa:** Esta sí es la identidad propia del proyecto: Desarrollo de Infraestructura Educativa.

De una vez nos ubica en la misión que el proyecto tiene por delante, como ser: dotar de infraestructura, remodelar, ampliar, mejorar, construir escuelas. En otras palabras, fija el margen de actuación del proyecto. Si después en la práctica el proyecto se dedica a otra cosa, eso ya es lo que se denomina "desviación de fondos".

En tal sentido, ya no se cumplirían los objetivos originales. Por el dinero que está de por medio, una decisión de ese tipo debería de ser penalizada.

**Eje Estratégico:** Extensión de la cobertura educativa. El eje nos dictamina las preocupaciones generales y objetivos u orientación a las cuales debe responder el proyecto. Lo que significa que el proyecto no puede ser un simple antojo, sino debe tener una razón clara de ser, como en este caso: Llevar la escuela a más lugares; ampliar la matrícula; procurar una educación para todos.

Y esa razón de ser se hace más efectiva cuando se poseen los suficientes edificios educativos. Institución solicitante y ejecutora: ¿Por qué ambas? En realidad, la implementación del proyecto, si la asignación es lógica, siempre debe corresponder a la institución que tenga las capacidades técnicas suficientes en la rama de intervención propuesta. En este caso, por ser un proyecto educativo se define que las competencias estarán en manos del Ministerio de Educación. Ahora bien, se hace uso de institución solicitante porque a veces el financiamiento no llega directamente, sino a través de intermediarios, el cual se convierte en el gestor directo, ejemplo: Ministerio de la Presidencia. En este caso no ocurre esa situación, así el Ministerio de Educación es el gestor y ejecutor del proyecto.

**Beneficiarios:** Es uno de los puntos más determinantes a la hora de conseguir financiamiento. Por ello, entre más amplios los alcances de los beneficios, más

posibilidades tiene el proyecto de conseguir dinero para su respectiva ejecución. En este caso se cita como beneficiarios a la comunidad en general, en el entendido que son los maestros, estudiantes, padres de familia, y todos los que conforman la comunidad educativa del país.

**Financiamiento:** Es una primera aproximación de las erogaciones monetarias que necesita el proyecto; en esta parte no necesariamente debe incluirse un detalle de los gastos por cada rubro o componente del programa.

Interesa identificar con claridad a los agentes financieros del mismo y son: Gobierno, comunidad, y organismos internacionales. Gobierno y comunidad conforman lo que se denomina contrapartida local. Esta última, hoy en día, es un requisito de todo proyecto. Dicho requisito responde a una exigencia de los entes financieros internacionales, y más que aporte monetario, la intervención del Gobierno y la comunidad significa compromiso directo con el proyecto. Por otra parte, la inversión comunitaria y estatal es una forma de asegurar a través de la misma la sostenibilidad del proyecto.

**Ciclo de Vida del Proyecto:** Es una forma de trazarse metas en el tiempo. En este caso, se estipula que, finalizados los diez años de ejecución del proyecto, ya habremos conseguido una transformación educativa desde el punto de vista de la infraestructura. Así, el ciclo de vida es el compromiso -en el tiempo- que adquiere el proyecto.

El compromiso de forma sería la infraestructura educativa. En este sentido, el ciclo de vida se constituye en un dato valioso para la administración del proyecto; en tal sentido se administra la ejecución presupuestaria, como las actividades a realizar. En otro punto, sí el ciclo de vida es de largo plazo, ejemplo: 10 años; en consecuencia, obliga a buscar un financiamiento de largo plazo. No es posible iniciar-proyectos de largo plazo, con dinero de corto plazo. "Fase Actual del Proyecto: Las fases de los proyectos son cinco, en orden de exigencia: perfil, pre-

factibilidad, factibilidad, diseño y ejecución. En dependencia de la fase en que este ubicado el proyecto, así será la profundidad del estudio realizado en el mismo. Por lo tanto, no es remoto que alguna entidad financiera nos exija estudios más profundos, donde se indique con claridad la prefactibilidad o factibilidad del proyecto.

## **Paso II: Definición del Proyecto**

Un error recurrente en este paso es que muertos lo definen como descripción. Empero, más que describir el proyecto, la exigencia de este paso es la definición exacta de: ¿Qué es el proyecto? Para ello no es necesario una prosa amplia: suficiente con uno o dos párrafos que nos digan que el proyecto se inicia con la construcción de escuelas, después se orienta a la reparación de otras, luego amplía algunas, como también provee de material y equipo especializado a algunos centros vocacionales. Además, habrá mantenimiento de obras, lo cual nos ubica en la administración, seguimiento, evaluación y auditoria del proyecto. Veamos algo más concreto en relación con nuestro proyecto símbolo:

**Proyecto Infraestructura Educativa:** "Persigue la dotación de infraestructura básica en los niveles prebásico y medio, tanto para la construcción de centros educativos donde éstos no existen, así como la ampliación de aulas en otros ya existentes. También, se orienta a la mejoría y equipamiento general especializado en algunos centros. Como tarea complementaria, se estipula la construcción, habilitación y mantenimiento de talleres para apoyar la capacitación laboral. Ello implica un vínculo de la escuela con el trabajo comunitario, como la vinculación temprana de los estudiantes con el trabajo comunitario.

"También, están programadas labores permanentes de mantenimiento de las obras. Aquí es de vital importancia la organización y participación comunitaria. Ello a su vez se constituye en un elemento de sostenibilidad del proyecto. La participación ciudadana debe verse concretizada en estructuras funcionales de implementación,

seguimiento y auditorias de los proyectos. Dos criterios claves de atención del proyecto serán: Dirigir sus esfuerzos a las comunidades pobres, como a aquellas donde haya un alto grado de autogestión y conciencia con la labor comunitaria."

Una vez descrito el proyecto, la definición obliga a que digamos: ¿Cuál va a ser el foco de atención de este? Esto no es otra cosa que una extensión que en la página de presentación se define como beneficiarios.

Acá lo subdividimos en dos partes: una general y otra específica. Primero un foco de atención geográfico, en segundo lugar, se define el grupo específico de personas a las cuales llegará el proyecto. A ese grupo se le puede llamar de las siguientes formas: grupo meta, mercado social del proyecto, segmento de mercado, personas focales, grupos de intervención, y otros. De lo que hay que estar claros, es que en ellos será efectiva la transformación hecha por el proyecto, o en ellos se mejorará la calidad de vida. Veamos que nos dice el proyecto símbolo al respecto.

**Focalización Geográfica:** Este proyecto será desarrollado en los 18 departamentos del país. Tiene un radio de acción nacional.

**Focalización Demográfica:** El grupo de intervención del proyecto serán los niños y jóvenes comprendidos entre los 5 a 18 años de las comunidades pobres, y excluidos de la mayoría de los servicios educativos existentes en el país.

### **Paso III: Justificación del Proyecto**

Lo que se mide en este punto es la veracidad de la necesidad. De tal forma se evalúa si el proyecto responde a las eficiencias y problemas educativos de un sector educativo amplio, y no a los antojos de un determinado grupo o de equis director de centro educativo.

#### **Paso IV: Objetivos del Proyecto**

Se ha pensado en el proyecto para transformar-. algo, cambiar y mejorar la situación educativa de nuestro grupo meta. Dicha intervención corresponde al cumplimiento de una visión general, que es el punto de partida y llegada del proyecto, pero también es el objetivo general del mismo. A su vez, para llegar a esa visión general deben definirse líneas específicas de trabajo, y en la contribución de cada línea esta la correspondencia del proyecto a unos objetivos específicos.

Otras consideraciones son las siguientes: La suma de objetivos específicos es igual al objetivo general. Lo mismo a decir que el objetivo general se compone de una serie de objetivos específicos. Cada objetivo específico se orienta a la implementación de determinada línea de trabajo. A su vez, a partir de las líneas de trabajo se definen los componentes del proyecto, algo que se abordará más adelante.

#### **Paso V: Componentes del Proyecto**

Se refiere a los elementos que conforman el proyecto, a cada una de las partes de este y que sólo reunidas completan nuestro proyecto educativo de centro. Cuando el perfil es la descripción y análisis de un proyecto específico, estos componentes son las diferentes actividades para realizar. Pero, cuando estamos trabajando con programas, como en este caso (Desarrollo de Infraestructura Escolar), cada componente responde a la ejecución de un proyecto específico. A la inversa, la sumatoria de los proyectos equivalen a la ejecutoría de un programa educativo.

Cada componente responde a una finalidad específica y tendrá su propio presupuesto y forma de trabajo. Los componentes de nuestro proyecto símbolo son tres:

- **Infraestructura Escolar:** A través de este componente se busca mejorar la calidad pedagógica y condiciones de instalaciones físicas educativas. El centro de atención son los estudiantes, procurando a través de la intervención mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje. Se atenderán los niveles prebásico, básico y medio, en la construcción, ampliación, mejoría y cambio de instalaciones educativas.
- **Dotación de Mobiliario y Equipo:** Se proveerá de mobiliarios y equipos a los centros educativos según el currículo y la modalidad educativa de cada centro, priorizando los equipos vocacionales y técnicos que mejoren en las escuelas las condiciones y los servicios de biblioteca, laboratorios, talleres vocacionales, centros de manualidades y centros recreativos. A través de este componente se pretende mejorar la calidad de vida de las comunidades, a través de una educación integral y productiva, con orientación a que los educandos se desenvuelvan plenamente en los campos económicos, sociales y políticos.
- **Organización Comunitaria (ADEL):** Este componente contempla la creación de la Asociación de Desarrollo Educativo Local (ADEL), en cada comunidad de intervención del proyecto. La preocupación máxima de este componente es darle sostenibilidad propia al proyecto, donde ADEL sería un ente gestor, formulador, evaluador, administrador y auditor social de todas las acciones de infraestructura educativa.

## **Paso VI: Financiamiento por Componente**

En este paso se define el giro principal del proyecto, por ejemplo: nuestro proyecto símbolo, aunque está compuesto por tres elementos, lo más importante es la Infraestructura Escolar. Siguiendo este lineamiento, la mayor inversión corresponde a esta área y asciende a 88 millones de dólares que representa el 59% del esfuerzo

financiero. El esfuerzo operativo del proyecto debe corresponder al esfuerzo financiero: Así, lo más importante es la Infraestructura Escolar; luego, Dotación de Mobiliario y Equipo; y, en tercer lugar, Organización Comunitaria (ADEL).

### **Paso VII: Metodología de Ejecución**

Es la forma en que vamos a ejecutar todas las acciones pertinentes al proyecto. Debe ser claro que cada componente tiene su propia forma de realizarse, así se define una metodología específica por cada uno de ellos.

La ejecución de nuestro proyecto símbolo por cada uno de sus componentes es la siguiente:

- **Infraestructura Escolar:** La construcción, ampliación y mejoramiento de las instalaciones físicas se ejecutarán mediante convenios establecidos entre las alcaldías municipalidades y el Fondo Hondureño de Inversión Social o empresas constructoras privadas, bajo la supervisión periódica de los Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM) como de las estructuras creadas a lo interno del proyecto y representadas por las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL).
- **Dotación de Mobiliario y Equipo:** El equipo se adquirirá según las condicionantes de los entes financieros internacionales, como las normas establecidas a lo interno del país. Se hará una entrega directa de los mismos -al centro escolar beneficiario a través de las alcaldías municipales en coordinación con los distritos escolares. Habrá apoyo logístico y técnico por parte de los Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM). El ente auditor será las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL).
- **Organización Comunitaria (ADEL):** La organización de las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), se hará a través de los Consejos de

Desarrollo Municipal (CODEM). Se promoverá la integración de los representantes de las fuerzas vivas, como la conformación de equipos interdisciplinarios a través de representaciones de todas las instituciones y ONGs que trabajan por el desarrollo educativo local.

### **Paso VIII: Logros y Metas**

**Logros:** Es un inventario de todos los avances en obras físicas, suministro de mobiliario y equipo, más los esfuerzos de organización comunitaria. Todo ello es conducente a eliminar las causas que generaron el problema, por el cual nació el proyecto "Desarrollo de Infraestructura Física". Cuando los logros no están vinculados con las causas, significa que el problema no se está atacando debidamente. Se puede decir que los logros se construyen a partir de las causas, y se proponen la ejecución de acciones para eliminar las mismas.

### **Paso IX: Entorno del Proyecto**

Vincular al proyecto con el entorno es hacer referencia a que Plan general responde nuestro proyecto. Es tener la claridad de que no somos una isla, que estamos influenciados por el medio, pero que, además - a través de nuestra intervención- queremos modificar el medio para bien de la comunidad educativa hondureña.

En la misma línea, en la medida que identifiquemos nuestro proyecto dentro de un plan educativo global o dentro de un plan de desarrollo nacional, se nos facilita la obtención de recursos financieros, dado que estos planes tienen prioridad de ejecución y por lo tanto disponibilidad de recursos financieros.

Es así como muchos proyectos educativos -en su momento- incursionaron en la ejecutoría del Plan de Escuela Morazánica; otros (y casual de infraestructura).

## **Paso X: Ejes Transversales**

Son las características obligadas a las cuales debe responder nuestro Proyecto Educativo: Desarrollo de Infraestructura Educativa. Estas características deben ser identificadas e inferidas con facilidad en cada uno de los componentes y acciones contempladas por el proyecto.

Los ejes transversales son los siguientes:

**Participación Ciudadana:** Es un elemento clave, para legitimar y darle sostenibilidad a nuestras acciones. La participación ciudadana quedará definida con claridad en el seno de las Asociaciones de Desarrollo Educativo Local (ADEL), quien será el ente promotor y representativo del trabajo comunitario.

**Coparticipación Ciudadana:** Es la misma participación en la solución del problema de infraestructura educativa, a través de ADEL, donde este ente velará porque los diferentes representantes de las fuerzas vivas se identifiquen y/q responsabilicen directamente con determinado número de acciones.

**Transparencia:** Se establecerán mecanismos de rendición de cuentas hacia la comunidad. De esta forma se pondrá a disposición de todos los involucrados los informes de ejecución del presupuesto. A su vez se evaluará e informará sobre el cumplimiento de logros y metas. En caso de desviaciones se fijarán los correctivos necesarios.

**Transformación:** Todas las actividades realizadas necesariamente tienen que pasar por una evaluación de transformación, lo que significa que se medirán los impactos de cada una de ellas. Aquellas actividades que no coadyuven a la ampliación de la cobertura educativa, en su momento serán eliminadas del plan original.

### **Paso XI: Factores Críticos de Éxito:**

Son acciones o movimientos imprescindibles, pues, sin ellas nuestro proyecto se vuelve crítico, y surge la amenaza de incumplimiento de las metas propuestas.

En este sentido son herramientas de doble filo; y en ejecutarlas está el resultado positivo. Para el correcto desarrollo del proyecto de infraestructura se han identificado los siguientes factores críticos de éxito:

- Aportes comunitarios: financieramente y en cooperación para la ejecución.
- Transferencias gubernamentales cumplidas.
- Estructura organizacional altamente funcional.
- Campañas de promoción de estima y cuidado de la infraestructura educativa.
- Efectivo proceso de participación comunitaria (padres y madres de familia, amigos de la escuela, profesionales, etc.).
- Campaña de erradicación del abstencionismo y la deserción escolar.
- Anuencia del gremio educativo a aceptar innovaciones del sistema educativo.

### **Paso XII: Sostenibilidad del Proyecto:**

Muchos proyectos se mantienen sólo por el auxilio técnico o financiamiento de fuentes externas al mismo. Eso significa que no están cimentados en bases sólidas, ni trabajan bajo requerimientos de productividad financiera; en consecuencia, si la ayuda se va el proyecto desaparece. En otras palabras, poco se acostumbra la sistematización de experiencias.

Vista esa problemática, debemos prepararnos para que a nuestro proyecto no le pase lo mismo. Siendo así, todas las acciones debemos realizarlas bajo criterios de eficacia, eficiencia y calidad de las obras de infraestructura educativa. La sostenibilidad de nuestro proyecto símbolo estará cifrada en:

- Organización y participación comunitaria.

- Obras de mantenimiento y restauración de infraestructura.
- Inversión conjunta en infraestructura educativa:

Gobierno - Comunidad.

- Promoción de la autogestión comunitaria.
- Organizar en cada centro educativo la Asociación de Desarrollo Educativo Local (ADEL) como un órgano de gestión, con participación de todos los sectores que conforman la comunidad educativa.
- Capacitar a la ADEL en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo, que incluya actividades tendientes a la sostenibilidad de este.

### **3.4.5. Capítulo 5**

#### **Gestión de Recursos: Marco Lógico del Financiamiento**

##### **Paso I: Perfil de Proyecto Educativo**

Este ya fue elaborado con mucho detenimiento en el capítulo anterior. Aquí se repite que es el punto de partida o que sólo con perfil en mano, entonces se puede procederá realizar el financiamiento. También, se remarca la delicadeza con que debe construirse el perfil, procurando -ante todo- despertar el interés de las organizaciones de financiamiento. En la misma línea, debe cuidarse la rigurosidad de los elementos conceptuales, así todos los puntos ligados al proyecto tienen su espacio en el mismo.

##### **Paso II: Directorio de Entes Financieros**

Es un listado de fuentes de financiamiento o cooperantes. En realidad, más que listado se requiere de una base de datos completa que registra toda la información sobre nuestros potenciales proveedores de financiamiento educativo. Ejemplo:

¿Cuáles son los componentes que atienden los proveedores de financiamiento?

- Algunos pueden tener énfasis en la capacitación.
- Otros en la infraestructura.
- O bien en el financiamiento de dinero propiamente dicho.

Manejando algo más global, se pregunta: ¿Cuáles son las áreas de intervención?  
Pueden ser:

- Ambiente: FUNDACIÓN VIDA, AFE-COHDEFOR
- Mantenimiento e Infraestructura: FHIS, Fondo Vial, Fondo Cafetero
- ¡Educación y Transformación Infraestructural!: FHIS
- Estudios Económicos: FIDE-ASPPE
- Cursos Motivacionales: INFOP, UNITEC
- Dotación de Dinero: Red Rural, Club Rotarios, Club de Leones
- Capacitación: AID, UNICEF, INFOP
- Incentivos para el Desarrollo: FUNDACIÓN VIDA con proyectos de reforestación a cambio de dotación de mobiliario y equipo.
- Otras instituciones, inclusive nos harían bien con sólo cobijarnos bajo su nombre, currículo, sin necesidad de que obtengamos dinero de estas.

El objetivo final es hacer una separación de las entidades financieras por áreas de interés. De esta forma procedemos a hacer una depuración y exclusión de aquellos entes que no se identifican con nuestros fines.

Finalmente, se deben identificar las instituciones financieras que corresponden a nuestras intenciones. En esto cabe recordar que el abordaje realizado de la problemática educativa es desde un punto de vista integral. Visto así, el radio de acción en la búsqueda de entes financieros debe ser amplio.

### **Paso III: Ablandamiento y Empatía Financiera**

En el ablandamiento lo que se hace es una presentación de motivos, como antecedente obligatorio de un "Plan de Negocios Educativo". Este último término simplemente debe entenderse como el manejo y manipulación efectiva de la venta de ideas educativas.

El objetivo del ablandamiento es la conciliación de las primeras visitas de acercamiento, lugar y fecha de estas. Habrá algunos proveedores de financiamiento dispuestos y otros renuentes. Es bueno identificar al dispuesto para saber que podemos abordarlo con rapidez.

En cambio, con el proveedor renuente habrá que utilizar otro tipo de estrategia para ver en qué forma podemos influenciarlo y hasta hacerlo cambiar de opinión. Sin embargo, de entrada, podemos medir el grado de interés y ser capaces de discernir donde hay posibilidades reales del financiamiento, a efectos de no diluir tiempo en esfuerzos no productivos.

Una buena estrategia en la etapa de ablandamiento es la utilización de trifolios institucionales, conteniendo el "sello institucional", o sea la misión, visión, objetivos de desarrollo, ejes estratégicos, líneas de acción y políticas educativas de centro. Ello, además del acercamiento, busca hacer en el ente financiero por lo menos un recuerdo que lo que somos y hacia dónde vamos. Dado que no todas las instituciones financieras se dedican a lo mismo, como no todas mostrarán el mismo interés por nuestros proyectos; por lo tanto, se definirán diferentes opciones de abordaje hacia el ente financiero.

Estas pueden consistir en: visitas periódicas; fijación de reuniones; envío de copias del avance del proyecto; recordatorio de resoluciones de juntas financieras, donde el proyecto ya fue discutido; sugerir una continuidad al proceso de aceptación de nuestro proyecto.

#### **Paso IV: Motivación – Beneficios Mutuos**

Supongamos que me resultó difícil determinado proveedor de recursos financieros, pero al fin conseguí ablandarlo. Ello significa que por lo menos ya tengo asegurado un acercamiento donde me va a escuchar mis pretensiones; entonces, no significa que en este momento ya todo está de mi parte, sino necesito dar otro paso y es "la motivación".

La motivación es más efectiva cuando le pedimos dinero al ente financiero, pero además le orientamos sobre los posibles beneficios de involucrarse con nosotros. En primer lugar, vale aclarar que estas instituciones financieras son productivas en tanto colocan grandes cantidades de dinero; en este sentido, muchas se van a justificar con la dotación de dinero para con nuestro proyecto.

No obstante, también la mayoría está esperando un beneficio conjunto, más la identificación de nosotros con sus otros fines institucionales. Así, podemos cambiar de intereses.

Otra forma de motivación es a través de la presentación de experiencias pasadas y positivas en el manejo de recursos financieros. Esto es muy tomado en cuenta, dado que en la práctica financiera (aún en el financiamiento social), el éxito del deudor es parte de los éxitos del acreedor.

#### **Paso V: Plan de Negocios**

Quizá es el punto que más contribuye a la venta del proyecto. Es así porque permite darle a conocer a los financistas el tipo de institución que somos, la forma de organización, los esquemas de trabajo y la orientación hacia los cambios y la calidad educativa. En este sentido, es una referencia para los financistas, como también para los administradores del recurso financiero. Ahora bien, el plan de negocios no

es un invento, ni una serie de ideas ordenadas y manipuladas. No lo es porque este tiene sus orígenes en el perfil. Así, en su generalidad debe contener lo siguiente:

- **Misión:** Es el giro educativo, como marco de referencia, donde deben ubicarse los proyectos. Nos deben aclarar o responder con exactitud la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestra intervención específica en el área educativa?
- **Visión:** Es una forma estratégica de ver los problemas en positivo. Se orienta a definir la forma en como seremos en el futuro, citando el momento específico. Con el sólo hecho de estructurar una visión, da a entender que sabemos lo que estamos haciendo, o indica que estamos comprometidos con el desarrollo educativo. Es más fácil conseguir el financiamiento cuando tenemos claro nuestro punto de partida y de llegada: Con ello tiene que ver directamente la visión.
- **Principios y Valores:** Es el marco referencial de categorías y compromisos que abrigan a los proyectos planteados. Más allá de la transparencia y productividad en el manejo de los recursos, se incursiona inclusive en aspectos sociales y de moralidad, como en compromisos con la sociedad.
- **Objetivos de Desarrollo:** Son los compromisos adquiridos; mediante el cumplimiento de los cuales se conseguirá la transformación educativa propuesta.
- **Políticas Educativas:** Estas se vinculan directamente con los objetivos, y con los componentes o acciones del proyecto. Procuran hacer operativo el cumplimiento de todas las acciones propuestas.
- **Ejes Estratégicos:** Un eje es la base. Lo estratégico está referido a que apuntan a ser las pautas transformadoras del proyecto. Todo lo planteado a

partir de los mismos, será para transformar, desarrollar y cumplir las metas correctamente explicitadas a lo interno de cada componente del plan.

- **Líneas de Acción:** Es la ruta definida por áreas de trabajo, presupuestada, programada, y puesta en práctica a fin de cumplir con la visión.
- **Sub Proyectos, Componentes y Acciones:** En estos componentes descansa la operatividad misma del proyecto. Sin ellos no habría ejecutoría del "Plan de Negocios"; por lo tanto, tampoco habría más aulas, ni talleres vocacionales, o talleres de computación, y otros.

## **Paso VI: Solicitud de Financiamiento**

La tarea empieza con la obtención de formatos de solicitudes de financiamiento; los cuales ya tenían que haber sido solicitados de antemano desde la etapa de ablandamiento y se terminan de conseguir una vez expuesto con claridad el plan de negocios institucional educativo.

Otro momento de la tarea, en esta parte, es la adecuación -de todas las categorías y conceptos manejados en mi perfil-, en concordancia con el formato que maneja la institución proveedora de recursos. No importa que nuestro formato de perfil sea mejor, más congruente y entendible, sólo importa adecuar nuestras ideas a la estructura condicionante de quien aportará el dinero para la solución de mis problemas educativos.

Debe entenderse que adecuar los perfiles a esos formatos es obligatorio, porque si no nos devolverán nuestros perfiles o simplemente no los tomarán en cuenta a la hora de una decisión de financiamiento.

En otro punto, muchas veces el gestor financiero debe priorizar entre un financiamiento grande y otro pequeño. Ello dependerá de la urgencia del financiamiento, como de las opciones de este. Veamos algunas observaciones:

- Donde la estructura organizativa y selectiva del proyecto es grande, consecuentemente tardará la decisión de proyectos.
- Con las estructuras pequeñas, el financiamiento es más rápido.
- En consecuencia, si tenemos muchas opciones de financiamiento pequeño, bien puede ser un parámetro para irse por este tipo de opción.
- Sin embargo, aún si hubiera muchas opciones pequeñas de financiamiento educativo, pero si no compensan la inversión que necesitamos; entonces, no tiene sentido que diluyamos esfuerzos por esta vía.

### **Paso VII: Seguimiento a Solicitud**

En este punto tengo la obligación de mantener un seguimiento insistente sobre mi proyecto, sobre la aprobación de mi solicitud. Sucede que los procesos de aprobación de solicitudes de proyectos son lentos, y si le agrego poco interés y falta de seguimiento sobre el mismo, entonces la gestión financiera será un proceso de nunca acabar, con resultados negativos y en contra de la problemática educativa.

En el seguimiento generalmente se tienen en mente varias preocupaciones, reflejadas en las siguientes preguntas: ¿Por dónde va el proceso de aprobación de proyectos?; ¿Qué correcciones debo realizar?; ¿Le interesa al Consejo de Aprobación mi priorización de necesidades?; ¿Qué otros documentos necesito presentar, además del perfil?; ¿Hay Comisión de Estudios Técnicos y selección de proyectos?; ¿Quién va a tomar la decisión de brindarle financiamiento a mi proyecto?

En la medida que mi investigación y generación de respuesta para las interrogantes anteriores sea efectiva; en esa magnitud estaremos más próximos de obtener el financiamiento. Esto de la tardanza del proceso de aprobación ha despertado muchas inquietudes y formas negativas de juzgar a los analistas de financiamiento: se dice que son inoperantes, o que el paquete de solicitudes a aprobar es muy amplio. La verdad es que se ha hecho una costumbre el nombramiento de personas muy ocupadas para dirigir y tomar las decisiones de financiamiento y en la mayoría de los casos la labor de aprobar financiamiento es secundaria en comparación con otras tareas.

En tal sentido, dadas las deficiencias y retardos del sistema de aprobación de solicitudes, se aconseja revestirse de paciencia en el mismo, pues, nos llevaremos uno que otro desencanto. Lo importante es no agotarse hasta ver aprobado y realizado el financiamiento.

### **Paso VIII: Aprobación del Proyecto**

La aprobación del proyecto es en términos literales, pues, en la práctica se refiere a la aprobación de los desembolsos de dinero, quedando pendiente la calendarización de los mismos, como la cuantía de cada desembolso.

Una vez aprobado el proyecto, lo saludable es retomarlo para terminar de estructurar una estrategia de ejecución funcional. Luego viene una tarea difícil, como ser la administración de los recursos financieros, pero ello ya no le coopere explicarlo a esta parte del trabajo.

### **Paso IX: Sistematización de Experiencias**

Se refiere a que todas las lecciones del proceso de gestión deben ser rescatadas y tomadas en cuenta para futuras gestiones de proyecto. Este punto dentro del ciclo

de gestión de recursos nos indica que el proceso repite los pasos una y otra vez en cada momento; no obstante, nunca el proceso de gestión se iguala a uno realizado con anterioridad. Así, el ciclo del financiamiento educativo no es mecánico.

También, el proceso de sistematización de experiencias de financiamiento coadyuva a una institucionalización financiera de los centros educativos, dado que los resúmenes finales pasan a ser parte de los activos del centro, de tal forma que pueden ser aprovechados, estudiados y retomados por todos los interesados. En cambio, cuando las experiencias no son sistematizadas, se lastima la sostenibilidad del sistema educativo, pues, si se retira del centro educativo el que antes realizaba la gestión financiera, esa persona se lleva consigo misma un cúmulo de experiencia que por no sistematizarla se desaprovecha.

### **Parte III**

## **Administración Financiera y Cuentas Educativas**

### **3.4.6. Capítulo 6**

#### **El Proceso de Administración Financiera**

##### **Planeación Integral**

La planeación es la máxima de las actividades procedimentales de cualquier institución. En lo que respecta al término integral, debe entenderse como que todo plan educativo debe salirse e ir más allá de lo estrictamente educativo y procurar una vinculación con la solución de los problemas generales que acontecen en una comunidad. Así, de repente debe hablarse de economía, sociedad, política, medio ambiente, administración pública, y otros de los cuales sería un error que la educación hiciera distancia.

También, lo integral puede entenderse como la integración de lo urbano y rural. De esta forma escaparse del error de antaño donde los planes educativos eran

exclusivos para la parte urbana. Además, lo integral es indicio de completo, pues, no se trata de resolver una que otra problemática escolar. Entonces, lo imperativo es definir y ejecutar un plan integral de desarrollo educativo nacional. Ahora bien, en el marco del referido plan de desarrollo educativo nacional deben estructurarse un sinnúmero de proyectos educativos (de los cuales ya se ha hecho referencia); y es allí donde cabe tener conocimientos sobre administración financiera de recursos materiales, humanos y financieros. Visto así, este acápite se divide en dos partes: a. Plan Estratégico Local; b. Plan Administrativo de Centro.

### **Plan Estratégico Local**

Al momento de realizar un plan integral de desarrollo educativo, lo primero que se tiene en mente es atraer la inversión. Está se atrae con estabilidad: Sin recurrentes huelgas en el sistema educativo. Mostrando planes concretos. La ejecución del plan necesita de una gran variedad de opciones de financiamiento.

Un plan de desarrollo educativo viene a redundar en los puntos tratados de forma libre en otras partes de este libro, tales como:

- a. Situación Actual: Problemas
- b. Situación Futura: Visión
- c. Objetivos de Desarrollo
- d. Políticas
- e. Ejes Estratégicos
- f. Líneas de Acción
- g. Proyectos

Es aconsejable que el estudiante rellene por si sólo cada una de las partes anteriores, remitidas a la situación real de su propia comunidad. Se repite: En el libro se encuentran todos los ingredientes para realizar el ejercicio.

Por mi parte, no quiero ser repetitivo. Además, la realización completa de un plan estratégico -a lo interno de este libro-, pueda que conduzca a la pérdida del horizonte de este: LA GESTIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS EDUCATIVOS.

Por otra parte, se supone que al momento de gestionar financiamiento el plan ya está dado. De todas formas, en adelante se define a que hace referencia conceptual cada parte contenida en un Plan Estratégico.

**a. Situación Actual:** Problemas Desde los problemas se empieza dándole un tratamiento integral al plan. Así, se parte de los problemas educativos, pero también se integran otros: de infraestructura física, socioeconómicos, administrativos-institucionales, ambientales, histórico culturales. La educación incursiona en otras áreas siempre y cuando desde sus espacios tenga respuestas para la solución de problemas en otros campos.

Los problemas educativos más comunes son los siguientes: falta de infraestructura educativa; deficiente apoyo logístico - administrativo hacia los centros educativos; preocupantes índices educativos. En este sentido, problemas son desviaciones inapropiadas del sistema educativo, afectando cobertura, administración e índices educativos.

De lo anterior se clarifica que la situación de los municipios de Honduras no es onerosa en términos educativos, y para ser más específicos se acostumbra a enlistar todas las desviaciones encontradas. Luego se analiza la profundidad de la problemática, para después buscar los probables correctivos.

A fin de ser categóricos en este punto, en su generalidad se puede concluir que la educación en Honduras no es planificada, sino improvisada. La evidencia radica en la inexistencia de planes de desarrollo educativo municipales. En este sentido, el sistema camina como resultado de la casualidad y no exactamente de un Plan... orientador de los esfuerzos, que procure la explotación y utilización óptima de los

recursos educativos. Ahora bien, bajo la falsa creencia de algunos de que todo anda bien, entonces los problemas educativos existentes seguirán desarrollándose hasta lograr un empeoramiento de los niveles de vida.

Por lo tanto, el reto en financiamiento educativo empieza en el seno de un plan educativo. El plan -en términos técnicos- es la razón de ser del financiamiento educativo. En otro plano, lo que importa es el cambio en los niveles de vida de los integrantes de una comunidad.

**b. Situación Futura:** Visión La visión no es otra cosa que la problemática vista en positivo. La visión quizá es lo más importante del plan estratégico, ya que es el punto de partida del mismo, pues, es donde realmente inicia el proceso de transformación: justo en la mente de las personas como filosofía de cambio. Pero, también la visión es punto final, por cuanto se procura en todas las etapas de la transformación conseguir el cumplimiento de la misma. Al final, el Plan de Desarrollo Educativo será satisfactorio en la medida que la visión se haga realista.

En este sentido, a través de la educación deben procurarse más oportunidades económicas y de actuar social para la población en general." Si observan detalladamente, lo más importante de una visión es que tiene implícitas dos cosas: 1) Los objetivos de desarrollo, y 2) Las políticas municipales. A continuación, se conceptualizan estos dos puntos.

**c. Objetivos de Desarrollo:** En tanto la visión nos da el aspecto filosófico e inclusive soñador de la Estrategia de Desarrollo Educativa. Por otra parte, los objetivos nos ubican en aspectos más realista y concretos. La visión es algo general hacia donde ir, en tanto los objetivos de desarrollo ya nos sitúan en algo más prioritario en donde concentrar los cambios. Otro punto, muy vinculado con la visión y los objetivos, son las políticas, las cuales se definen enseguida.

**d. Políticas:** Las políticas tienen una amplia vinculación con la visión y con los objetivos de desarrollo. Con las políticas se procura potenciar el proceso de transformación con lo mínimo: En otras palabras, cumplir la visión con el mínimo esfuerzo y a su vez satisfacer las condiciones dictadas por el objeto de desarrollo.

En este aspecto las Autoridades Municipales, la comunidad y fuerzas vivas de determinada comunidad, están llamadas a jugar un papel fundamental dentro de la estrategia de desarrollo. Así, tienen la tarea de orientar e influir en la dirección a seguir por los agentes educativos, económicos y sociales del municipio; desde las políticas tiene que esclarecerse hacia dónde van los recursos y esfuerzos de la comunidad, para influir en la toma de decisiones y en las correspondientes acciones.

**e. Ejes Estratégicos:** Los ejes estratégicos son objetivos inmediatos, priorizados y puestos a trabajar como el motor principal de la estrategia de desarrollo. Vale aclarar que la definición de un eje estratégico no es antojadiza, sino acorde a lo que la población a desarrollar más le urge y así se conforman los ejes de desarrollo educativo.

Como complemento, cuando se requieran, se definen ejes de protección, solamente si es que peligran la base educativa principal del desarrollo, ya sea por tener una educación distante y divorciada del sistema económico, o por falta de educación ambiental, entre otros.

Un tercer tipo de ejes son los transversales, los cuales deben estar presente a lo largo de toda la estrategia y tienen que ver con aspectos más allá del desarrollo educativo, en la procura de un desarrollo pleno, al integrar otros campos en la estrategia. Ejes transversales pueden ser: participación ciudadana, visibilidad, transparencia, enfoque de género, sostenibilidad y otros.

**f. Líneas de Acción:** Es la dirección específica o recorrido a tomar para dar cumplimiento a las finalidades establecidas en la visión, los objetivos y las políticas.

Las líneas de acción tienen como columna vertebral a los ejes estratégicos. Mientras el eje se dicta en general, la línea de acción nos dice lo específico, inmediato y prioritario a desarrollar del eje.

**g. Proyectos:** Los proyectos se han definido con la pretensión de ser la realización más próxima de las líneas de acción y el apoyo inmediato para el desarrollo de los ejes estratégicos. En magnitud, los proyectos son la unidad mínima del plan estratégico, pero la más efectiva, por cuanto implican acciones concretas para la resolución de los problemas ya mencionados al inicio de la estrategia. En cuanto a la medición de los proyectos, eso será tarea de una unidad evaluadora, aunque la pauta serán los resultados que se hayan obtenido para satisfacción de los objetivos inmediatos. Con los proyectos concluye la elaboración del plan estratégico.

### **Plan Administrativo de Centro**

Mientras el plan estratégico de desarrollo es un marco de referencia general para todas las acciones que se definan a nivel de centro, entonces un plan administrativo de centro se impulsa desde la escuela. Viene a ser una herramienta básica de planeación financiera y se guía por el siguiente procedimiento administrativo.

**a. Pronóstico de la Demanda Educativa:** Matrícula En este punto se busca definir una aproximación del número de personas en edad escolar y que solicitará matrícula para ingresar o reingresar al sistema educativo en un año determinado. Esto tiene su semejanza en lo que es un plan de ventas. Las variables que intervienen son la edad, nivel de ingresos, nivel de educación y crecimiento poblacional. En la medida que esas cuatro variables se conjuguen a la perfección, así se determina con mayor facilidad la demanda educativa de una comunidad.

**b. Programa de Servicios Educativos:** Recursos Materiales. Se hace con respecto a la demanda educativa. Esto sería semejante a la elaboración y ejecución de un plan de producción.

En esta línea, la escuela debe indicar si tiene capacidad escolar para dar cobertura a la demanda educativa. El director de centro o gestor financiero debe hacerse los siguientes cuestionamientos:

- ¿Es suficiente nuestro edificio?
- ¿El número de aulas es el requerido?
- ¿Tenemos laboratorios especiales?
- ¿Habrá apoyo logístico del distrito educativo en cuanto a la disposición de materiales?
- ¿Qué nivel de déficit resultaría si imponemos criterios mínimos de atención?
- ¿Cómo resolveré el dilema entre cantidad y calidad educativa?
- Entre otros cuestionamientos claves.

**c. Plan de Personal: Recursos Humanos** Este es un examen, quizá el de mayor rigor en la planeación de centro educativo. Aquí interesa caracterizar el personal adecuado para desarrollar nuestro programa de servicios educativos. Dicho personal debe tener la suficiente capacidad técnica para interactuar con los materiales y hasta con la tecnología educativa -arriba definida-. Además, este recurso humano debe estar preparado para atender los niveles de estudio definidos. Así, habrá especialistas en cada área de estudio: ciencias naturales, estudios sociales, español, matemáticas y otras.

**d. Presupuesto y Flujo de Efectivo: Recursos Financieros** Llegados a este punto, necesitamos saber si nuestra institución educativa reúne la cantidad de dinero necesaria para ejecutar el programa definido. Es en este momento cuando se cuantifican todos los gastos materiales y humanos. Dicha sumatoria debe ser financiada por: transferencias gubernamentales, gestión de centro, aporte familiar, aporte comunitario, y otros.

Por último, al presupuesto educativo tiene que anexarse un cronograma detallado de ejecución presupuestaria.

El cronograma servirá como referencia para evaluar si el dinero se está gastando efectivamente en tiempo y forma.

**e. Evaluación Financiera:** Fin del Proceso La evaluación financiera se realiza en tres niveles:

1ro. Evaluación del Diseño. - Se estudia el rigor con que ha sido elaborado el plan administrativo de centro.

También se revisa si todas las actividades están claramente definidas o es que hay un margen de actuación amplio para la improvisación.

2do. Evaluación del Desempeño. - Consiste en observar cómo se ejecutan las actividades educativas previstas.

Si cuidan el horizonte del tiempo o todo es un desorden. En esto no hay que esperar hasta el final para definir las correcciones respectivas. Es más, si se amerita un cambio de metodología, entonces se procede a implementar la nueva forma de hacer las cosas.

3ro. Evaluación del Impacto. - Consiste en estudiar la efectividad de los planes educativos. En este momento se sistematizan las experiencias, recuperando lo bueno y desechando lo malo.

En otras palabras, se mide si el impacto de nuestra intervención fue positivo o negativo, si cumplimos o no las metas definidas con anticipación.

## **Organización del Trabajo Institucional**

Organizar es el arreglo ordenado de los recursos y de las funciones que deben desarrollar todos los miembros de una empresa para lograr sus objetivos y metas. También, es el mecanismo por el cual la dirección coordina y controla las acciones. Siendo así, la organización es la antesala de la dirección.

Para los centros educativos la organización plantea una tarea difícil, ya que se amerita un cambio general de la forma actual en que están organizados los centros. Veamos esto como que el sistema educativo tiende a crecer y por lo tanto necesitará de más personal, lo que a su vez empuja a que la organización pasada se abra, modifique o cambie.

Es claro el procedimiento, si antes no se realizaba gestión financiera educativa ni manejo de recursos; ahora que tendremos actividades de este tipo la organización no puede ser la misma. De mantener la misma organización, es probable una mala administración de los recursos. Para entender con mayor claridad, a continuación, se presenta un organigrama escolar tradicional, viejo y caduco para las exigencias educativas de los tiempos actuales. Crítica al Nivel de Organización Actual:

- Los centros educativos no están organizados a como lo muestra el diagrama. En caso de existir una excepción organizacional, entonces la misma no es operativa.
- Los consejos de docentes son inexistentes. En caso de existir grupos formales de docentes, a estos nunca les preocupa la situación problemática de sus centros y se remiten sólo a discusiones de reivindicaciones salariales.
- De los consejos de desarrollo educativo local nadie sabe nada. Es más, ni siquiera los Consejos de Desarrollo Municipal adscritos a las alcaldías municipales están activados.

- El tipo de organización desde el director hasta el nivel del estudiante es vertical. En primer lugar, el trasiego de información no es fluido. En segundo lugar, el director de centro lo define todo.
- El estudiante es un simple eslabón del organigrama, el cual no tiene tareas definidas.
- Según el organigrama, en la escuela sólo hay labor académica; lo cual es un grave error cuando no se incluye la parte operativa y administrativa de los recursos humanos, materiales y financieros.

**Cambios Propuestos:** Manual de Operaciones Según el nuevo esquema de gestión educativa, la administración de centros educativos no es tan fácil, máximo cuando incursionan a la escuela criterios de economía de recursos y sostenibilidad educativa.

Lógicamente, la nueva organización prevista debe ser acorde con el tamaño de cada centro educativo. Así, enseguida se proponen cambios generales hacia donde debe apuntar la organización de todo centro educativo.

Se propone crear las siguientes áreas de trabajo:

**Área de Staff:** Son las personas o departamentos que dirigen todos los procesos administrativos y de cambio de la institución.

a. **Administrador de Centro Educativo:** El administrador de centro educativo es aquel nivel que debe sustituir a lo que actualmente se maneja como director. La diferencia radica en las funciones administrativas que realizará más allá de las académicas que actualmente tiene encomendadas.

En esta línea, también serán funciones del mismo las siguientes: manejo de personal, dinero (caja o fondos), control de activos, registro de inventarios, entre otras.

Es la máxima autoridad escolar. También, tiene que ser un gestor financiero por naturaleza.

b. Director de Inventarios: Está dentro de los altos rangos de dirección de la escuela, pero subordinado al administrador de centro educativo. A su vez tiene a cargo a 1 auxiliar de inventarios y a 1 jefe de bodega. La labor de este funcionario estará dirigida a controlar rigurosamente el buen uso de todos los recursos materiales de la institución educativa que corresponda.

c. Director Académico y de Personal: También bajo la subordinación del administrador de centro educativo. Maneja a su cargo todo el registro de personal: cumplimiento de trabajo, calificaciones, realiza las contrataciones extras de la asignación y disposición del Ministerio de Educación; además aplica sanciones a los docentes incumplidos. Tiene a su cargo a maestros guías de cada área educativa, los que a su vez coordinan el trabajo de los docentes del área correspondiente.

d. Director de Finanzas: Esta nueva modalidad debe sugerir ante la administración y guiar cuando sea el caso los procesos de gestión financiera. Manejará de forma inteligente el recurso financiero de la institución educativa. A su cargo, a través de un subordinado tendrá el Centro de Costos Educativos. También, mediante un auditor interno podrá pedir cuentas con la debida autorización del administrador.

Área Sustantiva: Conformado por el personal directamente vinculado con la operatividad institucional de las escuelas. Así, cada una de las áreas funcionales de una escuela tendrá su personal sustantivo. En este caso se define el siguiente personal:

#### a. Secretaría Académica y de Personal

- Maestros Guía: Maneja y orienta el trabajo específico de un grupo de docentes vinculados con un área específica, ejemplo: Maestro Guía en Ciencias Naturales, donde a su cargo estarán todos los maestros que imparten esta materia. Los maestros guías también tendrán asignaciones de horas clases.
- Docentes: Son aquellos maestros que tienen a su cargo labores estrictamente académicas.
- Jefe de Informática y Registros: Tiene a su cargo el registro de matrículas, notas, y otros vinculados directamente con el área educativa, menos de personal y recursos financieros.

#### b. Departamento de Inventarios

- Auxiliar de Inventarios: Será el asistente del jefe de inventarios. Además, manejará todo el registro de compras o ventas escolares cuando sea el caso.
- Jefe de Bodega: Tiene a cargo el cuidado de los materiales educativos, como la entrega oportuna y controlada de los mismos.

#### c. Departamento de Finanzas

- Centro de Costos Educativos: Aquí se maneja el registro de todos los movimientos de personal, como de la utilización efectiva de los recursos financieros que posee la institución educativa.
- Auditor Escolar: Velará por el buen uso de los distintos tipos de recursos institucionales, tales como: materiales, humanos y financieros.

**Área de Apoyo:** Su orientación es apoyar las actividades del staff administrativo, como ayudar en el proceso de toma de decisiones.

a. Comité de Mantenimiento: Obras de Infraestructura. Estará encargado directamente del cuidado de la infraestructura actual, como de la gestión y ejecución de obras físicas en pro de la mejoría educativa institucional.

b. Auditoría Social: Un grupo conformado por padres de familia, estudiantes, y miembros de la comunidad; atento del buen uso de todos los recursos: materiales, humanos, financieros. Son los encargados de la socialización de todas las decisiones y procesos de cambio escolar.

c. Comité de Sostenibilidad: Es el ente educativo encargado de todas las labores destinadas a mantener la vigencia del centro educativo en el tiempo. La sostenibilidad también tendrá que ver con evitar la pérdida de dinero, mal uso de los recursos materiales, y subutilización del personal laboral.

### **Dirección Financiera: Liderazgo Educativo**

Dirección es un concepto referido a las personas que estarán a cargo de orientar los cambios institucionales y financieros del sistema educativo hondureño. Con relación a estas personas hay una acusación directa, donde se les define como políticos. Empero, yo no veo que ello implique problemas, pues, todos somos seres políticos, así como sociales y económicos. El problema radica cuando determinado director de centro no tiene los "adicionantes respectivos". Me refirió a que debe reunir los siguientes requisitos:

a. Buen Político (Supongamos que es una característica admisible)

b. Buen Profesor: Es un indicio de que la persona que estará al frente de una escuela es responsable, aplicada y será ejemplo para la comunidad educativa.

c. Buen Director: Hay que velar por este punto, porque no necesariamente un buen profesor es un buen director. Pueda que le falten actitudes de liderazgo.

d. Buen Administrador de Centro: Quizá es el elemento más importante y detrás subyace la característica de autogestión educativa.

Reunidos esos elementos nos dan una idea general del tipo de persona que urge para realizar las transformaciones educativas del momento. Como primera tarea se estipula la elaboración de una "estrategia direccional" a fin de hacer más operativa la administración y autogestión educativa. Dicha estrategia estará compuesta por tres elementos: a.- Estrategia de Motivación; b.- Estrategia de Liderazgo; c- Estrategia de Comunicación. Algunas pautas del trabajo a realizar son las siguientes:

### **Estrategia de Dirección Educativa con Calidad Total: Motivación, liderazgo y comunicación.**

**a.- Motivación:** Es uno de los elementos direccionales que casi siempre falla. Sucede que la organización es renuente a los cambios, está desmotivada, ha perdido el amor para con su institución, y por ende su disposición al trabajo ha disminuido, como también su productividad.

En consecuencia, no se cumple con las metas institucionales estipuladas para bien de la comunidad donde está ubicada la escuela. Entonces, se propone trabajar por lo siguiente:

- Jornadas de limpieza comunitaria y de ordenamiento escolar.

- Plus - salariales conseguidos a través de Alcaldía Municipal u Organismos NO Gubernamentales. No para todos, sino para los maestros productivos y comprometidos con el desarrollo de la comunidad.
- Velar porque se cumplan las garantías laborales de ley.
- Organizar reuniones sociales para el personal educativo y miembros de la comunidad, con el objeto de buscar acercamientos y lazos de amistad como de trabajo conjunto.
- Realizar reuniones semestrales, con todo el personal, para presentar resultados de objetivos y metas establecidas.
- Establecer una política de ascensos, en pro de beneficiar al personal cumplido.
- Dotar de uniformes y equipos escolares para docencia.

Nótese que ningún elemento motivacional es un simple regalo, sino todo será regido por la productividad. Siendo así, un elemento motivacional lo que procura es despertar la creatividad educativa y desarrollar la disposición de trabajo.

**b.- Liderazgo:** Está característica debe ser parte de la naturaleza misma de un director de centro educativo. Jamás se podrá insertar la dimensión financiera, de productividad y sostenibilidad educativa, cuando no esté un líder al frente de los cambios. El líder es como la cabeza, los demás serán el cuerpo. Sólo bajo su buena conducción es que se verá la luz del horizonte educativo que buscamos: creativo, dinámico, transformado, tecnificado y transparente.

Las acciones planteadas en este sentido son las siguientes:

- Capacitación continua del personal docente.
- Aplicar estudios de actitudes del personal (para aprovechar los líderes).
- Fomentar la honestidad, honradez y moralidad en las personas a cargo de los centros escolares.
- Dar apertura para las sugerencias positivas de los docentes: Aceptar propuestas de cambio.
- Instalar un buzón de sugerencias, a fin de monitorear la mejora continua de la escuela.

**c. Comunicación:** Con la nueva forma de organización propuesta se espera una comunicación efectiva entre cada uno de los niveles de dirección educativa. Para promover la cultura de la comunicación debe procederse a lo siguiente:

- Manejo de información escolar en todos los niveles
- Trabajo en equipo: interdisciplinario, interinstitucional, escuela - comunidad.
- Fomento de la organización escolar informal. Ejemplo: fiestas, convivios, cócteles, prácticas deportivas, religiosas, entre otras.
- Establecimiento de todos los tipos de comunicación: oral, escrita, de mural.

Todo lo anterior si apunta a ser una verdadera estrategia de dirección escolar, siguiendo los preceptos básicos de las ciencias administrativas. Por lo menos hace una diferencia sustantiva con la forma de dirección escolar tradicional remitida solamente a: matricular, aplicar exámenes, dar notas, y se repite.

### **Perfil de Trabajo: Gestor Financiero Educativo**

Ahora bien, entendido lo anterior, se necesita caracterizar con más precisión a ese tipo de persona que va a dirigir las estrategias direccionales de centro educativo. Antes que todo debe entenderse que es una persona que va a manejar dinero, que será gestor financiero, y como tal es imprescindible la ética como parte intrínseca de su persona y formación profesional.

pues, también se vincula con la operatividad misma del sistema. En este sentido, también es antiético lo siguiente:

- a. No dar clases.
- b. Abandonar a los estudiantes.
- c. Ser maestro ausentista.
- d. Guardarle información al estudiante.
- e. Tener varias plazas de trabajo, que por trabajar en una se descuida la otra.
- f. Estar recurrentemente en huelgas.
- g. En otro punto, así como las cuentas deben de ser claras, el individuo, la persona y sus actos deben de ser claros, de conocimiento público y orgulloso de su proceder en comunidad: dando buenos ejemplos como maestro (a), hijo (a), padre (madre), esposo (a), otros.

### **Controles Financieros: Auditorías Educativas**

Con los controles financieros se cierra el proceso de gestión y administración financiera. No significa que ahí termina todo. Termina simplemente el proceso que se definió para un determinado momento o período, pero enseguida surgen otros procesos: el mismo o nuevos.

Sea cual fuere, los procesos administrativos nunca se presentan de forma mecánica, sino sobre la marcha deben hacerse modificaciones y correctivos. Es ahí donde intervienen los controles.

El control es como la esposa del plan; nos servirá para estar monitoreando correctamente los procesos de gestión y administración financiera. Permite que las desviaciones en el plan sean mínimas y por tanto contribuye de forma óptima al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, se deben establecer controles encaminados a una buena planificación, la mejor organización, y la

efectiva dirección educativa. Y en lo que respecta al área específica de controles, en este caso financieros, lo más común sería la ejecución de auditorías educativas, que estaría comprendida por los siguientes puntos:

- Auditorías educativas propiamente dichas.
- Aplicación de formatos de control de personal.
- Arqueos periódicos de caja o fondos.
- Control permanente sobre el uso de los activos.
- Control del tiempo, costos, calidad y cumplimiento de las expectativas educativas de los estudiantes.
- Definir sistemas de permisos laborales.
- Laborar y aplicar un manual de procedimientos administrativos.
- Registro completo de inventarios.
- Darle seguimiento al mantenimiento y reparación de los equipos educativos, estableciendo sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Velar porque los registros de la institución sean veraces, con sistemas modernos en cuanto a manejo de estadísticas educativas.

### **3.4.7. Capítulo N°. 7**

#### **Principios de Contabilidad Financiera Educativa**

#### **Matemáticas Financieras e Inversión Educativa**

A continuación, se enseña de manera sencilla como es que se establece un calendario de pagos, en caso de que la escuela haya adquirido una deuda, digamos para realizar una ampliación de infraestructura educativa.

#### **Punto de Equilibrio de Inversión Institucional**

Este acápite se ha considerado para que cada administrador oriente el cálculo desde su centro de trabajo. La intención del análisis de punto de equilibrio es para

determinar el nivel de esfuerzo requerido a fin de que la institución educativa sea sostenible por sí misma en el tiempo.

La reflexión es sencilla: Si yo conozco el punto donde mi escuela no gana ni pierde, entonces ya sé hacia donde orientar mis esfuerzos. Si tengo éxito, y si todos nos orientamos hacia ese punto; el esfuerzo conjunto resultaría en un mejor manejo de los recursos financieros educativos, ampliación de la cobertura, mejoría de la calidad, inclusive el déficit fiscal público en general tendería a la baja.

## **Definiciones**

**a. Punto de Equilibrio:** Por definición, el punto de equilibrio es aquel en donde el total de ingresos es igual al total de costos o gastos educativos. Sería un punto de estabilidad, donde se plantea un equilibrio sin ganancias y sin pérdidas. Es claro que, por la finalidad social de la escuela, entonces no debe procurarse un lucro; no obstante, la escuela o el sistema educativo no está obligado a perder, y ese es el criterio que rescata el punto de equilibrio. En el fondo lo que se busca es la sostenibilidad financiera del sistema educativo.

**b. Costos Fijos:** Son las erogaciones económicas que permanecerán fijas durante un tiempo determinado. En estos costos se incurrirá independientemente del número de estudiantes.

Para los efectos prácticos de esta actividad se han omitido los gastos fijos que tienen que ver con personal administrativo escolar, como otros servicios no asociados directamente con la labor educativa: teléfono, agua, energía eléctrica y otros. Por lo contrario, se contemplan los siguientes gastos fijos: Honorarios de maestros, material didáctico (fijo), y otros gastos de apoyo para los estudiantes.

**c. Costos Variables:** Son los que aumentan en proporción directa y constante con los aumentos o disminuciones de los servicios educativos. Se mueven en dirección

igual que la cobertura educativa. En esta categoría, para el caso que nos ocupa, se incluyen: material didáctico (variable), útiles escolares, uniformes (educación física y deportes, como de asistencia diaria), merienda escolar, carpeta de expediente escolar, y gastos de celebración.

**d. Contribución Unitaria:** Es el monto de dinero libre, después de deducir los costos variables al precio por el cual se ofrecen los servicios educativos. Lo que hará la diferencia en nuestro esquema.

**e. Diferencia entre:** Equilibrio de Mercado Educativo & Punto de Equilibrio en los Servicios Educativos.

El equilibrio de mercado educativo se refiere a todo el sistema educativo nacional. Es un punto que se alcanzaría si es que la demanda educativa es cubierta en su totalidad por la oferta. Hacia ese punto es donde tiende el horizonte del sistema cuando se habla de educación para todos. En realidad, dadas las condiciones de país subdesarrollado, entonces el equilibrio del mercado educativo es apenas un punto hipotético, pues, lo que prevalece es la falta de cobertura educativa.

Por lo contrario, el punto de equilibrio en los servicios educativos se refiere al análisis particular de un determinado centro o escuela. El foco de atención se dirige hacia los ingresos y gastos educativos, que, para cumplirse el equilibrio, ambas variables deben ser iguales.

**f. Diferencia entre: Costos fijos & Costos variables:** Los costos fijos ya están definidos, están dados con anticipación, son exógenos o establecidos fuera del esquema del servicio educativo directo. En otras palabras, están explícitos y se apropian en la práctica educativa de un esquema de autonomía.

En cambio, los costos variables están implícitos en la producción del servicio educativo por depender de la misma. Si no hay servicio educativo, entonces no

corresponde ningún nivel de costo variable. Ahora bien, cuando hay producción de servicios significa que tendremos costos variables. En tanto los servicios se incrementen; en ese mismo sentido irán los costos variables educativos.

**Estados y Registros Financieros.** Manejar recursos financieros a través de buenos registros contables es lo más lógico. Por desgracia, en educación actualmente no es operativa la lógica financiera. Todo se maneja a través del desorden y caos.

En este sentido, manejar un formato financiero es fácil; lo más difícil será construir una mentalidad educativa de autogestión de recursos financieros, los cuales una vez obtenidos deben llevarse en orden, transparencia y al día, para la obtención de los objetivos propuestos y la entrega oportuna de cuentas a la sociedad en general, misma que paga el servicio educativo.

**Balance Escolar:** Es una fotografía contable que muestra de manera resumida la situación financiera de una escuela en cualquier momento que se le requiera. Se resume en un saldo que puede ser positivo o negativo, en dependencia de cómo se administren los recursos ingresados. Así resultan déficit y superávit escolar. Lo negativo significaría pérdida escolar y cero nociones de autosostenibilidad. Por lo contrario, lo positivo da pautas para definir lo que es una administración escolar austera.

**Presupuesto de Gastos Escolares:** El presupuesto de gastos escolares es la inversión monetaria que se requiere para implantar el proyecto educativo de cada centro escolar.

**Inventario Escolar:** Es la cuantificación de todos los activos o bienes que posee una institución escolar. En dichos activos descansan los beneficios de una institución escolar, su estabilidad, y el servicio que se destine. Así, entre mayor la cantidad de activos, mejores serán los servicios y la calidad educativa brindada.

**Conceptualización de Activos Escolares:** Para ser más explícitos, los activos escolares se conceptualizan de la siguiente forma:

- Inmueble: Literalmente, la palabra orienta que son. activos distantes de la definición de un mueble como mesa o silla; más bien tiene que ver con los bienes raíces de la institución escolar. Entre otros, son parte del mismo: edificio y terreno.
- Mobiliario: Estos si se refieren a muebles, tales como: sillas, mesas, pupitres, estantes, pizarras, libreros, etc.
- Biblioteca: Es el cúmulo de información científica que posee una escuela. Está se cifra en número de libros. Lo que para la escuela son los libros, para una empresa es como poseer una inversión en bonos o certificados de inversión.
- Archivo: Es el historial de todos los documentos importantes que conserva la escuela. Tiene que ver con razones históricas, no sólo de registro de estudiante, sino vinculadas a la vida misma de la institución escolar desde su fundación. También, pueda que se encuentre alguna información referente al municipio, misma que puede ser de valor incalculable y patrimonio auténtico de la comunidad.

**Material Didáctico:** Son elementos de apoyo utilizados para hacer más fácil y operativo el proceso de enseñanza - aprendizaje. De esta forma, son parte de la metodología escolar. O sea, de los materiales y herramientas de enseñanza (Boschin & Metz, 2009).

## CAPÍTULO IV

### GESTIÓN ESCOLAR: LA DIMENSIÓN OPERATIVA

En este capítulo se analizarán los elementos de la organización operativa de la institución educativa, se trabajará el análisis de cada sección y área que los generan.

Se comprenderá la función de la misión y visión de la institución como eje rector de los objetivos y la labor que requiere desarrollara la institución educativa.

Analizaremos los elementos directivos y el manejo de su liderazgo en la elaboración, planeación, facilitación y actividades que requieren implementar las cabezas de la organización, así como sus funciones específicas.

Asimismo, en esta unidad se revisa una guía operativa para planteles educativos privados y el modelo de gestión escolar estratégica en la educación pública y realiza un análisis evaluativo de algunos documentos rectores para la operación de escuelas tanto públicas como privadas.

#### **OBJETIVOS:**

- a. Conocer brevemente las organizaciones escolares, sus dimensiones y características.
- b. Entender la estructura como dimensión de los centros escolares..
- c. Conocer cuáles son los factores de la estructura como dimensión de los centros escolares.
- d. Conocer el funcionamiento de gobierno, autonomía y participación en centros escolares.
- e. Analizar evaluativamente una guía operativa de planteles educativos privados y su planeación estratégica.

*Pensar nos hace lo que somos y también nos puede dar lo que queremos.*

Luis A. Martínez (1741-1801) Escritor, pintor y político ecuatoriano.

## 4. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL

### 4.1. POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Toda institución educativa, así como las empresas, parten de una política o línea de trabajo, es decir, se genera un objetivo en común a lograr, y cuál será el procedimiento que se deberá ocupar para llegar a este.

Iniciamos del objetivo, qué quiere lograr la empresa, cuál es su finalidad ante la sociedad y cuál es el servicio que prestará a esta y que beneficios sociales y personales generará este mismo.

La política institucional debe partir del Plan Nacional de Desarrollo en el caso particular de Ecuador, en los propósitos de la propia institución, en las decisiones de los altos directivos y en las normas exteriores del entorno.

Estas políticas responden al ejercicio propio de cada estado en materia educativa. Las políticas pueden ser de tipo formal o informal, las formales son aquellas que responden a una concepción bien definida y por escrito.

desde la perspectiva empresarial, se divide en también en sus funciones, y las principales son las siguientes:

- **La administrativa** que debe de considerar la planeación, organización, comunicación y control.
- **La operativa** que son sobre personal, finanzas, mercadotecnia, relaciones públicas, producción etc.

#### **4.1.1. Política educativa, administrativa y social**

En cuanto a la empresa educativa se dividen en tres ámbitos específicos en los que la institución educativa se desarrolla, a saber:

1. La política educativa.
2. La política administrativa.
3. La política social.

La política educativa se basa en dos ejes fundamentales que son en un sentido de macrosistemas en los que se ven involucradas en el sistema político y el económico.

Muchas de las visiones de los directores son carentes de habilidades administrativas, aptitudes y liderazgo, así como la habilidad de orientar a la institución hacia el crecimiento y desarrollo debido a políticas centralizadas del poder y la falta de delegación.

Todas las políticas administrativas deberían ser de tipo formal, estar estructuradas y escritas para su mejor conocimiento y apego de estas. El tipo de dirección es lo que lleva a la generación de políticas administrativas, veremos a grandes rasgos algunos de los tipos que existen acordes con el tipo de dirección.

##### **De tipo conservador**

Estas políticas se basan en instituciones, en el tipo de organización que poseen, sus características principales son que los puestos operativos y directivos están en manos de grupos sociofamiliares o relaciones sociales y políticas cercanas al dueño o dirección de la institución. Podemos ver varios tipos de organizaciones de carácter conservador:

**Paternalista:** nace de una dirección protectora ante los empleados, que están unidos por amistad, vínculos familiares o de relación social, hacia el dueño

**La política de seguridad:** es una política que se dirige a una postura conservadora y defensiva, que trata de suplir la falta de competitividad, por lo que su orientación está basada en la inversión y gastos seguros.

**Centralismo:** La toma de decisiones se concentra en la dirección, es de tipo burocrática, todo cambio y decisiones debe ser considerada y aprobada por la dirección central.

**Políticas de comodidad:** Prefieren la rutina, las direcciones sólo buscan un puesto de alto nivel sin tomar la responsiva de su labor y función.

### **Políticas de rentabilidad**

Se refiere que son empresas que buscan el beneficio como un eje de ejecución, es decir, que el beneficio sea mayor ante la inversión, los ingresos y el costo que genera el servicio o producto.

### **Políticas financieras**

Este tipo de política sólo se percibe en instituciones educativas grandes de tipo corporativo, busca coordinar la imagen, financiación exterior y el valor de la institución, para hacer a ésta más rentable. Existen dos puntos de vista, a saber:

**1. De liquidez:** Que presente tener entradas constantes de dinero o el poder conseguirlo, para poseer suficientes fondos que desarrollen parámetros benéficos o inversiones.

**2. De expansión:** Son las instituciones que buscan acuerdos con otras para asegurar su propio desarrollo, con lo cual generan programas tecnológicos comunes, acuerdos de calidad, normas de contratación, entre otras.

Ahora bien, podemos comprender el ámbito de las políticas sociales que están orientadas hacia los resultados sociales que la institución educativa aporta para el desarrollo del individuo, la comunidad y la sociedad en general del país. Estas políticas las podemos entender desde sus diferentes fases:

**Política participativa:** estas políticas son las que están encaminadas a participar en las necesidades de la sociedad.

**Política de valor añadido:** Esta política nos habla de una visión más equitativa de la propia empresa, ya que es una visión de que ésta es un organismo social, que tiene un peso en su entorno,

**4.1.2 Misión y Visión** Es una declaración precisa, expresada en términos de ejecución, que describe el resultado general u objetivo de la institución educativa, y que debe basarse en necesidades documentadas.

Enuncia lo que debe de hacerse, por quién y en qué condiciones; así también especifica el grado de ejecución de la misión. Las características de la misión son las siguientes: selectiva y proyectiva.

La visión es la declaración de metas, valores y aspiraciones de la empresa educativa hacia a futuro. Aquella que permita el desarrollo de la misión.

## **4.2 Directivos y sus respectivas funciones**

Las jerarquías determinan el poder de actuación de cada dependencia de la estructura orgánica, lo que comprende atribuciones del área, iniciativas, toma de decisiones, responsabilidades del puesto y autoridad.

Una dirección adecuada ayuda a solucionar tareas y proporciona respaldo para el impacto de las dificultades que se generan en las actividades administrativas. La dirección tiene una función de facilitar y dar sentido o una línea de acción a las tareas que administran a la organización. Las funciones de la dirección son las de:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Personal.
- Innovación.
- Comunicación.
- Coordinación.

La dirección posee tres fases básicas, a saber:

**1. Mando o autoridad:** Es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento a los órganos de una empresa.

a) La autoridad que se posee puede ser de dos tipos: Jurídica que se impone por obligación y responde ante la ley, y que puede ser formal de manera lineal y funcional, así como operativa. Y la moral que se impone por convencimiento y puede ser técnica o personal.

b) El mando determina las acciones que se deben de llevar a cabo y su función es directiva, establece el cómo debe de hacerse y su tarea es de tipo

administrativa; por último, vigila que lo que debe hacerse se haga y su función es la de supervisar, o de tipo ejecutiva.

**2. Comunicación:** Es el efectuar un cambio, modificar la actuación o el rumbo para el bien de la organización, establece canales de comunicación por los cuales se controlen los resultados.

**3. Supervisión:** Es la verificación de que las funciones se realicen de acuerdo con lo planeado y ordenado. Puede haber dos tipos de supervisión, a saber:

a) Estrecha: en donde el supervisor está en revisión constante de la ejecución, por lo que permite un rango de movilidad del personal muy limitado, y puede generar un malestar en la libertad de acción de las personas.

b) Moderada: En ésta, el personal tiene un rango de libertad más amplio, aprovecha las iniciativas y corresponsabilidad del personal.

#### **4.3. Departamentos administrativos**

Así como la dirección tiene una función específica, también las áreas que continúan en la línea de mando, éstas son los departamentos administrativos. Estas coordinaciones estructuran las funciones básicas del control y manejo de la parte educativa, como la generación y control de calificaciones, el manejo de documentación oficial, generación de certificaciones, títulos, entre otras. A continuación, las funciones principales de estas áreas.

- 1 Sistema de administración escolar
  - a. Servicios escolares
  - b. Control escolar
  - c. Trámites

- d. Procesos
- e. Normatividad

Los procesos pueden ser variados dependiendo de la organización:

- Ingreso: su labor es registrar y controlar la entrada de los estudiantes a la institución, desde la documentación necesaria que solicita la SEP, el registro y datos del estudiante, etc.
- Seguimiento: tener el historial, académico, de servicios que se han prestado al estudiante, como credencialización, certificados, revalidaciones, equivalencias, etc.
- Egreso: Revisar su salida, que cumpla con los mínimos requeridos para su egreso y validación de estudios

Deben tener un sistema de información continua hacia la comunidad escolar para mantenerla informada y actualizada de los trámites y las fechas de éstos para su mejor funcionamiento. Deben generar informes a sus autoridades y direcciones para mantener la línea de acción activa y para sus mejoras continuas.

#### **4.4 Departamentos académicos**

##### **4.4.1 Coordinación académica**

El departamento académico tiene como función coordinar, controlar y dirigir los sistemas de planeación y programas educativos, la estructura docente, la información y comunicación educativa y el control del proceso enseñanza-aprendizaje. Entre estos:

**4.4.1.1 Equipos de docentes** La coordinación académica tiene entre sus funciones organizar al cuerpo docente en sus labores, obligaciones, derechos y responsabilidades con la institución educativa.

**4.4.1.2 Planes y programas** En cuanto a planes y programas, el área académica revisa, selecciona y lleva a la ejecución de éstos de acuerdo con las políticas de la institución y de la Secretaría de Educación Superior en el caso particular de Ecuador.

**4.4.1.3 Material didáctico** Verifica el uso apropiado de los materiales didácticos que permiten el funcionamiento de la labor docente en el aula, como pizarrón, gises, papelería, equipo de cómputo, equipo audiovisual, etc.

**3.4.1.4 Evaluación de aprendizajes** El área académica observa y verifica el proceso de la evaluación del aprendizaje, procura generar, en conjunto con su planta docente, un plan de evaluación de los procesos de la enseñanza-aprendizaje que el estudiante va produciendo durante el ciclo escolar; se valoran los procesos, las ejecuciones, las habilidades adquiridas, las actitudes construidas, los conocimientos significados y conceptos científicos asimilados a lo largo de este aprendizaje.

**4.4.1.5 Evaluación docente**, es la de control de la ejecución docente, en ésta se evalúa la efectividad y funcionalidad del docente en aula, verifica por medio de varias herramientas, el trabajo realizado por la planta docente.

**4.4.1.6 Tutorías** También revisa la necesidad de una mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje en donde los estudiantes con problemas de aprendizaje reciban una atención a las necesidades específicas de su situación, en donde se le proporcione un apoyo extra en las áreas con mayor dificultad para su desempeño.

**4.4.1.7 Cursos especiales** Otra función es la de cursos especiales, ya sean como los relacionados con el SNNA en el caso de Ecuador, y el logro de certificaciones.

**4.4.2 Coordinación psicopedagógica** Dentro de las funciones académicas se encuentran las coordinaciones de apoyo a estas áreas; el departamento psicopedagógico se crea para dar atención a los departamentos que la academia no puede atender por la visión específica de la misma.

**4.4.3 Coordinación de atención a estudiantes** Esta coordinación, de reciente implementación en algunas instituciones, procuran la comunicación, reglamentación y atención de las relaciones estudiantes con estudiantes y estudiantes con docentes.

## **4.2. LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS**

### **4.2.1. El centro escolar como organización para el desarrollo del currículum y la enseñanza**

El centro escolar considerado como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los estudiantes y la actividad docente que realizan profesores y profesoras.

Son dichos procesos los que constituyen el núcleo de las organizaciones escolares; en ese sentido, los aspectos organizativos del centro escolar no se pueden pensar independientemente de la acción curricular y educativa del mismo (González González, 2003).

Aunque nuestro propósito es el de comentar cuáles son las dimensiones que configuran el contexto organizativo en el que se desarrolla el currículum y la enseñanza, y con tal pretensión nuestro foco de atención se sitúa en lo que

podríamos denominar lo organizativo de los centros escolares, es evidente que no estamos hablando de una faceta –la organizativa– que discurre por sus propios derroteros e independientemente de lo curricular y lo educativo; ambos son aspectos entrelazados que no pueden ser pensados independientemente los unos de los otros, tal como se expresa en el cuadro que aparece a continuación..

#### **4.2.2. Dimensiones constitutivas de la organización escolar**

Tal como queda reflejado en el cuadro anterior, vamos a considerar que las dimensiones organizativas que configuran un centro escolar vienen dadas por el hecho de que, en cualquiera de ellos, existe una estructura organizativa formal (Dimensión Estructural); se desarrollan determinadas relaciones entre los individuos que lo componen (Dimensión Relacional); se mantienen y cultivan ciertos supuestos, valores y creencias organizativas (Dimensión Cultural); se desarrollan determinados procesos y estrategias de actuación a través de las cuales la organización funciona (Dimensión Procesual); y se mantienen ciertas relaciones con el entorno (Dimensión Entorno).

**Dimensión estructural.** Esta dimensión hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos.

Como dimensión formal abarca, pues, diversos aspectos, de modo que si quisiésemos analizar la estructura de un centro habríamos de prestar atención a aquellos elementos formalmente establecidos, y que configuran el armazón en el que se llevará a cabo la actividad organizativa:

- Los papeles o roles
- Las unidades organizativas
- Los mecanismos formales que existen en la organización
- La estructura de tareas –
- La estructura física e infraestructural del centro

En la medida en que la estructura de los centros escolares es resultante del conjunto de normativas, regulaciones oficiales y reglas formalmente establecidas emanadas desde la administración educativa. Si nos centramos sólo en lo estructural conoceremos el «andamiaje», pero no llegaremos a conocer cómo son y funcionan los centros escolares por dentro (de esa estructura).

**Dimensión relacional.** La organización escolar no es sólo una estructura formal de puestos, funciones, responsabilidades, entre otras. También es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen.

Los centros escolares están formados por personas que se relacionan y construyen ciertos patrones de relación entre ellas; que tienen ideas, concepciones, intereses, no siempre similares; que trabajan de una determinada manera; que tienen unos u otros problemas y conflictos; Los miembros de la organización no sólo mantienen entre sí las relaciones formales que establece la estructura, sino otras de muy diverso tipo que marcan en gran medida el tono y vida social y académica del centro. Es común, por ejemplo, hablar de relaciones formales e informales, y utilizar tal distinción para diferenciar entre aquellas relaciones que están establecidas de modo formal y reglado, y las que ocurren de modo más espontáneo y al margen de las estructuras: amistades y/o antagonismos entre personas; alejamientos y/o acercamientos entre grupos, identificación de unas personas con otras, etc.

Comprender siquiera mínimamente la dimensión relacional de los centros escolares requiere atender, cuando menos, a las facetas micropolíticas y de interacción profesional en el seno de la organización. Las primeras se articulan en torno a las relaciones micro- políticas, desarrolladas, generalmente, en el plano de lo informal y con frecuencia implícito.

Los patrones relacionales que se desarrollan en la organización, que en última instancia se manifiesta en un determinado clima relacional en el centro, van a

afectar a las dinámicas de trabajo entre los miembros del centro, así como a su grado de satisfacción, su nivel de cohesión, de participación, de conflictos, etc.

La naturaleza de los patrones de relación que se han ido desarrollando entre los miembros del centro escolar, y su mayor o menor repercusión en el devenir de los acontecimientos educativos que en él ocurren, determinará en gran medida el cómo sea y funcione cada centro escolar.

**Dimensión procesos.** En las organizaciones se llevan a cabo diversos procesos y actuaciones. Es evidente que los de desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje constituyen el núcleo y razón de ser de los centros escolares.

Los procesos que lleva a cabo una organización escolar para ir funcionando día a día y mejorar como organización no ocurren al margen de las estructuras existentes en los centros, las relaciones y patrones de relación habituales entre sus miembros, o los valores, creencias, supuestos que se promueven y subyacen a la vida y actuación en el centro. Dicho, en otros términos, esta dimensión no es independiente de las demás.

En definitiva, los procesos que lleva a cabo un centro no pueden ser pensados al margen de otras dimensiones organizativas, pero, al tiempo, el cómo y porqué se encaren tales procesos y los contenidos sobre los que se articulen incidirán, de uno u otro modo, en aquéllas.

**Dimensión valores-supuestos-creencias (Cultura).** Ésta es una dimensión organizativa menos visible y más implícita. En términos generales, puede decirse que hace referencia a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea un centro escolar.

Aunque es una dimensión que por lo general no está formalizada, ni es explícita, no todos los valores o principios sobre los que se funciona son implícitos. Algunos

están plasmados en los documentos organizativos en los que se formulan aquellos por los que se orienta el centro y los grandes propósitos formalmente establecidos para el mismo. Podemos decir que el centro valora el respeto al individuo y a la diversidad social, cultural, intelectual de cada uno, pero puede que cotidianamente el funcionamiento real ponga de manifiesto discriminaciones sutiles).

En general, en una organización como la escolar, en la que se lleva a cabo una tarea –la educativa–, saturada de componentes valorativos y normativos, el funcionamiento cotidiano no es sino un reflejo de esa dimensión cultural, pues afecta al propósito y filosofía de la organización, esté o no escrito y, por tanto, al modo de trabajar y relacionarse en ella.

**Dimensión entorno.** Es una dimensión que hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. Hablar de esta dimensión significa subrayar que aquéllos no sólo son complejos social, organizativa y educativamente hablando, sino que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico dado.

El centro no está cerrado a su entorno, ni puede permanecer ajeno a él. La interacción con éste viene condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades, demandas, incluso exigencias, que se le plantean al centro escolar desde el exterior son cambiantes.

En conjunto nos ponen de manifiesto que los centros escolares no son única y exclusivamente lo que expresan las declaraciones formales y oficiales, los planes institucionales, o los organigramas; no son sólo estructuras organizativas que haya que gestionar y administrar en sus aspectos formales –ordenar horarios de estudiantes y profesores, planificar calendarios de reuniones, arbitrar espacios, etc.– echando mano de procedimientos más o menos burocráticos y responsabilizando de ello a alguno de sus miembros.

Más allá de lo formal, de la aparente racionalidad, existen otros muchos ingredientes que hemos de tener en cuenta: las relaciones diversas que se establecen entre sus miembros; las creencias y códigos normativos tácitos; los patrones más o menos rutinarios de actuación; los hábitos adquiridos con el tiempo; las funciones implícitas realizadas por algunos, las ideologías que están presentes dentro y más allá de las paredes del centro escolar, entre otras.

#### **4.2.3. Rasgos característicos de los centros escolares**

Los centros escolares como organizaciones presentan algunas características y rasgos que los hacen diferentes a otras, como por ejemplo las empresariales, militares, religiosas, se aborda el carácter y alcance de esas peculiaridades y algunas de sus consecuencias.

**En relación con las metas escolares.** Cualquier organización se caracteriza por estar orientada a unos fines, propósitos o metas cuyo logro les confiere sentido, entendiendo por tales aquellos estados deseados que la organización trata de hacer realidad.

En la medida en que las metas del centro escolar siempre son en cierto grado ambiguas, suele ocurrir que sus miembros tiendan a estar de acuerdo con ellas y, por tanto, se presupone que todos las entienden y comparten. De ese modo, en los centros se elude, con frecuencia, la discusión, el análisis, la reflexión y clarificación conjunta sobre las metas que se pretende y que habrían de orientar la actuación organizativa.

En definitiva, los centros escolares son organizaciones en las que es difícil clarificar, consensuar y acotar cuáles son los propósitos del centro en su conjunto, por qué esos y no otros y cuáles son los prioritarios dada la situación y el funcionamiento habitual del centro.

Por otra parte, las metas de las organizaciones escolares son variadas y múltiples, tanto cuantitativamente hablando (son numerosas) como cualitativamente, en el sentido de que son muy variadas.

Nos encontramos, en definitiva, ante una organización en la que es difícil preespecificar las metas de tal modo que aporten una guía precisa y clara para orientar linealmente las decisiones y actuaciones en la organización, y en la que, por tanto, no se puede prever con total precisión qué es lo que ocurrirá; siempre hay algún grado de impredecibilidad.

Dados los anteriores rasgos ligados a los propósitos y metas de la organización escolar, resulta complejo para cualquier centro determinar y clarificar qué es lo que persigue, hacia dónde va, qué educación va a desarrollar, etc. No es una cuestión que se resuelva únicamente declarándolo por escrito en un plan o proyecto del centro; como decíamos, los consensos iniciales son fáciles, pero salvo que en el seno de la organización se desarrollen dinámicas de trabajo (procesos/ relaciones profesionales) orientadas a la discusión, el análisis, la reflexión, la clarificación por parte de los miembros sobre los propósitos y metas organizativas, difícilmente estará claro, y mínimamente consensuado y asumido, qué metas se plantea el centro y por qué esas (y no otras).

**En relación con la tecnología de la organización.** Tecnología es un término utilizado para referirnos, en general, a los procesos emprendidos sistemáticamente por la organización para llevar a cabo su función. En el caso de las organizaciones escolares, dada la naturaleza compleja de los procesos de enseñanza-aprendizaje, se suele utilizar la expresión tecnología problemática para aludir a esta faceta organizativa.

En este sentido, si pensamos en los procesos de enseñanza-aprendizaje es evidente que no se cuenta con una tecnología simple para trabajar con los

estudiantes, que no son iguales ni se mantienen estáticos en el tiempo, y en relación con los cuales es necesario adaptarse a su diversidad y variabilidad. Las personas –estudiantes y alumnas– son entidades globales y unitarias, que es necesario considerar en su totalidad, sin que se pueda dividir la enseñanza en segmentos y rutinas perfectamente acotados, diferenciados y secuenciados.

Por lo tanto, este rasgo de las organizaciones escolares pone de manifiesto que la acción que se desarrolla en un centro escolar no tiene un carácter técnico y preciso, sino ambiguo e incierto, pues no se puede prever totalmente cómo se va a trabajar y con qué resultados; los procedimientos y las reglas de actuación no funcionan con consistencia, predictibilidad o imparcialidad burocrática.

**Con respecto a las relaciones.** Las organizaciones escolares, como decíamos antes, están formadas por personas que interactúan unas con otras. Las relaciones que se desarrollan en los centros escolares también presentan algunas peculiaridades.

En primer lugar, el centro escolar es una organización en la que toman parte muchos y muy diversos agentes, es una institución muy participada.

En segundo lugar, cabe destacar también que, en los centros escolares, y en lo que respecta a las relaciones profesionales entre docentes, se tiende al celularismo, entendiendo por tal que cada profesor lleve a cabo la actividad educativa de forma aislada, con nociones muy vagas acerca de qué están haciendo los demás, y apartada de controles organizativos efectivos.

### **Con respecto a su naturaleza sistémica: la débil articulación**

Considerada como sistema, la organización presenta dos rasgos: por un lado, los elementos que la integran interactúan y son interdependientes entre sí; por otro, la

organización es una globalidad, con atributos propios, que trasciende la suma de las partes que la componen.

Esa cierta autonomía de los elementos y componentes del centro escolar puede comprenderse fácilmente cuando pensamos en situaciones que ocurren habitualmente, como, por ejemplo:

- que existan deficiencias a un nivel (por ejemplo, un jefe de estudios que no realiza adecuadamente sus funciones de coordinación pedagógica), sin que ello suponga un colapso o paralización de la organización;
- que una parte de la organización tome ciertas medidas para resolver algún problema que le viene de fuera (por ejemplo, padres que presionan o critican determinadas actuaciones en un curso o grupo de estudiantes), sin que por ello haya que movilizar a toda la organización;
- que profesores pertenecientes al mismo centro, ciclo, curso, trabajen independientemente unos de otros;
- que ciertas decisiones que se toman en un nivel (por ejemplo, en un Consejo Escolar) no se tengan en cuenta o se desvirtúen en otros niveles,
- otros.

Dos son las razones básicas que se aducen para explicar la existencia de la débil articulación en los centros escolares: 1) En ellos no existe una tecnología capaz de conexas a toda la organización y 2) Las posiciones de autoridad son débiles, de modo que es complejo mantener ligado y coordinado al centro escolar únicamente a través de los denominados mecanismos de conexión verticales (reglas escritas, órdenes, directrices).

Por otra parte, son organizaciones en las que no existen posiciones fuertes de autoridad, entendiendo por tales aquellas que pueden determinar, a través de reglas y directrices, qué es lo que se va a hacer, quién lo hará, cuándo y cómo.

La débil articulación conlleva, pues, que la coordinación entre elementos y partes de la organización se convierta en un asunto complejo y problemático, que no se resuelve, únicamente, con el establecimiento de planes y la fijación de directrices por parte de aquellos que ocupan posiciones de autoridad (por ejemplo, un director, un jefe de estudios).

#### **4.2.4. Consideraciones finales**

A lo largo de este documento se comenta cuáles son las dimensiones constitutivas de los centros escolares en cuanto organizaciones y algunos de los rasgos que los caracterizan.

Aunque se trata de una organización en relación con la cual existen muchas reglas y normativas acerca de cómo debe estar estructurada, qué currículum debe desarrollar, en qué tipo de edificios y con qué mobiliario, qué profesionales han de trabajar en ella, etc., emanadas desde instancias externas, no puede decirse que esté totalmente acotada y definida desde el exterior.

Son realidades mucho más complejas, cuyo funcionamiento no viene predeterminado y en las que la ambigüedad e incertidumbre están a la orden del día, hay una organización en funcionamiento: un espacio socio-cultural en el que los sujetos construyen en interacción y dan forma y contenido a la vida cotidiana y funcionamiento de la organización; en el que se generan y sostienen determinados modos de interpretar y dar significado a lo que ocurre, determinados modos de actuar, concebir y abordar los procesos cotidianos de funcionamiento organizativo.

### **4.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

#### **4.3.1 Administración de recursos financieros**

Dentro de la administración de una empresa encontramos dos actividades que son la administrativa y la operacional.

Las operaciones dentro de la empresa dependerán del rubro de esta, a empresa se divide en dos: la industrial y la de servicios. Entre las funciones de una empresa de servicio tenemos varias que la conforman, como son el área de compras, de comercialización, finanzas, de personal, de oficina, entre otras que se ocupan de la operabilidad de la misma.

La función del área de finanzas es lograr y mantener la liquidez, como las ganancias de la empresa. El área financiera es encargada del control económico mediante llevar un control contable que podemos conocer a través de dos grandes rubros. Uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la subvención y aportaciones; y el segundo es el de la propia institución.

El área contable tiene como misión esclarecer el uso de los recursos económicos. Trabaja a partir del análisis de ganancias y gastos, como en el balance de cuentas o contabilidad patrimonial, debe revisar los bienes materiales e inmateriales que conforman el patrimonio de la institución, éste se divide en económico, a los que se les denomina activos. Y los financieros, que son las deudas y obligaciones que contrae la institución, a lo que se le denomina pasivo (Portela Pruaño, 2003).

Dentro de la dinámica de la administración, nos encontramos con la contabilidad de gestión, encargada de controlar y sistematizar el patrimonio de esta y la dinámica de estas entradas y salidas.

Si la institución educativa cuenta con varios centros o secciones, la contabilidad a efectos finales deberá ser única, pero puede ser dividida por secciones para llevar un mejor control. Otro conveniente es llevar también la contabilidad de actividades complementarias (como idiomas, música, culturales, sociales, religiosas, deportiva-recreativas, etc.) y servicios diversos (venta de materiales para actividades completarias, cafeterías, editorial, etc.).

#### **4.3.1.1. Tipo de sociedades, mercantil y civil**

La figura de sociedad mercantil, en donde hay que legitimar y generar derechos y obligaciones de las partes que forman a la organización empresarial. Esta necesidad de asociación de carácter de lucro o interés común hace que en las leyes civiles y comerciales comprendamos que es una sociedad. Dentro de estas leyes encontramos dos tipos de sociedades: La sociedad civil la podemos entender como la sociedad que no se dedica a la actividad mercantil, es decir, su finalidad es obtener un beneficio económico o ganancia, pero no por la especulación comercial, en donde los socios aportan, recursos, conocimiento, trabajo y esfuerzos para realizar un fin lícito de carácter económico; ésta se rige por el Código Civil y responde a la forma en cómo deben de responder los socios ante terceros.

Se considera sociedad mercantil aquella que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus esfuerzos y capitales para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro.

Las sociedades mercantiles se clasifican en:

1. Sociedades de personas.
2. Sociedades intermedias.
3. Sociedades capitalistas.

La diferencia entre una sociedad mercantil y una civil, es que esta última no persigue la especulación comercial, es decir, todas aquellas operaciones financieras y comerciales con variaciones de precios para obtener un lucro.

#### **4.3.1.2 Presupuesto**

El presupuesto es un proyecto o plan del uso de los medios económicos de la empresa, a partir de políticas y lineamientos de operaciones con base en la eficacia razonable del mejor uso de los recursos económicos para la operación continua de esta.

La función del presupuesto es prever lo que acontecerá bajo condiciones supuestas y establecidas, desde la revisión de las operaciones pasadas y sus resultados.

#### **4.3.1.3 Análisis de estados financieros**

El análisis de estados financieros nos permite conocer mediante una inspección, el buen uso y manejo de los medios financieros, para desarrollar tal análisis se debe considerar el aspecto de la planeación financiera, que debe pronosticar las tendencias económicas en las cuales la empresa se ve involucrada.

Por otra parte, expresa los objetivos generales de la empresa en términos financieros, al tener la planeación financiera, podemos entonces procurar el análisis, este plan se compara al finalizar el ciclo financiero, qué balance se obtuvo con respecto a la planeado con lo obtenido. Es importante esa elaboración, porque permitirá que los recursos sean empleados de una manera eficiente.

#### **4.3.1.4 Inversiones**

Es todo recurso financiero para adquirir un bien concreto durable o instrumento de producción, denominado bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objetivo social

La inversión implica la entrada económica que permite usar los recursos en la operación continua, para su eficaz funcionamiento. La inversión es a futuro, permite mantener el buen uso de los recursos.

#### **4.3.1.5 Impuestos**

Son un instrumento del Estado para promover el desarrollo económico de una nación y tener los recursos económicos para el desarrollo e inversión social Las funciones del impuesto son las siguientes:

- Redistribuir el ingreso:
- Mejorar la eficiencia económica
- Proteccionismo:
- De fomento y desarrollo económico.

Todos los sujetos obligados al pago de impuestos son las personas físicas y morales.

Las personas físicas son aquellas con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos, y que, al trabajar de manera independiente, rentar un inmueble, tener una negocio o empresa, deben de registrarse ante Hacienda, a través del Registro del estado. Dentro de este sistema existen regímenes que se dividen en los siguientes:

- Pequeño contribuyente:
- Régimen Intermediario:

- Salarios: Es toda persona que presta un trabajo subordinado a otra persona mediante el pago de un salario.
- Actividades profesionales o por honorarios.
- Actividad empresarial: Es toda persona física que tiene una actividad de tipo empresarial bajo la sociedad mercantil.

La Persona Moral, Se dice de toda sociedad mercantil u organización que realiza actividades empresariales, también entran en este rubro las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles. Las personas morales están obligadas a pagar impuestos.

#### **4.4. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANOS**

Siendo considerada la mano de obra profesional, intelectual y manual como un recurso, pero el término objetivaba a los sujetos al encontrar esta significación del valor de la labor humana en las empresas, visionamos hoy en día que el hombre es el portador del recurso del conocimiento y el dinamizador de la información; él desarrolla las herramientas, plataformas e influye en el proceso de comunicación.

Esta área es concebida con la finalidad de regular las actividades humanas que se generan en el trabajo busca desarrollar y promover la eficiencia, generar derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones para el personal, clasificar los puestos otorgados conforme su labor y funciones, adopta el régimen disciplinario, establece condiciones justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener su mejor productividad, fomentar el sentimiento de pertenencia, remunera al personal conforme su labor y trabajo, capacita al personal, evalúa las actividades de personal, regula los conflictos entre el personal, y otras que se le atribuye.

##### **4.4.1 Reclutamiento y selección**

Es el área encargada de encontrar fuera y dentro de la institución educativa el personal adecuado que cubra las necesidades laborales de la institución y que sea capaz de responder a la demanda de trabajo existente. Al hacer la selección, los demás candidatos viables quedan en cartera de personal para futuras necesidades de selección. Con la contratación del personal seleccionado, se cierra el proceso.

##### **4.4.2 Departamento de formación docente**

Un área dentro de factor humano es la relacionada con la capacitación, tiene que, como área de manejo de personal, estar pendiente de que la labor de los recursos humanos sea eficiente, si detecta fallas por carencia de instrucción y capacitación. Esto se logra por medio de la determinación de las necesidades de capacitación e

instrucción dentro de la institución; la capacitación no debe de ser propuesta o realizada si no se conoce realmente qué necesidades laborales hace falta dentro de la empresa; en ese sentido, se debe establecer una investigación concisa y científica de cuáles son los requerimientos para ofrecer mejoría y productividad.

La investigación se efectúa mediante la observación sistematizada, Por tanto, el encargado del área de personal, deberá ser una persona, profesionista, capacitada en las áreas administrativas-contables de contratación, control de asistencia y puntualidad, altas al seguro, prestaciones de ley, relaciones sindicales (en caso de existir), uso de software o redes de control y altas de personal y pago de nómina.

El área de capacitación debe conocer cómo elaborar un plan DNC (detección de necesidades de capacitación y adiestramiento), métodos de investigación, implementación de capacitación, enseñanza-aprendizaje y evaluación. Lo cual conlleva a que debe ser un área interdisciplinaria a fin de converger con las necesidades de su personal.

#### **4.4.3 Prestaciones**

Las prestaciones de ley son las que garantizan los privilegios mínimos que un empleado debe tener.

1. Jornada de trabajo: puede ser diurna, nocturna o mixta, con un máximo de ocho horas de trabajo.

2. Descanso: es obligatorio un día de descanso como mínimo por cada seis días de trabajo, dándole preferencia a que se descansen los domingos, y los días de descanso obligatorios marcados por la ley.

3. Vacaciones: según lo disponga la ley.

4. Prima vacacional: según lo disponga la ley.

5. Aguinaldo: según lo disponga la ley.

6. Capacitación: es de carácter obligatoria, los costos y tiempos requeridos deberán ser cubiertos por la empresa.

7. Seguro social:

#### **4.4.3 Administración de recursos materiales**

En esta área de recursos materiales, se dedica a la detección de necesidades materiales para uso de la empresa.

##### **4.4.3.1 Instalaciones y equipo**

Las instalaciones son todas las edificaciones que conforman la estructura de la institución educativa, como los edificios, biblioteca, salones o laboratorios de cómputo, áreas deportivas, patios, aulas, áreas verdes, estacionamientos, etc.

El equipo lo podemos dividir en:

- Cómputo.
- Material y suplementos.
- Audiovisual.
- Oficina: Fotocopiadora, Impresoras, muebles de oficina, etc.
- Telecomunicaciones: Telefonía, radios comunicadores, redes, etc.

##### **4.4.3.2 Administración de centros de cómputo**

Esta área está encargada de controlar, administrar, planear, detectar, reparar, mantener y adquirir los elementos computacionales necesarios para el

funcionamiento de los equipos de oficina, aulas y laboratorios que requiera la institución.

#### **4.4.3.2.1 Adquisición de equipo**

Vale la pena invertir en maquinaria de acuerdo con las necesidades reales que se tengan. Todas las adquisiciones deben pasar al área de compras con justificación previa para valorar su compra. También se debe incluir la tarea de la adquisición de software y hardware actualizado para el mejor funcionamiento.

#### **4.4.3.2.2 normatividad**

En la normatividad se considerarán varios factores para el buen funcionamiento de los centros de cómputo, a saber:

1. Planeación estratégica.
2. Planeación de recursos.
3. Planeación operativa.
4. Planeación de personal calificado.
5. Planeación de instalaciones físicas.

#### **4.4.3.2.3 Operación**

La operación de los centros de cómputo se divide en varias áreas, a saber:

1. Operación de los sistemas y aplicaciones:
2. Soporte técnico.
3. Gestión y administración del centro de procesamiento de datos.

#### **4.4.4 Administración de biblioteca o centros de información**

Las bibliotecas tienen una funcionalidad en los centros educativos, uno es colocar a la mano de los estudiantes y docentes, materiales actualizados para la enseñanza-aprendizaje.

##### **4.4.4.1 Adquisición de acervo bibliográfico**

Es por esto por lo que habrá de analizarse detenidamente las necesidades para la elaboración de las adquisiciones. Una vez hecha, se mandará a compras la solicitud de adquisiciones requerida.

##### **4.4.4.2 Organización**

Las bibliotecas se gestionan desde su planeación, en dónde se colocarán (espacio físico), el tipo de acervo que almacenará conforme al plan de estudios, la rotación y adquisición del acervo, la clasificación y préstamo de este; mantenimiento del acervo y sus instalaciones, horarios de servicio, la promoción del uso del acervo, los contactos con otras instituciones públicas y privadas para su continua actualización y préstamos interbibliotecarios, etc.

##### **4.4.4.3 Normatividad**

Los centros de información se norman desde varios parámetros, a saber:

1. El tipo de acervo: bibliográfico y hemerográfico.
2. Su uso y disposición de este.
3. La adquisición: debe corresponder a los planes de estudio.
4. Su cuidado y clasificación: según metodología adoptada
5. El centro puede ser abierto o cerrado.

6. Dependiendo del número de libros o materiales, se pueden prestar a domicilio o sólo para consultas en el espacio del centro.

#### **4.4.5 Actividades de mercado**

Dentro de las actividades de las empresas, se encuentra la de conocer bien el mercado al cual está dirigida, si se ve a la empresa educativa como un medio de adquisición financiera, el principal recurso económico es la prestación del servicio educativo; así, para allegarse el recurso, debe poseerse una planta de estudiantes que remuneren el servicio.

Es necesario plantear un perfil de egreso, es decir, cómo será el tipo de estudiante que egresará de la institución educativa, cuál es su perfil, que habilidades poseerá, que actitudes devendrán después de su aprendizaje, etc., y que vayan acorde a la misión y visión que la institución educativa desea generar para dar el servicio a la población a la que va dirigida.

##### **4.4.5.1 Promoción**

Los medios que usa son el marketing y la publicidad, los medios de comunicación masiva, los audiovisuales, las conferencias, los seminarios, las promociones directamente en otras instituciones asociadas, centros de convenciones, etc.

##### **4.4.5.2 Egresados**

Así como es trascendente el área de ingresos y promoción, es importante el área de egresos, donde se revisa cómo los estudiantes se gradúan del sistema educativo; verifica si el servicio fue el apropiado, si se logró el cometido del perfil de egreso, si lo prometido fue lo que ofreció; realiza la función del control de calidad de la empresa.

#### **4.4.5.3 Educación continúa**

Otra función importante dentro de la empresa educativa es la educación continua, ésta permite ofertar un medio de servicio a la sociedad por conducto no sólo de la educación escolarizada, sino también mediante seminarios, conferencias, cursos, especializaciones, diplomados, etc. Los cuales dan cabida a áreas desprotegidas y requeridas por diferentes poblaciones y distintas necesidades.

Como educación para personas trabajadoras que no tienen la oportunidad en un horario entre semana, poder avanzar en sus conocimientos a través de cursos sabatinos, talleres, especializaciones o hasta carreras y maestrías que en otro tiempo no pueden llevar a cabo. Estos mercados empiezan a florecer en el ámbito de la empresa educativa.

### **4.5. GOBIERNO, AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES**

#### **4.5.1. Gobierno: Clarificación conceptual**

##### **4.5.1.1. Delimitación inicial**

Como tantas otras entre las que aquí son abordadas, la noción de gobierno es altamente relevante para entender la vida de una organización, pero, a la vez, tiene correspondencia con múltiples significados que, pese a sus eventuales concomitancias, presentan diferencias importantes.

En el amplio sentido que inicialmente le será atribuido aquí, la noción de gobierno comprende, de una parte, la actividad o proceso de gobernar y, de otra parte, todas las instituciones y esquemas relacionales implicados en dicha actividad o proceso.

- Gobernar como conducir hacia una dirección. En este contexto, gobernar significaría, fundamentalmente, guiar y dirigir
- Gobernar como coordinar. Entendida en estos términos, la acción de gobernar implica, cada vez en mayor medida, la intervención de múltiples instituciones y agentes
- Gobierno como estructura. Precisamente, estas formas básicas de coordinación pueden ser consideradas como las estructuras en que se incardinan las relaciones.

Así, pues, cabe identificar dos dimensiones en el gobierno: una procesual o dinámica y otra estructural. Es común atribuir a la primera mayor relevancia que a la segunda, al considerarse que, a fin de cuentas, esas estructuras responden a la dinámica de relaciones que se establecen entre múltiples actores.

#### **4.5.1.2. El gobierno en organizaciones**

##### **4.5.1.2.1. Caracterización general**

Esta conceptualización del gobierno sería aplicable al gobierno ejercido por múltiples actores hacia múltiples actores, lo que habitualmente se circunscribe a algún ámbito cuya amplitud puede variar. En particular, es aplicable al gobierno de la organización (por ejemplo, el gobierno del centro escolar), quedando una vez más desdibujados (previsiblemente) los límites entre ella y su entorno (Portela Pruaño, 2003).

Sin embargo, conviene tener aquí presente que, siquiera en la actualidad, no es fácil atribuir inequívocamente el gobierno a una determinada instancia unitaria que lo ejerce sobre otras claramente delimitadas entre sí.

Y, ciertamente, el gobierno de las organizaciones (en las organizaciones), a menudo equiparado al 'gobierno corporativo', presenta una estrecha correspondencia con la

conceptuación que se hace del gobierno atendiendo a sus rasgos más generales y/o prototípicos.

Específicamente, el gobierno ha sido aquí asociado a los siguientes significados:

- Proporcionar una dirección u orientación general a la organización.
- Supervisar y controlar las funciones ejecutivas de la Dirección de la organización y, en general, el funcionamiento de ésta.
- Encauzar exigencias provenientes de instancias externas a la organización con intereses en ella, promover que se les dé respuesta satisfactoria.
- Proporcionar estímulo, iniciativa, apoyo, consejo u información.

Esta caracterización más precisa pone de manifiesto la posibilidad de diferenciar entre gobierno y dirección de una organización. Para precisar tanto diferencias como semejanzas identificables entre ambos, cabe recurrir aquí a un nuevo sentido de la noción de gobierno que, aun no siendo específico de los centros escolares y ni siquiera de las organizaciones en general, puede prestar una particular contribución a su clarificación: el gobierno como desarrollo de políticas.

#### **4.5.1.2.2. El gobierno como desarrollo de políticas**

Desde luego, gobernar implica decidir y disponer de capacidad para hacerlo, a menudo en virtud de una autoridad conferida. Tradicionalmente se ha venido entendiendo que esta actividad (considerada como conducción hacia una dirección determinada) encontraría expresión, principalmente, en la elaboración, formulación e implementación de políticas, comprendiendo estas finalidades básicas perseguidas y programas o servicios de gran alcance.

**Tabla 10. gobierno como desarrollo de políticas**

<b>¿Qué se decide?</b>	<b>¿Qué se persigue?</b>	<b>¿A quién involucra?</b>
Políticas	Aproximación a Metas	Instancias de gobierno y dirección (nivel alto)
Gestión	Logro de Objetivos	Instancias de dirección (nivel alto e intermedio)
Implementación	Realización de Tareas	Personal restante

Sin embargo, progresivamente ha ido quedando puesto de manifiesto que las diferencias entre establecer una política y llevarla a cabo están muy desdibujadas, incluso cuando esa política es diseñada por instancias diferentes a quienes la ponen en práctica.

Con todo, ello permite seguir manteniendo que el desarrollo de políticas es aquello que principalmente concierne a quienes cuenten con capacidad de gobernar, sólo que éstos previsiblemente serán más numerosos y diversos que bajo las premisas más convencionales.

#### **4.5.2. Gobierno, autonomía y participación**

##### **4.5.2.1. Gobierno y autonomía de los centros escolares**

###### **4.5.2.1.1. Descentralización en el sistema escolar**

En especial desde las dos últimas décadas, se ha ido produciendo lo que puede considerarse un proceso de descentralización del gobierno de los centros escolares en numerosos países, normalmente como parte de iniciativas más amplias.

Pero, en todo caso, ha sido común no sólo que la descentralización afecte a las instituciones escolares, sino que, además, aquello que concierne directamente a los mismos cobre particular relevancia en las iniciativas descentralizadoras, por amplias que sean.

Dos advertencias parecen pertinentes antes de analizar el concepto (Hanson, 1998):

- en primer lugar, que la descentralización debe considerarse un fenómeno no homogéneo, sino, más bien, heterogéneo;
- en segundo lugar, que resulta prácticamente imposible identificar una plena descentralización.

Hanson (ibíd.: 112) define la descentralización como «la transferencia de autoridad decisoria, responsabilidad y tareas, bien desde niveles organizativos superiores a niveles organizativos inferiores, o bien entre organizaciones».

Esta última caracterización puede resultar particularmente relevante para hacer referencia a las formas básicas que puede adoptar la descentralización entre las prácticas heterogéneas que pueden asociarse a ella:

- Desconcentración, que implica la transferencia de tareas, habitualmente relacionadas con determinadas funciones y definidas por instancias centrales, pero no de autoridad.
- Delegación, que implica la transferencia de autoridad decisoria y la consiguiente responsabilidad.
- Devolución, que hace referencia a la transferencia, con carácter permanente, de autoridad decisoria y la consiguiente responsabilidad a una unidad con lo que puede actuar independientemente o, en todo caso, hacerlo en un determinado sentido sin solicitarlo previamente.

#### **4.5.2.1.2. Autonomía institucional de los centros escolares**

Cabe establecer cierta correspondencia entre descentralización y autonomía. La descentralización de los sistemas educativos ha ido acompañada de un aumento y desarrollo del grado de autonomía de los centros escolares. Y es que la noción de

autonomía evoca precisamente la idea de autogobierno, significado que frecuentemente llega a adquirir carácter definitorio básico: así, llega a definirse directamente como capacidad o facultad de que dispone el centro de gobernarse a sí mismo.

Esta característica fundamental, y particularmente relevante para la concepción del gobierno de los centros escolares, merece ser complementada con otras que pueden contribuir a perfilar su caracterización:

- En virtud de la capacidad de autogobierno intrínseca a la autonomía institucional, el centro escolar tiene capacidad para tomar decisiones por sí mismo.
- La escuela tiene capacidad para autorregularse y se autorregula.
- El centro escolar tiene un funcionamiento independiente, sin control por parte de otras instancias.

Levacic (ibíd.) propone la siguiente relación de los que considera principales ámbitos de decisión a los que la autonomía institucional de los centros escolares ha afectado:

- Organización del centro: estructura, procesos de toma de decisiones, tamaño de los grupos-clase, horarios.
- Currículo: contenidos, metodología, materiales, evaluación.
- Personal: desarrollo profesional o evaluación, pero también requisitos de titulación, contratación y despido o retribuciones.
- Gestión de recursos: gastos, plantilla.

- Relaciones externas: admisión y matriculación de estudiantes; relaciones con otras organizaciones y entidades.

La forma particular que adopte en cada contexto la autonomía escolar va a depender precisamente, a juicio de esta misma autora, de cuáles son los ámbitos asignados para ser determinados por los centros y cuáles son asignados para ser determinados en niveles superiores, así como del grado de capacidad decisoria y responsabilidad atribuidas dentro de cada ámbito. Las opciones disponibles no serían, sin embargo, independientes entre sí, sino altamente interdependientes.

#### **4.5.2.1.3. ¿Descentralización y autonomía como contribución al gobierno en los centros escolares?**

La ecuación entre descentralización y autonomía, por un lado, y gobierno de los centros escolares en los centros escolares merece un análisis más detallado. Conviene no soslayar que a menudo puede identificarse lo que Karlsen (2000) ha llamado «centralismo descentralizado»; esto es, iniciativas de descentralización que presentan los siguientes rasgos:

- Son iniciadas desde instancias centrales, y no tanto desde aquellas otras a las que, como resultado de la operación, les serían transferidas tareas, autoridad decisoria y responsabilidad.
- Transfieren inicialmente tareas y autoridad a instancias locales para, a continuación, proceder en sentido inverso, en la búsqueda de un supuesto equilibrio;
- Aunque están orientadas a transferir autoridad y responsabilidad desde niveles centrales hasta niveles locales pasando por los correspondientes niveles intermedios;

- Son simultaneadas en el tiempo con iniciativas centralizadoras, lo que resulta particularmente importante para atender dilemas y paradojas difícilmente solubles.

Estas complejas combinaciones de descentralización y centralización tienen, como es natural, incidencia en la autonomía institucional de los centros escolares, haciéndola especialmente inestable.

La diferenciación entre auto- gestión de un centro escolar y su autogobierno estaría precisamente relacionada con este fenómeno. Desde su punto de vista, una escuela que se autogestiona se caracteriza por la circunstancia de que un grado significativo de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones es transferido por parte de una instancia central (no necesariamente pública) que determina un marco general dentro del que esa escuela tiene que operar, como otras escuelas pertenecientes al sistema del cual formaría parte.

Pese a que, siquiera conceptualmente, la autonomía está ligada al autogobierno, es patente que centros con autonomía institucional pueden estar haciendo contribuciones escasamente significativas a su gobierno, ya sea entendido éste como coordinación o, sobre todo, como conducción en una dirección.

#### **4.5.2.2. Participación y gobierno en los centros escolares**

##### **4.5.2.2.1. Autonomía escolar y formas de control participativo**

La autonomía escolar admite ser diferenciada en tipos combinables entre sí (no mutuamente excluyentes), atendiendo inicialmente a qué instancias son las principales depositarias de la autoridad decisoria transferida en el proceso de descentralización y, por tanto, cuáles son las instancias que ejercen el control sobre la toma de decisiones:

- La autoridad puede ser transferida a la dirección del centro escolar, instancia en la que previsiblemente quedaría centralizada.
- La autoridad es transferida, principalmente, a los profesionales del centro, particularmente aquellos de quienes depende su tarea primaria (la enseñanza); a saber, los profesores. También se persigue una mayor eficiencia en este caso, aunque de diferente manera.
- En lo que puede considerarse ‘control por la comunidad’, la autoridad es transferida a los padres y a la comunidad en general con objeto de incrementar las responsabilidades de los centros en los servicios que prestan directamente ante tales instancias, e incluso aumentar así su satisfacción con ellos.
- La autoridad es transferida a profesores, estudiantes, padres y la comunidad en general.

Igualmente, común es que la autoridad decisoria resulte formalmente transferida a un órgano en el que tengan una representación suficientemente equilibrada (por ejemplo, proporcional) representantes de los diferentes agentes involucrados. Puede así designarse esta forma de participación como ‘control equilibrado’.

**Tabla 11. Participación y gobierno en los centros escolares**

	Principal autoridad decisoria	Participación de otros agentes	Objeto
Control Administrativo	Dirección	Asesoramiento	Eficiencia en el uso de los recursos
Control Profesional	Profesores	Toma de decisiones (en menor medida)	Eficiencia en la aplicación del conocimiento profesional
Control por la Comunidad	Padres y la comunidad en general	Toma de decisiones (en menor medida)	Satisfacción de los usuarios con los servicios prestados

Control Equilibrado	Profesores, estudiantes, padres y la comunidad (en condiciones de equilibrio entre ellos)		Mejor uso del conocimiento profesional en respuesta a intereses y preferencias de usuarios
---------------------	---	--	--

Esta tipificación pone claramente de manifiesto que la descentralización y la autonomía han operado una redistribución tal del poder (autoridad) que ha conducido a la participación; esto es, a que diferentes partes intervengan, siquiera de manera indirecta (como, en todo caso, ocurriría con la primera de las formas), en la toma de decisiones y, específicamente, en el ‘control’ del centro escolar.

#### **4.5.2.2.2 ¿La participación como contribución al gobierno en los centros escolares?**

Así como cabe establecer, siquiera, cierta asociación entre descentralización y autonomía también cabe establecer, siquiera, cierta asociación entre descentralización y participación, e incluso entre autonomía y participación. La democratización también puede ser situada entre ellas. De hecho, cabe considerar la descentralización como una consecuencia de la democratización, básicamente por cuanto aquélla contribuye a establecer y promover la participación ciudadana.

Con todo, no parece que haya que concluir directamente de aquí que la participación resulta sistemáticamente instrumentalizada y, por tanto, supeditada siempre al logro de unos objetivos que pueden no ser determinados participativamente.

En particular, conviene ser conscientes de que no cabe hacer una equiparación directa entre ‘descentralización-autonomía-participación’ y gobierno compartido, diferentes instancias pueden participar en la toma de decisiones en virtud de la descentralización y la autonomía, y no hacer contribución significativa alguna al gobierno del centro.

Conviene resaltar, por último, que la realidad a que hace referencia la participación en la organización es muy amplia y compleja. En general, participar es tomar parte

en algo: por ejemplo, tomar parte en una organización, o en cualquier elemento o aspecto concerniente a la misma, lo cual implicará normalmente trascender sus límites.

En particular, merece la pena llamar la atención sobre dos circunstancias que van más allá de la participación definida por iniciativas de descentralización y autonomía escolar:

- En primer lugar, la participación desborda los límites de la participación formal, y comprende lo que puede denominarse participación informal.

En segundo lugar, la participación no está limitada a la intervención en la toma de decisiones, tal como ocurre con el asesoramiento o la presión, que pueden tener un importante efecto sobre el gobierno.

### **Guía Operativa y Planeación Estratégica**

En el análisis de los documentos propuestos para esta unidad se puede rescatar que la dinámica internacional del cambio educativo no está al margen de ser un meta proceso sociopolítico, que debe ser comprendido como el qué debe cambiar y el cómo se puede lograr de la mejor manera, generar políticas educativas más relacionadas con el entorno.

Para esto en el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas individuales en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse en función de un bien colectivo.

Se puede clarificar que la planificación del desarrollo de la escuela ofrece una vía para conectar ambos campos (desde la individualidad a los colectivos y viceversa) e ilustra una forma de abrir las puertas de la mejora de manera paralela o por lo menos lo más cercano a la simultaneidad, en aspectos relacionados con el bien

común y aquellas consideradas funciones sustantivas de la educación y la calidad de vida en donde se asientan las instituciones educativas.

Desde el estado y/o gobierno existe una orientación y necesidad voluntaria de que los centros escolares se adaptaran a un proceso de desarrollo interno, pero bajo una sola directriz universal para sus ciudadanos.

Es preciso destacar de igual forma, que hay otros objetivos que aparecen como los medios fundamentales para detonar el trabajo en la escuela, mediante los cuales la escuela misma puede controlar su propio trabajo, siempre que la misma cumpla con aquellas funciones como un medio de autorregulación.

La propuesta sobre estos precedentes constituye una realidad en un mundo educativo cambiante. Las escuelas deben nivelar su creciente autonomía con los controles gubernamentales, estatales, provinciales o nacionales para ocuparse de las exigencias que se deriven de éstos, sobre todo que estén a tono con los requerimientos del entorno, pero procurando ser fiel a la política establecida desde la autoridad correspondiente.

Esto nos lleva a destacar las finalidades señaladas envían mensajes de desarrollo y responsabilidad a las escuelas y al propio sistema; fines que están asociados, evidentemente, a las nociones que el sistema educativo requiere para insertarse en la colectividad como faro a seguir.

El país (en el caso particular de Ecuador) no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el Modelo propuesto en nuestro estado que al igual que aquí se presenta pretende aportar elementos para coadyuvar en su cumplimiento, que cumpla con el bienestar social y cambio de conceptos culturales propios de la sociedad donde se encuentra la escuela.

Estamos de acuerdo en que la reflexión teórica sobre calidad educativa es muy extensa y, evidentemente, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones ideológicas, más allá de las verdaderas finalidades que persigue la sociedad y la escuela. Es así, que la calidad educativa mexicana, al igual que la ecuatoriana y la de cualquier otro país de América Latina, se identifica como constante la cantidad sobre la calidad; dice, importa atender, como sea, a un torrente de nuevos educandos en una mera “expansión lineal del sistema educativo” no había una mejoría notable en los resultados educativos, aunque sí en su expansión, por lo tanto, para el gobierno se vuelve de suma importancia en su agenda cuantos matriculados y promovidos existen en la escuela, más allá del deterioro de la cualificación del accionar del proceso de enseñanza aprendizaje.

Así somos, como resultado de esa mayor cobertura en la que se reconoce el aumento en la matrícula, descenso en el analfabetismo e incremento en la escolaridad promedio de la población, a costo de un nivel educativo poco competitivo.

Además, se plantea que la escuela se moviliza hacia la calidad mediante la corresponsabilidad de directores y profesores, cuando éstos tienen metas y una visión compartidas y cuando participan en el análisis de resultados, aunque no cuenten con recursos suficientes, la capacidad requerida y las competencias adecuadas para cada nivel educativo.

Es rescatable que los docentes y directivos de forma global siguen realizados esfuerzos muy significativos en torno a la obligatoriedad y cobertura de la educación, así como en desarrollo curricular y formación docente, sin embargo, también existe una serie de dificultades que inciden aún en los resultados de aprendizaje y la calidad educativa, aquellos que no son parte de la agenda de las autoridades de turno y peor aún del gobierno vigente.

Los modelos de gestión educativa surgen en un momento coyuntural de política educativa con el fin de superar los obstáculos para el logro educativo identificados en el sistema educativo nacional, que se rigen por preceptos de carácter internacional, que muchas veces se descontextualizan de la realidad del entorno.

Si bien están considerados aspectos de los movimientos internacionales de reforma para la calidad educativa, el movimiento de eficacia escolar se basa en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y en los factores del centro escolar que coadyuvan al logro de dichos resultados, aun sin contar con la preparación del profesorado, para cubrir dichos requerimientos.

En este momento, uno de los propósitos más fuertes de todo sistema es el de transformación de la escuela por la eficacia y la mejora, mismo que busca promover la capacidad de cambio y transformación de la escuela, a partir de una concepción amplia de los resultados educativos de los estudiantes y al centrar la innovación en la mejora de los procesos de aula, en busca de mejores resultados con los mismos indicadores propuestos a nivel mundial.

La intervención pedagógica a partir del reconocimiento de un problema principal ubicado en el ámbito del aula y la enseñanza, no se corresponden con los planes y agendas educativas de gobierno a cualquier nivel.

El propósito fundamental del modelo es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa. Calidad que debe ser conseguida con efímeras pautas de gestión desde la misma gestión de gobierno.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado, o a su

vez, pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. Existe de forma generalizada escaso apoyo, sobre todo de carácter económico, o escasas fuentes de financiación de estos.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de autotransformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje).

Se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático el enfoque estratégico comienza con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y las estrategias a usar para lograr los objetivos.

Así, el pensamiento sistémico y sistemático, el pensamiento estratégico y la creatividad vienen a constituir una visión integral de la realidad que recupera el sentido y la razón del objeto de estudio. Aun sin contar con las herramientas requeridas por docentes y estudiantes, pero de forma mas profunda de la motivación relacional de los componentes que son una respuesta a los obstáculos para el logro

educativo identificados en los programas sectoriales de educación estudiados, se plantean para intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, y de las circunstancias, que pueden ser para las diferentes instancias del sistema educativo y particularmente en el ámbito escolar, elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.

La gestión y sus niveles de concreción han sido abordados en ambos documentos de amplia forma, en tanto sus dimensiones se correlacionan, así como la relación con los estándares de gestión, práctica docente y participación social.

Así mismo, se ha tratado de que, aunque el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del directivo, para ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores.

Es común que cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, dado que se parte de la investigación hecha con quienes de manera regular ejercen el liderazgo, que son precisamente los directivos, quienes tienen sobre sus hombros la responsabilidad de ejercer la dirección escolar y la aplicación de la política nacional. Se requiere fortalecer las capacidades de planeación y toma de decisiones de la escuela, a partir de los resultados de evaluación, para que se traduzcan en mejoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el eje de la mejora institucional y “mejorar el desempeño de las unidades administrativas de las secretarías o ministerios, mediante el control de sus procesos, la alineación de sus estructuras organizacionales e implementar modelos de dirección que contribuyan a mejorar la calidad educativa y la percepción ciudadana de los servicios que brinda.

Esto implica una visión en donde la escuela, como unidad de cambio y centro de atención del sistema, retroalimente a éste y le brinde insumos para establecer nuevas líneas de acción.

La vigencia de los modelos tiene como límite la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios. Por lo que respecta el modelo propuesto en sus principios filosóficos hacia la calidad educativa, éste no se circunscribe a un tiempo o alcance determinados, pero sí se perfila como una política educativa en tanto resulte factible a las prioridades y aplicación práctica en los distintos contextos del sistema educativo nacional.

Por ello es requisito difundir las normas y lineamientos para la elaboración y actualización de los manuales de organización, procedimientos y demás documentos administrativos que orienten el funcionamiento de las áreas que integran a la administración de manera puntual, el cambio.

En lo negativo, considerando el plano internacional, referido a los movimientos del cambio en el ámbito educativo, algunos autores señalan que el problema de este asunto crítico es encontrarle sentido y darle significado al cambio, ya que la diversidad de teorías y autores sobre el tema no logran llegar a un acuerdo de común aceptación por la sociedad.

Por obvias razones, son difíciles de responder las cuestiones sobre el significado colectivo del cambio requerido, demandado, exigido o visualizado por los propios sistemas, y mas complejo tratar este tema desde las individualidades y necesidades de los sectores.

Más que debatir aquellas cuestiones surgidas en este marco, interesa manifestar las finalidades que se perciben en este proceso de ruptura de paradigmas que no responden ya a las cuestiones contemporáneas del saber. El cambio de paradigma en una sociedad que se adentra cada vez de forma mas vertiginosa en el uso indiscriminado de la tecnología.

Se enfatiza que mientras esa preocupación no se inserte en una cultura nacional por la calidad, los resultados seguirán siendo magros, con la dificultad agregada de una deficiente evaluación objetiva.

Así también, la gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela.

Se deviene en saber qué debe suceder, pero no basta con idear, es necesario tener una percepción de la complejidad es ¿cómo compartir los diferentes liderazgos al igual que las diversas potencialidades de una organización? y ¿cómo hacer que las capacidades y habilidades particulares de quienes integran una organización puedan potenciarse en función de un liderazgo conjunto?

Se puede concluir que no hay un acuerdo generalizado, que integre garantías desde el estado a las necesidades de los diferentes contextos educativos, que, aun siendo parte de una misma heredad territorial, tienen diversidad de requerimientos, desde sus esquemas culturales, pero que, sin la existencia de planificación institucional, sería aún más caótico el poder alcanzar objetivos colectivos que beneficien a la comunidad donde se encuentra la escuela.

## CAPÍTULO V

# LIDERAZGO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje.

A pesar de que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico (instructional leadership), se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración. En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

No obstante, lo anterior, el concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde la noción misma de pedagogía es un término de reciente introducción.

### **OBJETIVOS:**

a. Describir brevemente los principios, dimensiones y prácticas del liderazgo pedagógico.

b. Categorizar rasgos y puntos de vista sobre la dirección pedagógica en las IES.

c. Analizar la gestión de la docencia desde un nuevo paradigma universitario.

d. Describir algunas características de la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria.

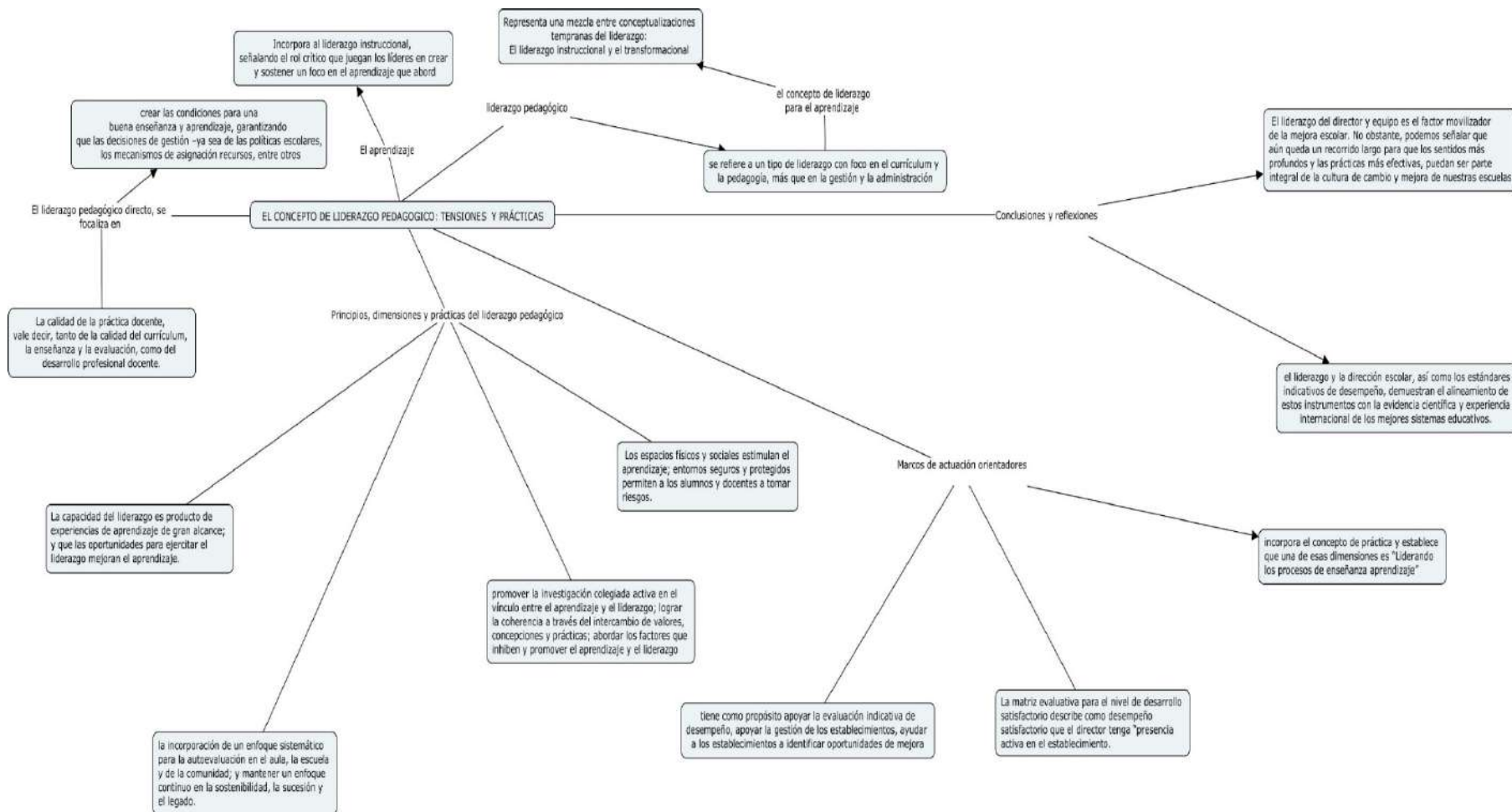
e. Definir brevemente el liderazgo del profesor.

f. Efectuar una propuesta de gestión pedagógica desde presentar la institución (Filosofía, Misión. Visión, valores organizaciones y principios), y luego desarrollar los objetivos estratégicos, define metas, establece políticas e incluye un análisis a fondo prospectivo.

*Sobre la mudanza del pasado: curioso que para deshacerse de él haya que recomponerlo.*

Jorge Enrique Adoum (1926 – 2009) Escritor, político, ensayista y diplomático ecuatoriano.

## Mapa conceptual sobre los principios, dimensiones y prácticas del liderazgo pedagógico.



**Fuente:** Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones (Gajardo & Ulloa, 2016)

## **Dirección pedagógica en las IES**

Los directores escolares ejercen una dirección pedagógica, como es la gestión, supervisión y orientación de la enseñanza y la coordinación del currículo.

No obstante, esta práctica general toma matices específicos en cada función:

- La coordinación del currículo.
- La supervisión y orientación de la enseñanza esta situación se viene traduciendo en el incremento de documentos sobre los resultados del aprendizaje del alumnado.
- Los directores suelen carecer de información.
- La tendencia creciente a la simplificación y el mero formalismo, fruto de la falta de compromiso y profesionalidad.

La creciente burocratización y la indefinición administrativa no mejoran el panorama, solo establecer una radiografía de la realidad del desempeño de esta competencia por parte de los directores, intentar hacer explícito el pensamiento (Gago Rodríguez, 2007).

La supervisión y orientación de la enseñanza, se considera pequeño.

La principal plasmación práctica de las funciones es la formalización excesiva y el escaso rigor: los directores no suelen ejercerlas o lo hacen atendiendo sólo a sus aspectos más burocráticos con objeto de responder exclusivamente a su prescripción normativa o a las expectativas de lo políticamente correcto. Una adecuada organización y distribución del trabajo, sobre todo en funciones como supervisar y orientar la enseñanza o coordinar el currículo.

Pensemos en los posibles solapamientos, mediaciones o lagunas en la coordinación curricular derivadas de una estructura deficiente, o en la tendencia.

El análisis de posibilidades requiere también contemplar los problemas o conflictos potenciales provenientes de la realización de esas funciones y tareas.

Revisar las posibles fuentes de conflicto puede ayudar a eludir o dirigir. La principal falta de tradición y práctica en este campo: la dirección del programa pedagógico.

Tras la presentación y análisis de resultados, parece forzoso plantear propuestas que complementen esos estudios, que determinan el proceso básico de enseñanza-aprendizaje del instituto.

## **Dimensión organizativa operacional**

### **La gestión docente universitaria en el contexto actual de la educación superior.**

La tendencia a estructurar el currículo en función de la educación continua partiendo de un tronco común que sirve a varias carreras e incrementando los programas de postítulo y postgrado, y el proceso regresivo del currículo lineal y el incremento del trabajo interdisciplinario.

Sin embargo, aún se denota una acción pedagógica centrada en la enseñanza más que en el aprendizaje. Este cambio de eje es sin duda una de las tareas más importantes de quienes tienen responsabilidades en la gestión pedagógica.

Las experiencias de educación no presencial son otras de las innovaciones tendientes a flexibilizar el currículo y fomentar una mayor autonomía de los estudiantes en el aprendizaje sin embargo la eficiencia de la docencia es otra de las preocupaciones importantes de hoy en la educación superior varias de las instituciones están tratando que la duración teórica de los estudios sea real. Para ello se han incorporado modificaciones importantes en los sistemas de evaluación como es la "evaluación por bloques de asignatura.

Existe un cierto rechazo a lo absoluto, a lo normativo y a lo dogmático. Hay desconfianza frente a la sobredimensión de la racionalidad cerrada, se ha producido un deterioro de los integristas y las explicaciones totalizantes ello está llevando a una recuperación de lo particular, a la consideración de lo heterogéneo y de lo diverso y a la comprensión de los fenómenos sociales como procesos complejos y diversos.

La nueva tecnología ha hecho perder preponderancia al "conocimiento de la información", de los datos, que han pasado a ser elementos instrumentales, surge con fuerza la valoración de la creatividad y de la capacidad para adecuarse a situaciones nuevas e innovar, utilizando la información acumulada disponible, Por cierto esto conlleva a cambios sustanciales en la educación de las personas, en las formas de comunicación e interacción y en el trabajo profesional.

Los cambios en la tecnología de la informática y la comunicación han transformado los espacios y los tiempos, así como las formas de organizar la producción se puede producir descentralizada mente, incorporando, entre otros, tecnología sofisticada en la pequeña empresa, se puede interactuar con personas y equipos a distancia, incluso sin salir del hogar, además se ha comenzado a flexibilizar y redistribuir el uso del tiempo, en especial en los países de mayor desarrollo tecnológico.

Además, es multifacética ya que se presenta de distintas maneras a muchos planos diferentes, se proyecta a partir del nuevo conocimiento y desarrollo científico, tanto en las ciencias humanas, sociales como naturales por la creación de nuevas áreas del saber tales como: la Cibernética, la Informática, la Robótica y otras.

Se proyecta a partir de la formación y experimentación de nuevos materiales y productos, En la actualidad se ha logrado delimitar el campo de los elementos químicos, incluso de aquellos que no se dan en condiciones naturales, como el Einstenio, habiéndose estudiado particularmente sus propiedades. En la actualidad se ha logrado delimitar el campo de los elementos químicos, incluso de aquellos que no se dan en condiciones naturales, como el Einstenio, habiéndose estudiado particularmente sus propiedades.

En otros términos, se proyecta a partir de la utilización de fuentes de energía alternativas y complementarias a nivel macro y micro, como son la energía solar, la aeróbica, el biogás, etc. El incorporar estas nuevas formas de producción sin generar desempleo es otro importante desafío para los diferentes países, la

modernización se proyecta a partir de los procesos productivos mismos. Ello se traduce en nuevas formas de organización para el trabajo, Además se proyecta a partir de los avances en el campo de la ingeniería industrial y de la ingeniería de sistemas en aspectos tales como la programación lineal, la meta estadística, la investigación operativa, la reingeniería, la calidad total y otras.

La innovación se proyecta a partir de los avances en el campo de las comunicaciones y la informática, asociada a los dispositivos para procesar y almacenar la información; y más concretamente a los equipos de computación digital y analógica; al control automático a la robótica y a las telecomunicaciones en su variado rango de frecuencia: audio-telefonía, televisión, microondas, y comunicación vía láser.

Para que cualquier país se desarrolle, debieran darse avances coherentes en los sistemas de producción, en la organización social y en lo cultural, El desarrollo en la era post industrial debería tomar en consideración algunos factores económicos fundamentales como: el incrementar la producción interna, mejorar la interacción entre los sectores de la producción; incentivar una actitud creativa en la búsqueda de mercados y en la adaptación de tecnologías avanzadas para competir en el plano internacional; conciliar con un criterio pragmático y a la vez solidario la acumulación y la redistribución de los ingresos.

Mejorar la interacción entre los sectores de la producción; incentivar una actitud creativa en la búsqueda de mercados y en la adaptación de tecnologías avanzadas para competir en el plano internacional; conciliar con un criterio pragmático y a la vez solidario la acumulación y la redistribución de los ingresos; Por otra, implica generar internamente una estructura social más justa que facilite una distribución más homogénea del ingreso. En síntesis, crecer con equidad por lo que se plantea como objetivo del desarrollo, en la práctica ningún país de América Latina lo ha logrado en las últimas décadas. Sin embargo, en Europa y Asia países como España, Portugal, Hungría, Corea, China y Tailandia lo han conseguido.

En la formación de recursos humanos tiene una importancia fundamental la Educación Superior y en especial las Universidades, en las cuales la investigación y la extensión constituyen un núcleo sustantivo de su acervo académico y son para el país parte de su patrimonio cultural y de su potencial científico tecnológico, A mediados de los ochenta se planteaba que el factor "innovación o progreso técnico" que corresponde a la incorporación de conocimiento a la producción podría equivaler a más del 50% del crecimiento, La universidad juega por tanto un rol sustantivo en el desarrollo de los países y no puede permanecer ajena a los procesos de transformación productiva.

### **Nuevas demandas y algunas transformaciones en la universidad.**

Frente a esta realidad es cada vez más evidente la nueva significación que adquiere la función educativa para abordar las tareas prioritarias del desarrollo, A pesar de las variaciones del contexto la universidad se ha concentrado hasta ahora en atender a una población joven de élite.

Los cambios en la demanda en relación con la docencia y las respuestas de parte de la universidad obedecen también a factores cualitativos, entre los cuales se pueden señalar:

Una modificación del valor intrínseco de la Educación Superior, y su función social. La docencia superior es demandada cada vez más como un cambio cultural. Se aprecia con mayor énfasis la necesidad de una docencia abierta y una creciente demanda por aprendizajes y por cursos que lleven a certificados, más que por títulos y carreras largas.

En educación, a diferencia de lo que puede ser válido para productos tangibles de consumo inmediato, lo anterior no obsta para que, dada las restricciones presupuestarias se tomen algunas medidas que puedan acotar las posibilidades de

satisfacer las demandas sociales de largo plazo, en pos de resultados inmediatos favorables.

Ello implica necesariamente una planificación estratégica distinta y una articulación y coordinación de la educación postsecundaria en sus distintos niveles, este proceso de incremento de las carreras técnicas podría estar confirmando una nueva actitud de los jóvenes motivada por diversos factores. Entre otros, por un mayor acercamiento a lo pragmático, que caracteriza a las nuevas generaciones, Además se han producido cambios en la estructura del currículo, apareciendo los ciclos básicos y bachilleratos con más fuerza, como una posibilidad de formación inicial más amplia y flexible, para facilitar una posterior especialización.

Por otra parte, la relación de la universidad con el sector productivo se ha hecho diferente, apareciendo demandas de capacitación y convenios con empresas para una especialización más relacionada con necesidades más concretas de una población de carácter más específico, En todo caso, generar y producir los cambios necesarios requiere, fundamentalmente, de la motivación y participación efectivas de la comunidad universitaria, la inercia frente a las transformaciones, tanto de las personas como de las propias instituciones es una de las debilidades del sistema universitario para innovar.

De ahí la necesidad de identificar opciones para dinamizar los procesos de adecuación de la docencia superior a las necesidades reales, facilitar el cambio, establecer mecanismos de transformación y, al mismo tiempo, poner a disposición de los docentes y estudiantes instrumentos adecuados para implementar los nuevos procesos educativos que la sociedad requiere, y facilitar la innovación y, por otra, poner a disposición de los docentes y estudiantes recursos e instrumentos adecuados para implementar dichas innovaciones.

## **Nuevas formas y enfoques en la docencia universitaria**

La actividad docente universitaria debe relacionarse al desarrollo en el contexto de la era post industrial.

- Invertir en capital humano y mejorar la calidad de la mano de obra, lo que en otros términos significa un incremento de la educación.
- Revitalizar los esfuerzos para disminuir la pobreza y lograr una mayor equidad social, El aumento de los niveles educativos contribuye a mediano plazo a una mayor equidad.

El gestionar el cambio de la docencia tendiente a mejorar la calidad, de modo que se ajuste a las demandas de la sociedad actual, no ha resultado ser tarea fácil para los especialistas, ya que una de las grandes dificultades y desafíos que enfrenta la educación universitaria es cómo introducir innovaciones.

### **Desarrollo de la Creatividad**

El formar personas con mentalidad creativa e innovadora no es simple, dado que requiere cambios de mentalidad y de metodologías de trabajo en cuerpos docentes habituados, por lo general, a transmitir conocimiento en forma reproductiva, en que raramente los educandos encuentran oportunidad y estímulo para el cultivo de su creatividad personal. Incorporar las innovaciones en un diseño curricular que otorgue mayor flexibilidad y creatividad al quehacer universitario. Una concepción integrativa, abierta y crítica, es la adecuada para concretar los cambios requeridos.

### **Preparación y uso de medios y materiales educativos**

Los medios didácticos son los equipos que utiliza el docente para transferir la información en el proceso de enseñanza aprendizaje (se podrían asociar al

hardware). Considerando los canales de comunicación y las formas como se transfiere la información, yendo de lo más simple a lo más complejo, se pueden distinguir los medios: Audio-orales, cuyo canal de comunicación es el sonido.

Entre estos medios el más utilizado es la propia voz del profesor, Se aprecia en algunos docentes cierta resistencia a la aplicación de la educación mediatizada, lo que requiere en estos casos de un esfuerzo para convencer a las autoridades académicas y a los académicos de sus ventajas, que, aunque presenta exigencias iniciales mayores, su incorporación al proceso educativo resulta en una innovación substantiva de éste.

### **Importancia de la función docente.**

La incorporación del conocimiento, la utilización del conocimiento, la intermediación del conocimiento que permite articular la oferta y demanda de nuevos saberes, la educación tanto formal como no formal destinada a preparar los recursos humanos necesarios, y el sistema de gobierno cuya función es la de establecer metas y objetivos al sistema, implica establecer una adecuada articulación funcional de lo educativo con el conjunto de otros elementos que determinan el proceso de desarrollo.

Un currículo orientado a dar una formación integral de los educandos supone dar una ponderación adecuada a todos los dominios respecto a las facetas interactivas de la vida cotidiana y de la actividad profesional, La comunicación está referida a las formas de intercambio de información.

Algunos agregan a esto su potencialidad para convenir y concertar acciones entre los seres humanos, lo cual implica manejar códigos similares, es decir, significantes de igual significado. En síntesis, para enfrentar los nuevos desafíos es necesario una transformación en la enseñanza post secundaria incluyendo alternativas modernas de educación no presencial.

## **La gestión de la docencia**

Es el conjunto de elementos que conforman la definición y administración de la acción formativa en una universidad, La elaboración de planes del estudio para cada carrera y programa que operacionalicen los perfiles, incluyendo las condiciones de ingreso, las mallas con la secuencia de asignaturas y prerrequisitos, las prácticas profesionales, y las condiciones de graduación y titulación.

## **Gestión de asuntos estudiantiles**

El registro de los estudiantes en las actividades docentes y control individual del avance en la malla curricular (aprobaciones, reprobaciones, retiros, congelamientos, etc.). El proceso de orientación y tutoría al estudiante.

La organización y apoyo a actividades deportivas, culturales y extraprogramáticas tendientes a contribuir a la formación integral del estudiante. El apoyo a las organizaciones estudiantiles.

## **Gestión de personal docente**

La definición de carga horaria incluyendo la docencia presencial como la preparación de las actividades docentes y confección de materiales, así como la especificación y control de las condiciones de atención al estudiante y su incidencia en la carga horaria Cabe destacar la importancia de especificar claramente la carga docente, desagregándola de otras posibles funciones académicas para efectos de la evaluación posterior.

### **Gestión de los recursos materiales**

El sistema de planificación, control de adquisición y de disponibilidad de equipamiento, medios y materiales de apoyo a la enseñanza.

### **Gestión de recursos de información.**

La organización de los sistemas de préstamos y de adquisiciones de material docente. Para comunicación interactiva de texto imagen y sonido, de correo electrónico, y el acceso a bases de datos y redes de transmisión.

### **Gestión del funcionamiento administrativo y organizacional de apoyo a la docencia.**

La permanente revisión de la organización curricular, esto es de carreras y programas, en relación su forma de dependencia y funcionamiento en los distintos niveles de la estructura administrativa (facultades, departamentos escuelas, etc.).

### **Planificación y evaluación global de la docencia.**

La evaluación de la efectividad en el cumplimiento de las metas y planes docentes, el cumplimiento y puntualidad en el desarrollo de las actividades docentes; la evaluación de los recursos disponibles para las demandas internas y externas; la evaluación de la eficiencia en relación con la cantidad de recursos humanos y materiales por estudiante y las tasas de duración y rendimiento de las carreras.

## **Gestión de la docencia orientada hacia un nuevo paradigma universitario**

En definitiva, se trata de establecer un estilo de gestión de la docencia que redunde en un nuevo paradigma para la universidad contemporánea, La gestión docente debe propender a facilitar la utilización de nuevas metodologías docentes.

Entre los aspectos que se deberían considerar, está el del nuevo papel del profesor, nuevas relaciones profesor-estudiante, nuevas formas de enseñanza, profundizar en el conocimiento de los procesos cognitivos para incrementar su incidencia en la conformación de los currículos y en la organización de la enseñanza, incluyendo aspectos tales como estilos cognitivos.

La gestión de la docencia debe estimular el uso de procedimientos de evaluación, orientados a mejorar la calidad de la docencia en sus diferentes dimensiones. Se debe considerar para ello las evaluaciones de instituciones y programas tendientes a una acreditación de estos, que resguarden la fe pública, den garantías a los beneficiarios.

## **Gestión del talento humano en la enseñanza universitaria**

### **Aspectos básicos**

Ante la presencia de una sociedad nueva, a la enseñanza universitaria se le exige una actividad diferente porque también lo es la finalidad que la justifica al cambiar los contenidos de estudio, el rol docente y los distintos estilos de aprender de los estudiantes en el marco de un mundo virtual y tecnológico,

En este sentido, una eficiente gestión del talento de los recursos humanos de la Universidad constituye un objetivo nuclear, ya que facilita la armonía entre la

creación, difusión y aprendizaje de nuevos saberes, y contribuye al desarrollo local, nacional y universal.

### **Gestión del talento en el ámbito universitario. Aspectos conceptuales y justificación.**

En este trabajo, las decisiones para la acción en la enseñanza universitaria estarán dirigidas al logro de un rendimiento eficiente, al éxito del estudiante en dos de las dimensiones que atesoran como capital humano: el desarrollo óptimo de sus capacidades, posibilidades, actitudes y valores, y a una adecuada administración de su tiempo educativo.

### **Hacia un modelo de gestión del talento en el estudio**

Un modelo es el esquema teórico de un sistema, de una realidad compleja. Y si es científico, ha de tener la cualidad de predecir fenómenos, en este caso, el éxito de los procesos de enseñanza aprendizaje universitarios de cuya complejidad muy pocos dudan.

Un modelo innovador en esta línea se justifica en aportaciones teóricas que apuestan por rediseñar las instituciones universitarias con el objeto de estimular un trabajo intelectual serio y profundo.

La presencia, o su desarrollo, en el estudiante de unos factores que favorezcan la actividad cognitiva. La segunda teoría postula una concepción innovadora de la enseñanza, entendiendo que “es una actividad socio comunicativa e intencional orientada a la formación integral de las personas y a la mejora de las instituciones.

### **El estudiante: variable antropológica**

Las teorías clásicas de la organización (con Taylor como abanderado de estas). Incluso Weber (citado por Martín-Moreno, 2006) participa de esta visión al considerar, desde su teoría burocrática, que la organización no atiende las necesidades del individuo, contribuyendo con ello a su desmotivación, abusa de los reglamentos y genera un clima organizativo en el que las tareas son más importantes que las personas.

Como correlato en el ámbito educativo, se considera que el estudiante no es bueno por naturaleza, sino que necesita una formación para serlo, responde únicamente a motivaciones extrínsecas, y se concibe como un sujeto pasivo en los procesos de aprendizaje.

Los objetivos previstos por la organización, es posible dirigirse y controlarse a sí mismos, y se ven capaces de comprometerse con los objetivos de la empresa, y ello por las compensaciones asociadas a su logro y sienten motivación hacia el auto perfeccionamiento, dicha teoría concluye que el educando es bueno por naturaleza, la elaboración de una metodología de enseñanza-aprendizaje para la gestión del talento en los estudiantes universitarios seguirá pautas diferentes según la teoría que la fundamente.

### **Factores que favorecen la actividad cognitiva**

Factor es “el elemento que contribuye a conseguir o producir un resultado específico, y en el que actúa como concausa” (Fontanillo, 1987). Motivación. De este vocablo se han elaborado múltiples definiciones: a) deseo de la persona de llenar ciertas necesidades.

**Concentración.** En este contexto, se entiende como aquel estado mental que permitirá a una persona reflexionar con permanencia. Organización. En tanto que factor que facilita el aprendizaje.

**Actitud.** Con ella nos referimos a cierta regularidad en los sentimientos, emociones, pensamientos y disposiciones del individuo para actuar en relación con algún aspecto de su ambiente, las actitudes y valores, con independencia de su nivel aptitudinal, si bien en este proceso es importante el sistema metodológico del enseñante como mediador del aprendizaje.

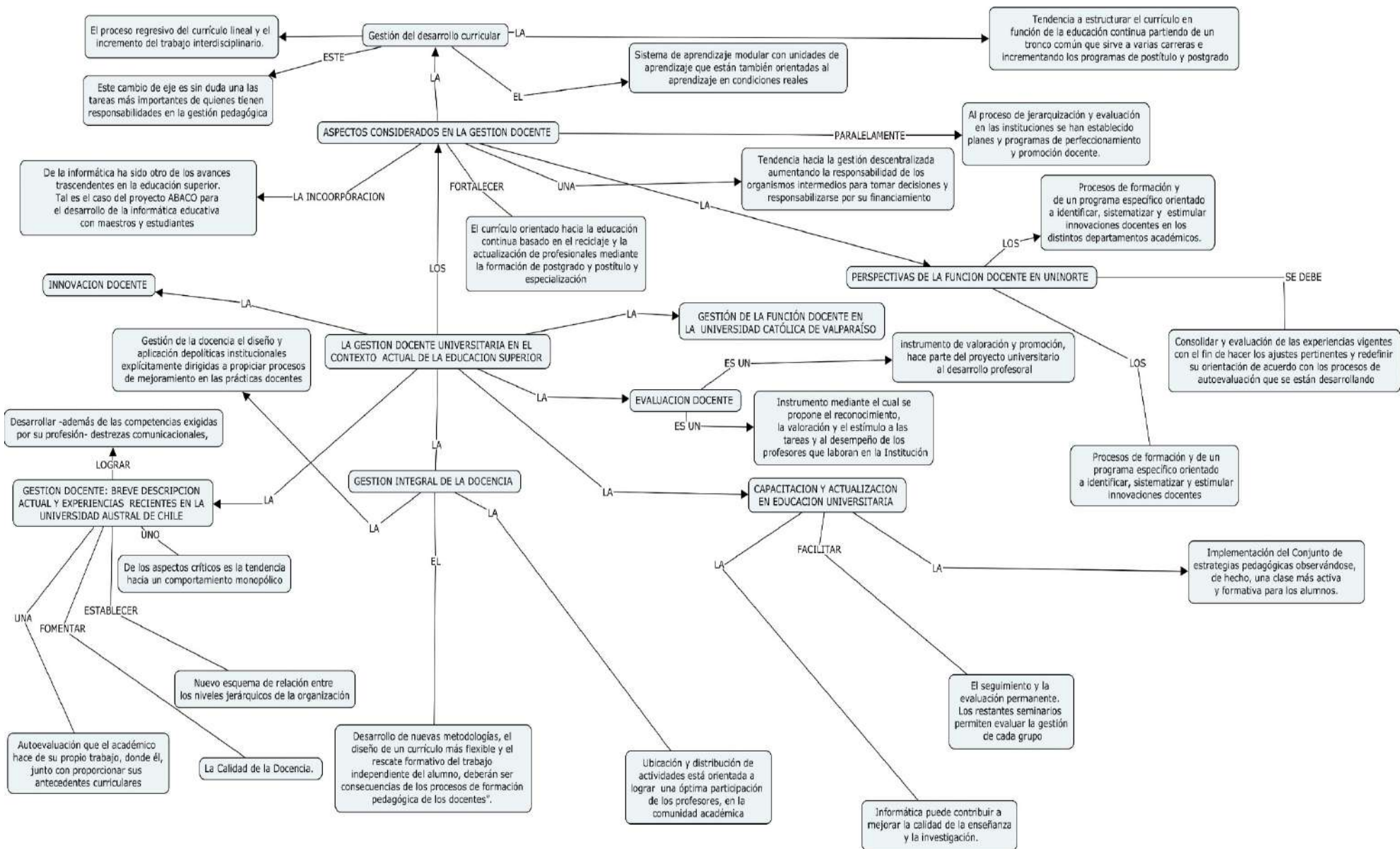
**Desarrollar habilidades sociales,** o aquella capacidad de relacionarnos con los demás, entendidas como esos hábitos que permiten mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, el trabajo colaborativo. Es un sistema metodológico orientado al aprendizaje y al desarrollo personal y social (apoyado o no en las TIC).

Gestión del talento docente. Ámbito competencial, aunque en este artículo se incida prioritariamente en el estudiante, la gestión del talento en el profesorado demanda un desarrollo responsable de competencias docentes básicas y específicas.

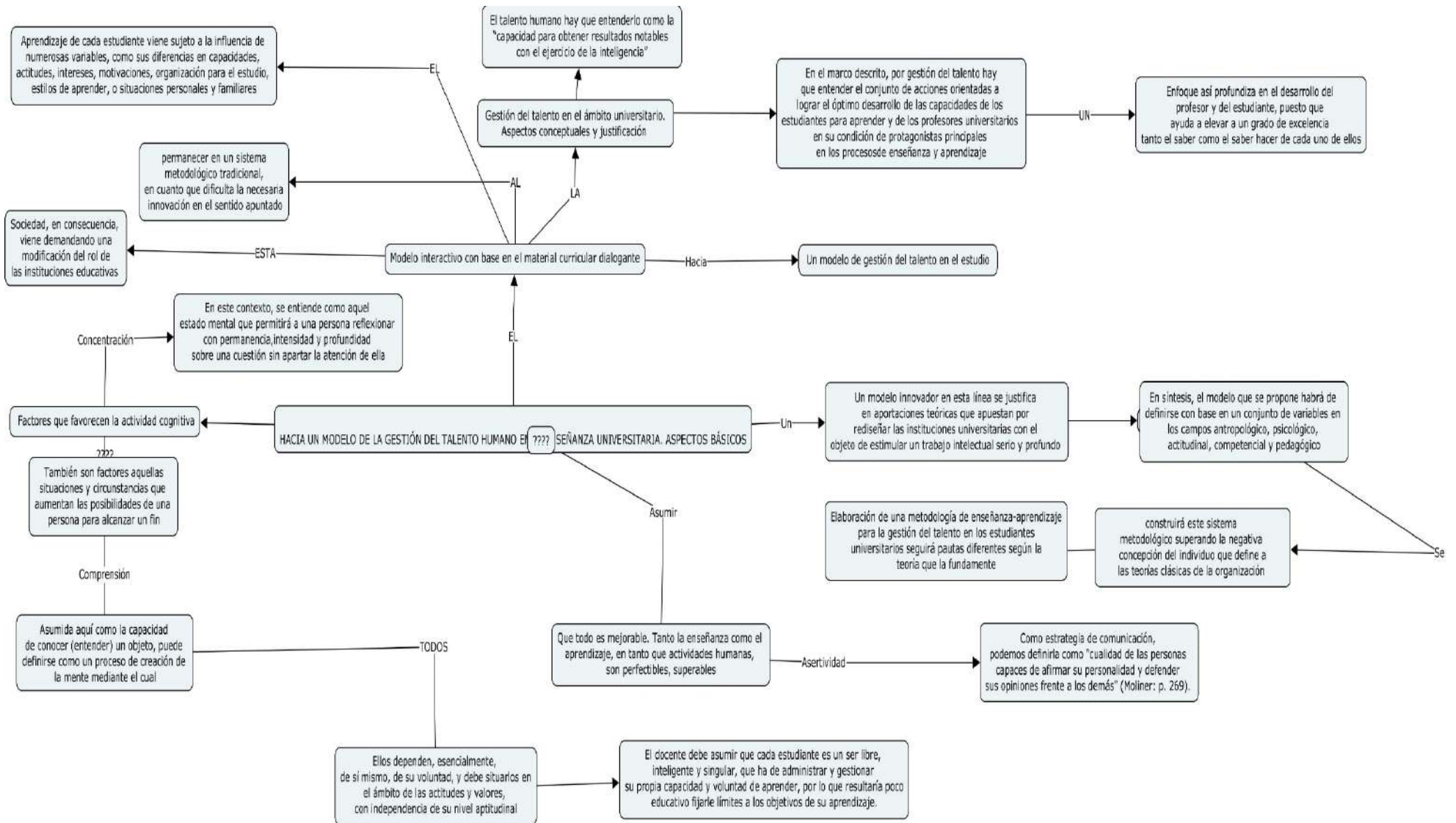
El docente debe asumir que cada estudiante es un ser libre, inteligente y singular, que ha de administrar y gestionar su propia capacidad y voluntad de aprender, por lo que resultaría poco educativo fijarles límites a los objetivos de su aprendizaje, para incentivar la creatividad del estudiantado, los profesores universitarios:

Cultivan en los estudiantes el gusto por el descubrimiento y por la búsqueda de nuevos conocimientos, Los contenidos y actividades. En este apartado se desarrollarán los contenidos pertinentes. En el momento adecuado de su discurso se integrarán, con la intención de favorecer el diálogo estudiante-texto, aquellas actividades para el refuerzo y afianzamiento del aprendizaje.

Una prueba de autoevaluación con intención formativa, que coadyuve a un diagnóstico sobre el aprendizaje conseguido, y desde el cual reconducir, si así fuera preciso, el estudio realizado.



Fuente: Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones (CINDA, 1997)



Fuente: Hacia un modelo para la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria. Aspectos básicos (Cardona Andújar, 2011)

## **Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa**

El liderazgo pedagógico uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa, proponemos en estas páginas considerar el liderazgo del profesor como uno de los principales cometidos en la gestión de los centros educativos, la clave es la organización –liderazgo distribuido, compartido, democrático, participativo o paralelo–, mientras que en la actualidad se insiste en resaltar el foco de atención del liderazgo en las organizaciones educativas. Y en este camino, los profesores son un elemento clave. La promoción del desarrollo del profesorado se perfila, entonces, como una de las tareas principales de los directivos (Martínez de Soria & Ibarrola García, 2015).

### **El concepto de liderazgo del profesor**

En las investigaciones sobre liderazgo y educación no está tratado explícitamente el tema del liderazgo del profesor. En una mentalidad de introducir una gobernanza más compartida en las instituciones educativas, la participación de los docentes es un valor importante.

### **Liderazgo instruccional**

Con el liderazgo instruccional – que surge con esta denominación en la década de 1970, con más vigencia en los 80– se hace hincapié en que los líderes giren su atención desde los aspectos gerenciales a los resultados académicos. Según esta noción de liderazgo, los profesores y los directivos trabajan y reformulan de manera conjunta las mejoras del currículo, de la enseñanza y de la evaluación.

### **Liderazgo distribuido**

La clase de liderazgo se plantea como un paso más adelante del liderazgo compartido o colaborativo, al proponerlo con dos propósitos. Por otro lado, se

sostiene el liderazgo distribuido como una estructura conceptual y analítica que se aplica para dilucidar cómo potenciar y obtener toda la riqueza posible de esas interacciones sociales.

El director no puede ser, en la mayoría de los casos, un «super agente» de la instrucción. En los estudios sobre el liderazgo distribuido aparece más definido el papel del profesor, quien –como experto– hace de mentor de otros profesores y puede adoptar decisiones sobre la enseñanza.

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico parece el punto de llegada del liderazgo instruccional. El liderazgo pedagógico –o para el aprendizaje– es una denominación con la que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de los estudiantes, impulsando el desempeño de todos los miembros del centro educativo.

El directivo debe promover una nueva profesionalidad docente que integre el desarrollo de cada profesor y el desarrollo colegiado. El líder, entonces, provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje.

### **Desarrollo profesional del profesor y liderazgo**

Empeñarse en la enseñanza y el aprendizaje es el elemento que enfoca el rol de los profesores como líderes que trabajan con otros, como miembros vitales de la comunidad para situar a la escuela en el mejor lugar.

Las características que se describen como rasgos de un desarrollo profesional coinciden en gran parte con las que se dicen de un líder escolar. Cuando los

profesores, con su aportación, influyen más allá de las clases a colegas, padres y otros agentes educativos, ejercen su liderazgo.

Ese proceso de influencia del profesor líder en el aula, al que podríamos denominar de manera específica liderazgo docente, discurre en el sentido de crear unas condiciones en el grupo de estudiantes que favorezcan el aprendizaje; el profesor es, así, líder del aprendizaje en su aula.

Este liderazgo del profesorado se refiere esencialmente al ejercicio del profesor, con independencia de la posición que ocupe en la estructura organizativa, asumiendo modos formales o informales, en la medida que a su alrededor se encuentran personas dispuestas a asumir responsabilidades –esto es, a ejercer «micro liderazgos»– que orienten, motiven e induzcan cambios en torno a proyectos e innovaciones, el director podrá cumplir con su misión.

### **Focos de interés en la investigación sobre el liderazgo del profesor**

La investigación actual en torno al liderazgo docente, centrando el interés en aquellos aspectos que pueden contribuir a promover el liderazgo del profesor más allá del aula.

Darling-Hammond y Baratz-Snowden (2005) concluyen en que existen prácticas comunes en los profesores líderes efectivos, que se construyen sobre tres tipos de conocimiento: el referido a cómo aprenden los estudiantes, el de las materias según los propósitos sociales de la educación y el de cómo se produce la enseñanza. Sobre este marco expuesto podemos afirmar que el liderazgo del profesor es producto de un querer hacer las cosas bien, actuando por convicción propia.

Son pocas las evidencias que asocian las características del profesor con el éxito del liderazgo en los centros educativos, los profesores líderes son fuente continua de aprendizaje de sus compañeros: tienen una visión compartida de la educación y

colaboran con sus pares compartiendo las prácticas y los materiales específicos para mejorar la educación.

### **Propuestas de investigación sobre el liderazgo del profesor**

Las estrategias para mantener el compromiso deberían tener en cuenta las diferencias en las necesidades de los profesores según las diferentes fases de su vida profesional. Los docentes comparten inquietudes y necesidades profesionales similares si están en la misma fase de la vida laboral, aunque sus experiencias personales estén más próximas a otros compañeros de su misma edad que se encuentran en otras fases. Por ello, desde la investigación se demanda un mayor cuerpo de conocimientos para saber identificar las disposiciones del docente líder.

Creemos que el liderazgo del profesor puede desarrollarse desde la formación inicial, e incluso pueden lograrse diferentes grados de consecución y expresión en la formación continua de docentes noveles y expertos (López y Lavié, 2010).

Se abre paso una línea de desarrollo docente más vinculada al aprendizaje informal en el propio centro educativo, que permita al profesor conectar el conocimiento necesario con las experiencias individuales y las prácticas colectivas, es decir, contextualizar el conocimiento que necesita en la práctica generando una reflexión compartida y significativa (Martínez de Soria & Ibarrola García, 2015).

Dicho enfoque promueve además que, más allá de los conocimientos y, habilidades, el profesor pueda ejercer los valores, las cualidades y los compromisos de su actividad con entusiasmo y pasión.

## **Conclusiones**

El liderazgo pedagógico y los resultados escolares; al fin y al cabo, lo que sí se ha podido valorar mejor es la relación entre docencia y aprendizaje. El desarrollo profesional de un docente supondría dos líneas de actividad: trabajo en el aula y trabajo como líder, mientras que los aspectos en los que debiera formarse son: conocimientos disciplinares y su correspondiente didáctica, conocimiento pedagógico.

El estudio de la dimensión emocional del liderazgo del profesor puede contribuir a pensar en soluciones que, desde el contexto más cercano, fomenten su motivación, su actitud de confianza y apoyo, sus capacidades para promover la iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas, su compromiso.

# **GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CALAZACÓN**

## **Presentación institucional**

La reseña histórica del Instituto Tecnológico Superior Calazacón se remonta al año 1961, cuando el 12 de junio se inaugura el Año Lectivo con el nombre de Colegio Julio Moreno Espinosa.

El 10 de octubre de 1968 la institución pasó a depender del Estado. Con el desarrollo de la zona y la explosión demográfica del cantón y debido al gran número de estudiantes de la especialidad de AGROPECUARIA, obligó a los padres de familia y autoridades a adquirir 40 hectáreas ubicadas en el Km 61/2 de la Vía a Quevedo para prácticas agrícolas, es el lugar donde funciona el Instituto Tecnológico Agropecuario “Calazacón”, el que cuenta con varios ambientes; como aulas, laboratorios: agroindustrias, cárnicos, cereales, biología, química, física, de suelos, computación, sala de anatomía, viviendas para docentes, programas didácticos de porcinos, bovinos, especies menores, comedor para los estudiantes, salón de actos, área administrativa, canchas deportivas, taller de mecanización agrícola, biblioteca, sala audiovisual, áreas verdes, baterías sanitarias entre otros.

El Ministerio de Educación y Cultura mediante resolución número 3776 del 13 de agosto de 1993 crea el Instituto Técnico Superior Calazacón, y con Acuerdo No 851 del 19 de agosto de 1999 se transforma en Instituto Tecnológico Superior con las Carreras: Industrialización de Productos Lácteos y Administración de Fincas.

El 19 agosto de 1999 por la gestión de los estudiantes, padres de familia, profesores y autoridades, se consiguió por acuerdo Ministerial N° 851 el funcionamiento del Instituto Tecnológico Superior “Calazacón”, con las Carreras de Industrialización de Productos Lácteos y Administración de Fincas y es considerado como parte del Sistema Nacional de Educación Superior, mediante registro oficial N° 1707.

El Consejo Nacional de Educación Superior el 07 de abril del 2005, mediante resolución, RCP S02. N° 92-05, resuelve, aprobar la transformación de las Carreras de Administración de Fincas por Tecnología Agropecuaria; y, la de Industrialización de Productos Lácteos por Tecnología Agroindustrial.

El Instituto Tecnológico Superior Calazacón, es una Institución de Educación Superior, con personería jurídica, de derecho público, con domicilio principal en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; se rige por la Constitución Política de la república del Ecuador, la ley orgánica de Educación Superior vigente, Reglamento de la LOES y el Reglamento de Régimen Académico.

La institución se erige como las de mayor oferta académica en la provincia brindando servicios a la ciudadanía del sector urbano y rural de la zona; en temas de formación de Tecnólogos que puedan desenvolverse en el ámbito laboral, en temas de Tecnología Agrícola - Pecuaria e Industrialización de Materias Primas, Procesamiento de Alimentos y gastronomía.

En la actualidad, se imparten 5 carreras profesionales de tecnología proseguidas por aproximadamente 1.100 estudiantes semestrales. Se cuenta con una planta docente de 84 profesores a tiempo completo.

La cadena de valor se cumple mediante la ejecución de varios procesos claves: Procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo, todos los cuales aportan al cumplimiento de los procesos agregadores de valor. La jerarquía de las relaciones entre procesos se muestra en el gráfico anterior. Finalmente, el Organigrama Estructural responde a los conceptos descritos.

## **Filosofía institucional**

El Consejo Académico Superior a través de la resolución aprueba la reforma del estatuto institucional y se pide presentar una nueva Misión y Visión institucionales, las mismas que se operacionalizan a continuación.

### **Misión**

Formar profesionales competentes en el campo laboral con enfoque humanístico, y pensamiento crítico que promuevan el desarrollo social y productivo del país.

### **Visión**

Posicionarse como una institución de excelencia académica en educación superior formando profesionales íntegros a través de la docencia, investigación y vinculación.

### **Valores Organizacionales**

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Estandarización
- Profesionalismo
- Eficacia académica
- Imagen académica

## **Principios**

El instituto Superior Tecnológico Calazacón se regirá por los principios de:

- **Servicio a la comunidad.**

Promueve entre los estudiantes y la comunidad el valor de ayudar por medio de labores sociales en beneficio de su entorno, fomentando una conciencia social y ecológica como resultado de los constantes cambios globales. Debido a que hemos perdido esta conciencia a través de los años, buscamos formar a estudiantes con valores de respeto, honestidad, responsabilidad, equidad y con conciencia ecológica.

- **Emprendimiento**

Actitud y aptitud de los estudiantes que les permita emprender nuevos retos y proyectos; para alcanzar mayores logros que contribuyan al desarrollo de la comunidad.

- **Excelencia académica**

Identifica estados reales y busca un estado de perfeccionamiento de nuestra práctica educativa. En este orden de ideas, la descripción de un proceso de cambio facilita el desarrollo de acciones tendientes a aproximarse a la excelencia académica.

- **Respeto al ambiente.**

Fomenta la protección del medio ambiente y la naturaleza, para en armonía y con un criterio de tolerancia aprovechar los recursos naturales.

Estos principios regirán de manera integral a la institución, sus actores, procesos, normas, recursos y demás componentes del sistema.

## **Objetivos estratégicos**

### **Relacionado con lo Académico:**

Consolidar la planeación pertinente que gestione estratégicamente la formación tecnológica, investigación y proyección social para formar y especializar profesionales íntegros que aporten al desarrollo social y económico de la provincia, zona y el país, coadyuvando a la consecución del plan nacional de desarrollo toda una vida, a través de una adecuada gestión académica que favorezca el aseguramiento de su calidad.

### **Relacionado con la Investigación:**

Fortalecer la investigación en el instituto para favorecer el desarrollo sostenible de la sociedad, mediante la ejecución de procesos eficientes y recursos que permitan incrementar el desarrollo de la ciencia, la transferencia de tecnología e innovación.

### **Relacionado con la Vinculación:**

Desarrollar las capacidades y competencias para vincular la labor del tecnológico con los sectores económicos, políticos, productivos, sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la provincia, la zona y el país protagonizado por su comunidad académica.

### **Relacionado con la Gestión y Ambiente institucional:**

Institucionalizar la calidad del desempeño y la gestión por resultados en el instituto en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Institución

### **Objetivos administrativos:**

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación mediante la actualización permanente del personal docente y administrativo de la institución, para que generen propuestas de desarrollo e innovación curricular y puedan dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje con criterios de excelencia y bases científicas más sólidas.
- Lograr el desarrollo del Instituto con el aporte y participación de la comunidad educativa, autoridades, gobierno, instituciones y personas altruistas para mejorar la infraestructura, el ambiente de trabajo y fortalecer la imagen de la institución.

### **Objetivos académicos:**

Elevar la calidad de la educación superior en base de una planificación innovadora y flexible, fortaleciendo las asignaturas mediante la actualización de contenidos programáticos que orienten el perfeccionamiento de estos, eleve el nivel profesional del docente, insertándole en el proceso de cambio y potencie la formación multidisciplinaria e integral de los estudiantes.

Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje con el uso de nueva metodología que permita aprovechar al máximo las tecnologías de la información y comunicaciones, para que el Instituto responda a las necesidades del entorno.

### **Objetivo de desarrollo institucional:**

Lograr el desarrollo del Instituto, preservando y acrecentando su infraestructura física, estableciendo un buen ambiente organizacional y favorable de trabajo, donde enseñar y aprender sea grato y estimulante para todos.

**Objetivo de vinculación con la comunidad:**

Contribuir al desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales y turísticos del cantón, la provincia y el país coadyuvando a la conservación del patrimonio cultural, ancestral e histórico nacional y a su divulgación.

**Objetivo financiero:** Funcionar en base a un presupuesto equilibrado que permita aprovechar y recibir adecuadamente los recursos económicos por parte de las rentas gubernamentales, autogestión y otras actividades para atender los requerimientos básicos del Instituto.

**METAS**

1. Capacitación permanentemente al personal docente y administrativo mediante seminarios, talleres y cursos para incorporarlos al proceso de cambio y mejorar la calidad de la educación en el Instituto.
2. Utilización en el aula de tecnología moderna desarrollando el proceso enseñanza aprendizaje con nuevos enfoques y nueva metodología para llegar a la excelencia.
3. Consecución de financiamiento por parte del estado o de los organismos seccionales para la preservación e incremento de infraestructura física para mejorar los ambientes de trabajo.
4. Cualificación de los docentes para que el Instituto responda a los retos de la sociedad.

5. Funcionamiento institucional con un presupuesto equilibrado que permita financiar todas las actividades: pago a profesores, servicios básicos y mantenimiento de muebles e inmuebles del Instituto.

## **POLITICAS**

### **Políticas generales:**

- Preferencia para el mejoramiento de la calidad de la educación y el desarrollo institucional mediante la actualización permanente del personal docente y administrativo de la institución.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo, tanto humano como de su infraestructura, para consolidar la institución como un Campus líder en educación superior, que forme profesionales que contribuyan al desarrollo competitivo del Cantón, la Provincia y País.
- Énfasis en la socialización del quehacer, los valores que aspira transmitir, así como el conocimiento científico, cultural y humanístico para fortalecer la imagen de la institución.

### **Políticas académicas:**

- Priorizar la capacitación docente y administrativa y mejoramiento de los contenidos programáticos con miras a desarrollar una cultura de la calidad que oriente el perfeccionamiento de estos, eleve el nivel profesional de su personal docente y potencie la formación multidisciplinaria de los estudiantes.
- Procurar el desarrollo de actividades que logren la formación holística, integral y permanente del talento estudiantil, en el marco de una sociedad democrática

donde se practiquen los valores, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la educación, la ciencia y la tecnología.

- Implementar un sistema de remediación y avance académico de estudiantes, para potenciar las capacidades, destrezas, actitudes y valores.
- Sustento inmediato para lograr el cambio y la transformación en el aula con el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, la elaboración de proyectos de enfoques y metodologías modernas que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Implementar un moderno sistema de control académico y estadísticas institucionales.

#### **Políticas de desarrollo institucional.**

- Institucionalizar y mantener un buen ambiente organizacional y de trabajo con una administración moderna, ágil y eficiente orientada a resultados.
- Precedencia para mantener la evaluación permanente de desempeño de docentes y directivos, que permita rectificar o ratificar inmediatamente las acciones realizadas.
- Insistencia para promover convenios y programas de cooperación interinstitucional en forma permanente en la búsqueda de soluciones a los problemas de las instituciones y de la comunidad.
- Disposición para preservar y acrecentar la infraestructura física con la colaboración y participación del estado, organismos seccionales, internacionales y autogestión en la construcción, remodelación y adecuación de ambientes que brinden bienestar estudiantil.

### **Políticas de vinculación con la comunidad.**

- Direccionamiento para el desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales y turísticos del cantón, la provincia y conservación del patrimonio cultural, ancestral e histórico nacional.

### **Políticas financieras:**

- Impulso para la obtención de recursos económicos con el fin de funcionar en base a un presupuesto equilibrado.
- Implantación de acciones para conseguir becas y estímulos a fin de apoyar a los mejores estudiantes de escasos recursos económicos.

### **Escenarios prospectivos**

Una de las necesidades más importantes en la actualidad en todo aspecto de la vida humana es la búsqueda de la calidad, en educación es más imperiosa esta necesidad porque ella es base del desarrollo social, cultural, científico y económicos de los pueblos, tomando en cuenta el desarrollo tecnológico, el avance científico y la dinámica social que demandan una permanente innovación como respuestas a las necesidades de una nueva sociedad que cambia a pasos agigantados.

Partiendo de lo antes señalado, y de la realidad en la que se ha detectado que hay una serie de situaciones que necesitan de una reingeniería, otras que necesitan mayor impulso para poder cumplir con sus objetivos propuesto de brindar una educación integral y de calidad, para mantener en el selecto grupo de instituciones de educación superior, de prestigio local, regional y nacional y siguiendo los enfoques propuestos por Miklos Tello de las proyecciones que parten de situaciones del pasado y del presente y por métodos cualitativos se lo llevo hacia el futuro; las predicciones basadas en visiones de lo que necesariamente deberá suceder; la

previsión que permite anticipar problemas que pueden ocurrir en el futuro inmediato; los pronósticos que son juicios razonados sobre lo que puede ocurrir en el futuro; la prospectiva que permitió construir el futuro posible y deseable y la preferencia que permitió llegar al futuro partiendo de la situación actual donde se tiene: capacitación docente esporádica, docentes poco o nada preparados y algunos que se resisten al cambio, escaso uso de la tecnología, carencia de laboratorios, aulas talleres y recursos didácticos, se ha elaborado una matriz con los futuros tendencial, deseado y alternativo, la misma que se pone a consideración y que aspira a conseguir un nuevo perfil de docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa. Un resumen de lo trabajado.

### **Escenario tendencial, ideal y alternativo para la educación en instituto**

<b>TENDENCIAL</b>	<b>IDEAL</b>	<b>ALTERNATIVO</b>
Buscar la calidad de la Educación conjugando la relevancia, la eficacia, la equidad y la eficiencia	Mejorar la calidad de la Educación conjugando cuatro componentes: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.	Lograr un alto porcentaje de mejoramiento de la educación conjugando la relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.
Capacitación continua	Capacitación de los tres estamentos del Campus	Capacitación de acuerdo con las necesidades reales del Campus.
Docentes preparados.	Docentes con título de cuarto nivel.	Docentes con estudios superiores y abiertos al cambio.
Aulas equipadas	Aulas completamente equipadas con los últimos requerimientos didácticos.	Aulas con equipos básicos y alta capacitación docente.
Descartar el uso de métodos tradicionales.		Uso de métodos que conjuguen la teoría con la

<p>Conocimiento y manejo de nuevas tecnologías.</p>	<p>Aplicar nuevas y modernas metodologías en el aula.</p> <p>Incorporar al aula tecnologías de la información y comunicaciones.</p>	<p>práctica y propicie el aprendizaje.</p> <p>Involucrar a todos los de la comunidad educativa en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones.</p>
<p>Mejorar la infraestructura física del Campus.</p>	<p>Construir, remodelar y crear modernos espacios y ambientes de aprendizaje de acuerdo con los requerimientos de época actual.</p>	<p>Desarrollar la infraestructura física necesaria para mejorar las condiciones y ambientes de aprendizaje.</p>
<p>Buscar mayor participación de instituciones, organismos seccionales, gubernamentales, gobiernos amigos, UNESCO, UNICEF, y otros en la solución de la problemática educativa de la institución.</p>	<p>Lograr la participación total de las instituciones, organismos seccionales, gubernamentales, gobiernos amigos, etc..... en la solución de la problemática educativa.</p>	<p>Lograr un alto grado de participación de las instituciones, organismos seccionales en la solución de la problemática educativa de la institución.</p>
<p>Propiciar una educación integral.</p>	<p>Brindar una educación holística e integral basada en la sólida formación académica, desarrollo de la inteligencia y la práctica de valores.</p>	<p>Brindar una educación holística e integral para que los estudiantes egresen académicamente preparados, social, competitiva y humanamente justos.</p>

## Bienestar estudiantil

Es un conjunto de servicios psicopedagógicos del instituto que buscan a través de los diferentes proyectos, programas y servicios dar respuesta interdisciplinaria a

las necesidades académicas de los estudiantes en aras de favorecer sus procesos de formación integral como de la comunidad educativa en general.

Está conformado por profesionales en las áreas de psicopedagogía, psicología, medicina y trabajo social.

- Consolidar criterios sobre la formación del estudiante, entendiendo el proceso como un nivel de convencimiento inicial, sin olvidar la responsabilidad Institucional de cualquier estudiante que ingrese a esta Institución profesionalizante y especializante.
- Entender y socializar con todos los estamentos que la formación de profesionales exige niveles de comportamientos consecuentes y coherentes con los principios de la Calidad Humana de nuestra gente.
- Promover preventivamente el estudio comportamental de la comunidad académica teniendo en cuenta los derechos y deberes en el pensar y decidir.
- Analizar procesos académicos en busca de mejores resultados destacando fortalezas, debilidades, fomentando el liderazgo como proceso, una estrategia para alcanzar la convivencia y la tolerancia a nivel Institucional.

## **Vinculación**

La presente tiene como finalidad, presentar a las instituciones del entorno y la comunidad una propuesta de capacitación en diferentes temas relacionados al manejo eficiente, efectivo y competente de las entidades públicas de educación media, enmarcados en el desarrollo de la nueva política educativa vigente, el mismo que tendrá una extensión de cinco años a partir de la firma conjunta de un convenio entre las partes, los temas de la capacitación en su primera fase abarcan temas relacionados a:

- La gestión pública.
- Desarrollo y evaluación de Plan Estratégico.
- Plan Operativo.
- Sistemas de gestión financiero.
- Diseño de Presupuesto.
- Herramientas e indicadores de gestión financiera.
- Gestión educativa.
- Código del buen vivir, ley de educación y la constitución.
- Internet y diseño curricular.

### **La revista institucional**

La Revista TSE'DE como herramienta de socialización de productos en el área del sector académico, investigativo y empresarial, cuyo fin es fomentar por el mejoramiento continuo de las disciplinas que se encuentran dentro del área y aquellas con las que se tiene un intercambio a nivel inter y transdisciplinar, tendrá en su quehacer diario posicionarse en las bases de datos a nivel nacional e internacional como coadyuvante en la construcción de cultura de procesos de innovaciones intelectual y tecnológica en el área tecnológico con el fin de propender por su asertividad en las dinámicas cambiantes de las sociedades y todas sus tecnologías institucionales.

### **Comentario final**

Una de las principales gestiones académicas docentes está ligadas a procesos de panificación de la institución, mediante el proceso de reconversión previsto por la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Innovación y Tecnología (SENESCYT) el Instituto Superior Calazacón, deja de lado el régimen del sistema de educación media, para a partir de la reforma a la ley ser incorporado al sistema de educación superior de Ecuador al igual que otros 346 institutos, públicos y privados.

En este proceso es claro que ir adoptando y adaptando procesos propios del ámbito universitario en el corto plazo (3 años), no tiene la madurez de las funciones sustantivas de la educación superior en el instituto, por lo que esta planificación trazada en conjunto con docentes, estudiantes y pares académicos de universidades y escuelas politécnicas está enfocada en potenciar la docencia, investigación, vinculación y gestión del IST Calazacón. La respuesta es docentes y estudiantes que han transformado su dinámica cultural de trabajo en la institución, así como la participación de entidades del entorno en la profesionalización y especialización de la institución.

## CAPÍTULO VI

# GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, del Regional y el Local, a fin de responder a sus demandas y expectativas.

- Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa.
- Programa, teniendo como centralidad a las niñas, niños y adolescentes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo.
- Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de un sueño común a alcanzar y una problemática priorizada a superar.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de nuestros estudiantes.

### **OBJETIVOS:**

*a. Elaborar una breve propuesta de proyecto educativo institucional aplicable al Instituto superior Tecnológico Tsa'chila, integrando de forma muy detallada cada uno de los elementos que debe contener, básicamente un PEI. Este incluye un análisis FODA muy detallado, un análisis de problemáticas que enfrenta el instituto, la formulación de sus objetivos estratégicos y particulares por función del personal de la institución, así como los principios rectores del modelo Pedagógico,*

b. Comprender la utilidad de gestión del proyecto educativo institucional.

c. Elaborar la contextualización de una institución, metodología del plan con diagnóstico interno y externo, estrategias del plan, seguimiento y evaluación, estructura de la institución, su filosofía institucional, entre otros aspectos de relevancia en la vida institucional.

*No te mezcles en la sonora lucha y el vaivén de las gentes, para que no te contamines de locura o vanidad.*

Luis Alberto Costales (1926-2006) Poeta, filósofo, maestro, orador, historiador, agricultor y político ecuatoriano.

## Ejercicio sobre proyecto educativo institucional I (Escobar Callejas & Torrez Juaniquina, 2009).

### 1. En base de los ejemplos sugeridos, elabore la misión de su I. E.

Formar profesionales íntegros con mentalidad global y pensamiento crítico mediante la Docencia, la Investigación, Innovación tecnológica y la Vinculación, que aporten al desarrollo económico, político, social y cultural, respondiendo a las necesidades de la provincia y del país.

### 2. A continuación, elabore la visión de su I. E.

El Instituto superior Tecnológico Tsa'chila por su calidad y excelencia académica será un centro de educación superior tecnológica con liderazgo y prospectiva nacional e internacional.

### 3. PROPUESTAS DE DISCUSIÓN: .....

Tabla 12. Alternativas de solución plantean las I.E.

	¿Qué proponen las instituciones educativas para la educación?		¿Qué alternativas de solución plantean las I.E.?
	A nivel mundial	A nivel nacional	
<b>Económico</b>	Atender una creciente población estudiantil con diferentes condiciones socioculturales y socioeconómica fomentando una mejor calidad de vida, desde la perspectiva de una Educación como elemento dinamizador del sector económico como vía para alcanzar el desarrollo sostenible y sustentable, conforme se plantea en los	Escenarios educativos diversos que brinden las competencias requeridas para impulsar la productividad, competitividad, emprendimiento e innovación con los recursos que tiene nuestro país, con el aumento de los umbrales económicos destinados para becas. (Eje 2. Economía al servicio	La formación de un profesional Técnico y Tecnológico competente que contribuya con el desarrollo social, articulando proyectos conjuntos con el sector productivo, empresarial y de servicio como alternativa de crecimiento económico.

	objetivos del milenio, expreso en los informes de la UNESCO. (Meta 4.3).	de la sociedad.PND 2017 - 2021).	
<b>Ambiental</b>	Fortalecimiento de una conciencia ambientalista, reconociendo la agudización de los problemas ecológicos mediante la corresponsabilidad en el uso razonable de los recursos naturales, fomentando estilos de vida sostenibles, considerando al Biocentrismo como eje para el desarrollo de los países, reivindicando el valor primordial de la vida(Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas ONU).	Priorizar el desarrollo de la educación ambiental a través de la investigación desde la creación de planes, programas y proyectos que promuevan el desarrollo sostenible y sustentable.	Formación educativa holística que fomente la participación activa de los estudiantes en la creación e implementación de proyectos de investigación, innovación y vinculación que generen conciencia, conocimientos y hábitos para lograr la sostenibilidad medioambiental.
<b>Salud</b>	Formación para el desarrollo de una cultura en salud integral del individuo, familia y sociedad desde la promoción, prevención y atención para alcanzar un estilo de vida saludable.	Las tendencias educativas buscan fortalecer procesos adaptativos a los nuevos contextos sociales sin que estos impacten a la salud integral del ser humano.	Fortalecer la salud integral como un eje transversal en los procesos de formación Técnica y Tecnológica.
<b>Social</b>	La educación propende a vías de desarrollo, reconociendo la individualidad del ser humano en un contexto social y participativo, valorando las diversas formas de pensamiento desde una perspectiva cultural e integradora, en la transformación hacia una humanidad	Acceso a igualdad de oportunidades en la Educación Superior para disminuir las brechas sociales, articulando y fortaleciendo la vinculación con la sociedad, en un marco de calidad, innovación y sostenibilidad que propenda al mejoramiento continuo.	Contar con una planificación que permite la vinculación con la sociedad, gestionada por su instancia institucional, articulada a programas y/o proyectos afines a su oferta académica, respondiendo a las necesidades identificadas, creando una ruta de inclusión educativa que

	que vivencie la igualdad, la equidad, la interculturalidad, plurinacionalidad y la diversidad como riqueza intangible reservable.		transforme problemáticas sociales.
<b>Político</b>	Intercambio académico con diferentes países bajo el principio de la Globalización con transparencia a los derechos humanos, políticos y sociales; considerándose una cuestión de Estado destinar recursos para el otorgamiento de BECAS de estudios.	Autonomía que garantice el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; consonancia con los principios de cogobierno, alternancia, transparencia, derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte para contribuir a las mejoras institucionales.	Proponer y ejecutar el Reglamento para la elección del Comité Estudiantil según lo establecido en la LOES, sobre el principio de cogobierno, que valore la cultura del esfuerzo, que sea inclusivo, y que se rija por criterios de equidad y excelencia.
<b>Cultural</b>	Preservar cosmovisiones ancestrales en una relación equilibrada hacia los nuevos paradigmas culturales que subyacen de la diversificación social en sintonía a las tendencias culturales globalizadoras, coexistiendo en la construcción de una cultura de paz.	La revalorización de las diversas identidades culturales a través de la educación como eje para el desarrollo del Estado, viene a ser uno de los factores que más influye en el crecimiento de cada persona y de la sociedad en general, promoviendo conocimientos, valores y todo lo que nos caracteriza como seres humanos	Implementar espacios desde el marco curricular orientados a la identidad cultural, preservando y enriqueciendo los saberes ancestrales de las etnias locales, impulsando experiencias emprendedoras que involucre a la sociedad.
<b>Científico tecnológico</b>	Contribuir al desarrollo científico y tecnológico a través de la investigación e innovación, mediante habilidades y	Promover la creación, desarrollo, y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura formando académicos,	Fortalecer la investigación mediante la ejecución de procesos eficientes con recursos que permitan incrementar

	actitudes científicas que respondan a los desafíos y demandas de las nuevas generaciones	científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos.	y el desarrollo de la ciencia, la transferencia de tecnología e innovación; formando profesionales íntegros, con pensamiento crítico con capacidad de análisis, inferencia y comprensión de su entorno.
<b>Educativo</b>	Una educación transformadora de vidas. En este contexto las Universidades buscan la formación de un ser con pensamiento libre, crítico, a través de diversos modelos educativos que van en concordancia con los cambios macro sociales, ambientales, tecnológicos y científicos	Una educación participativa, intercultural, incluyente y democrática que forme un ser humano competente, capaz de enfrentar los desafíos del mundo actual, garantizando su desarrollo holístico.	La formación de profesionales íntegros, competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del plan nacional de desarrollo toda una vida, a través de una adecuada gestión académica que favorezca el aseguramiento de su calidad.

Tabla 13. Las propuestas educativas

El proyecto educativo institucional	Las propuestas educativas	
	A nivel mundial	A nivel nacional
	La no discriminación	La no discriminación
¿Qué principios y conceptos deberían ser incorporados en la propuesta pedagógica?	Diversidad	Diversidad
	Igualdad de oportunidades y de trato	Igualdad de oportunidades y de trato
¿Qué principios, conceptos deberían ser incorporados en la propuesta de gestión?	El acceso universal a la educación	El acceso universal a la educación

---

El principio de solidaridad	El principio de solidaridad
Equidad.	Equidad.
Conciencia ambiental.	Conciencia ambiental.
Educación sostenible y sustentable.	Educación sostenible y sustentable.
Interculturalidad.	Interculturalidad.
Humanista. - Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista. La persona humana es el centro del quehacer educativo.	Humanista. - Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista. La persona humana es el centro del quehacer educativo.
Participativo. - Posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.	Participativo. - Posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.
Democrático. - Busca educar en democracia, para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.	Democrático. - Busca educar en democracia, para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.
Integral. - Postula el desarrollo integral del educando.	Integral. - Postula el desarrollo integral del educando.
Axiológico. - Plantea una educación en valores.	Axiológico. - Plantea una educación en valores.
"Constructivista - conceptual. - Porque en sus modelos de aprendizaje el estudiante es el actor principal de su propio aprendizaje.	"Constructivista - conceptual. - Porque en sus modelos de aprendizaje el estudiante es el actor principal de su propio aprendizaje

---

4. A continuación, establezca el instrumento pertinente para el recojo de la información de diagnóstico.

Tabla 14. Información de diagnóstico

¿Cómo? ¿Qué técnicas Emplear?	Revisión documental	Encuestas	Entrevistas	Consulta de expertos	Repositorio digital
¿Dónde? ¿A quiénes pedir la información?	Unesco, Constitución, PND, PDOT, ONU	Docentes, estudiantes, graduados y empresas	Autoridades	Docentes investigadores y profesionales	Otras IES
¿Quiénes serán los responsables de la recolección de la información?	Equipo de diagnóstico	Equipo de diagnóstico	Equipo de diagnóstico	Equipo de diagnóstico	Equipo de diagnóstico
¿Qué recursos se necesita?	Bibliotecas virtuales, portales web, plataforma de acceso a datos abiertos	Recurso humano, computadoras, impresoras, movilización, estadístico para el procesamiento de datos	Comunicador social, relacionador público, estadístico para el procesamiento de datos	Oficio de solicitud de Rectorado dirigido a expertos: (CACES, SENESCYT, CES)	Gestión para autorización de uso de repositorio digital
¿Cuándo recoger la información?	17 de mayo de 2019	23 de mayo de 2019	23 de mayo de 2019	28 de mayo de 2019	28 de mayo de 2019

5. Ahora toda la comunidad educativa debe realizar el análisis mediante el FODA para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la I.E.

Tabla 15. Ejemplo análisis de fortalezas.

FORTALEZAS

DETALLE	Certidumbre del Impacto	Reversibilidad del impacto	Duración del Impacto	Plazo de manifestación del impacto	TOTAL				
Oferta de carreras en	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	69%

diversas áreas tecnológicas									
Oferta de programas académicos en diversas áreas tecnológicas	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
Convenios de formación dual	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Sistema de seguimiento a egresados y graduados	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	69%
La misión, objetivos y propuesta metodológica son coherentes con la planificación estratégica de la institución, especialmente con su misión y visión.	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
Los perfiles de egreso difundidos, interna y externamente, a través de la web institucional, y materiales impresos.	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Apoyo institucional para la formación académica y participación en eventos de capacitación docente	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Disponibilidad de recursos bibliográficos físicos.	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	57%
Acreditación de los	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%

institutos públicos									
Consolidación de los institutos como Institutos universitarios Tecnológicos	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	65%
Lograr la autonomía administrativa institucional	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	57%
Innovación curricular adaptada al sistema de créditos académicos ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos)	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	48%
El plan curricular es coherente con el perfil de egreso	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	65%
Existe una malla curricular que, con independencia del formato, declara todas las asignaturas del plan curricular.	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
El plan curricular declara el carácter obligatorio u optativo de cada asignatura.	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
Las asignaturas están clasificadas	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	64%

coherentemente									
Aparece el número de créditos que concede cada asignatura.	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
Docentes con formación de cuarto nivel y experiencia profesional en áreas de su competencia	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
Herramientas tecnológicas acorde a las tendencias educativas actuales	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	65%
Participación de investigadores nacionales e internacionales	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Producción científica indexada	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	77%
Asignación de becas movilidad y a miembros de nacionalidades, pueblos o grupos históricamente excluidos y discriminados	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
Igualdad de género en la docencia y gestión	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
Prestigio Institucional a nivel local	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	85%

## DEBILIDADES

DETALLE	Certidumbre del Impacto	Reversibilidad del impacto	Duración del Impacto	Plazo de manifestación del impacto	TOTAL
Plan estratégico desactualizado y no alineado con la realidad del contexto local	PROBABLE	4 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 CORTO	1 24%
Carece de estructura organizacional adecuada	PROBABLE	3 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 CORTO	1 56%
Ausencia de sistema de seguimiento a graduados	NO PROBABLE	2 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 CORTO	1 44%
No se evidencia vinculación con la colectividad	NO PROBABLE	2 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 CORTO	1 44%
Carece de plan, instrumentos, reglamento para la planificación, ejecución y evaluación de proyectos y actividades de vinculación	NO PROBABLE	2 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 CORTO	1 44%
Mecanismos y recursos limitados para la generación de emprendimiento e innovación tecnológica	CIERTO	4 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 MEDIANO	2 61%
Escaso desarrollo y aplicación del marco normativo institucional	PROBABLE	3 REVERSIBLE	1 TEMPORÁNEO	1 CORTO	1 56%

El perfil de egreso es poco coherente con la misión, objetivos y propuesta metodológica general de la carrera	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	LARGO	3	24%
La misión, objetivos y propuesta metodológica son poco coherentes con la planificación estratégica de la institución, especialmente con su misión y visión.	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	LARGO	3	24%
Los perfiles de egreso no se han difundido, interna externamente, ni a través de la web institucional, ni en materiales impresos o por ninguna vía.	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	40%
Los perfiles de egreso por ser parte de nuevas carreras no han sido actualizados bajo ninguna consideración.	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	40%
Carece de evidencias en la institución de la consideración para la definición del perfil de egreso de las	NO PROBABLE	2	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	60%

diferentes carreras los criterios de los empleadores									
El instituto no usa ninguna clasificación para definir el tipo de asignatura.	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	24%
Se carece de coherencia de la evaluación utilizada con el perfil de egreso	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	24%
Se carece de documentos que regulen la terminología elegida para los contenidos de enseñanza o sistema de conocimientos .	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
Carece de plan educativo institucional que regule la Metodología general de enseñanza.	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	64%
Carece de un sistema de evaluación	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	24%
No están normadas las prácticas pre profesionales y no existe la unidad académica encargada.	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	9%
No está designado oficialmente un responsable de las practicas.	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	9%

Las prácticas son poco pertinentes con el perfil de egreso	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
No se desarrollan las practicas previstas en el plan de estudio	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
No se ha establecido un proceso de planificación, seguimiento y evaluación de las prácticas.	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	9%
Escasa movilidad docente y estudiantil	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	64%
Sobrecarga de funciones a todo el personal	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
Carece de procesos internos para la contratación docente a través de concurso de méritos y oposición	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	69%
No se han realizado concursos de méritos y oposición para nombrar a docentes titulares.	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Estructura y reglamentación de evaluación del desempeño docente no consolidada	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	25%

Los estudiantes no realizan evaluación de los docentes en cada asignatura impartida y las autoridades no los evaluaron integralmente al menos una vez al año	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁN EO	1	CORTO	1	40%
Carece de informes de evaluación por lo tanto no existen las acciones de mejoramiento o capacitación a desarrollar por el docente.	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	PERMANEN TE	2	LARGO	3	24%
La formación académica de la planta docente no guarda correspondencia de pregrado o posgrado y su trayectoria profesional es menor a 3 años en el área de enseñanza	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	PERMANEN TE	2	MEDIAN O	2	65%
El nivel de reconocimiento salarial a los docentes a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial no está regulado adecuadamente	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁN EO	1	MEDIAN O	2	61%

Las autoridades del instituto no informaron de manera oportuna, accesible y en un contexto participativo con trabajadores, docentes y estudiantes, la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos y metas de la planificación institucional.	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	76%
Los docentes de materias tecnológicas no poseen un título con el perfil	NO PROBABLE	2	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	44%
No existen políticas de apoyo institucional para la formación académica y participación en eventos de capacitación docente	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Escasa práctica de la investigación tecnológica en la formación y desarrollo del entorno	NO PROBABLE	2	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	44%
Carece de publicaciones producidas por los docentes del instituto	NO PROBABLE	2	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	52%

Carece de documento de estructura de investigación e innovación (planificación institucional en materia de investigación e innovación).	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	32%
Carece de proyectos de investigación alguno que se relativizan con relación a las carreras vigentes	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	49%
Carece de disponibilidad de recursos bibliográficos físicos y virtuales	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
Escaso uso de recursos bibliográficos físicos y virtuales	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Inadecuadas condiciones de los puestos de trabajo de los docentes TC	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	LARGO	3	0%
Carece de rampas o ascensores como alternativas a gradas para solucionar desniveles.	NO PROBABLE	2	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	44%
En general la infraestructura no cumple con los requisitos mínimos de accesibilidad	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	LARGO	3	8%
Sistema de gestión de calidad de los servicios institucionales con limitaciones	NO PROBABLE	2	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	44%

Los espacios de bienestar no guardan idoneidad y buen estado de mantenimiento de las áreas de esparcimiento para estudiantes, docentes y trabajadores durante su tiempo de descanso, los mismos que son limitados.	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	LARGO	3	8%
Infraestructura tecnológica para procesos actuales y futuros de gestión con limitaciones	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
Información no automatizada retrasa los procesos institucionales	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
		# #		# #		# #		##	0%
Escasa socialización y promoción de las carreras tecnológicas con la comunidad	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	32%
No se evidencia la equidad de género en la docencia y en los cargos académicos de dirección del instituto.	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	LARGO	3	8%
Carece de políticas de apoyo institucional para formación y	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	CORTO	1	84%

capacitación del personal administrativo									
El Instituto no tiene formalizado ni proyectada su relación con el entorno.	DESCONOCIDO	1	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	LARGO	3	24%
No tiene convenios suscritos y en plena ejecución	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	PERMANENTE	2	LARGO	3	40%

### OPORTUNIDADES

DETALLE	Certidumbre del Impacto		Reversibilidad del impacto		Duración del Impacto		Plazo de manifestación del impacto		TOTAL
Alta demanda de postulantes de la zona al proceso de admisión a estudios de nivel tecnológico en la modalidad presencial y dual	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	85%
Necesidad de nuevas carreras por parte de la sociedad	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
Cambio de la Matriz Productiva acorde al objetivo 10 del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Zonal 4	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	65%
Diseños curriculares estándar para favorecer la libre movilidad del estudiante y del docente	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Crecimiento de la búsqueda de carreras técnicas y tecnológicas en	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%

la región en modalidad presencial									
Escaso desarrollo tecnológico aplicado a la cadena de suministros en la región	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
financiamiento público de los proyectos de investigación	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	85%
Estratégica ubicación geográfica del Instituto	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
Reforma a la Ley de Educación Superior para educación técnica y tecnológica	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	CORTO	1	100%
Presencia del proyecto de constitución de la zona de actividades logísticas	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	85%
Amplia difusión de actividades culturales, sociales, deportivas, entre otras	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	85%
Inversión del Gobierno Central en Instituciones de Educación Superior Públicas	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Fuentes de financiamiento externos para adquirir tecnología.	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	32%
Vinculación con organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos tecnológicos	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%

Demanda laboral en la región acorde con las carreras que se ofrecen	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
---	----------	---	------------	---	------------	---	-------	---	-----

### AMENAZAS

DETALLE	Certidumbre del Impacto		Reversibilidad del impacto		Duración del Impacto		Plazo de manifestación del impacto		TOTAL
Escasa confianza de los estudiantes en la Educación de nivel tecnológico	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	56%
Desconocimiento de la ciudadanía de los principios y criterios de la Educación Tecnológica Superior	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
Poco conocimiento de la ciudadanía por transferencia de tecnología a la comunidad por parte de la institución	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	24%
Inexistente interés del sector empresarial, industrial y productivo de la región a relacionarse con el instituto	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%
Procesos de evaluación y acreditación contempla el cierre de carreras	DESCONOCIDO	1	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	24%
Dependencia del sistema nacional de admisión para el acceso a carreras tecnológicas	CIERTO	4	NO REVERSIBLE	2	PERMANENTE	2	MEDIANO	2	85%
Retardo en la entrega de recursos	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	61%

económicos del Estado para la Institución									
Reducción del presupuesto por parte del Estado por recesión económica.	PROBABLE	3	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	41%
Privatización de las instituciones públicas como política de Estado.	PROBABLE	3	NO REVERSIBLE	2	TEMPORÁNEO	1	MEDIANO	2	57%
Calidad del sistema educativo secundario	CIERTO	4	REVERSIBLE	1	TEMPORÁNEO	1	CORTO	1	76%

## 6. Ahora con la comunidad educativa identifiquen los problemas de la I.E.

Tabla 16. Identificación de los problemas de la I.E.

Formar profesionales íntegros con mentalidad global y pensamiento crítico mediante la Docencia, la Investigación, Innovación tecnológica y la Vinculación, que aporten al desarrollo económico, político, social y cultural, respondiendo a las necesidades de la provincia y del país	Inexistencia de las fronteras de la comunicación e información demandan sociedades con mentalidades globales.
	La idea de homogeneidad social es utópica, el ser humano y su existencia es diversa e integral.
	Competitividad laboral
	Educación accesible
	Educación de calidad y calidez.
	Igualdad de oportunidades para todos.
	Becas por rendimiento académico, deportivo, cultural, situación de vulnerabilidad.
	Movilidad estudiantil
	Emprendimiento e innovación
	Oportunidades laborales.
	Las competencias de formación profesional deben responder a los requerimientos del área de producción y servicio
	Convenios: vinculación
	Formar estudiantes con valores
	Los tecnólogos profesionales deben ser técnicos que reconozcan la diversidad y la interculturalidad. Conocer el uso de las tecnologías que permitan optimizar recursos como el tiempo y dinero. Solucionar problemas como el desempleo, promoviendo emprendimientos, relaciones efectivas con la comunidad tanto en lo profesional como en lo personal.

	Facilidades de acceso a los bachilleres.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Dominio de conocimientos</li> <li>• Calidad educativa</li> </ul>
	<p>Educación de calidad y calidez.  Igualdad de oportunidades para todos.  Becas por rendimiento académico, deportivo, cultural, situación de vulnerabilidad.  Movilidad estudiantil  Emprendimiento e innovación  Oportunidades laborales</p>

Tabla 17. Identificación de causas y efectos de la I.E.

PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIA
El docente aplica más tiempo en la gestión documental que en el ámbito investigativo y formación continua.	Las Escasas estrategias para la gestión documental.	No permite la optimización del tiempo. Pocos avances en la investigación.
Escasos procesos metodológicos diversificados en contraste a la aplicabilidad del conocimiento.	Incertidumbre cognitiva de parte de los docentes frente a una pedagogía que responda a las necesidades de aprendizaje de la educación técnica y tecnológica.	Procesos de aula que aun contemplan prácticas educativas tradicionales.
Escasa adquisición e implementación de recursos bibliográficos físicos y virtuales, equipos tecnológicos para laboratorios y talleres.	*Déficit presupuesto asignado por el estado *Escasa gestión por parte de las autoridades del instituto	Deficiencia en competencias profesionales relacionados con la carrera, sin relación entre el recurso bibliográfico elaborado en el PEA con el disponible en la biblioteca
El perfil de egreso es poco coherente con la misión, objetivos y propuesta metodológica general de la carrera, además de escasa difusión en la comunidad educativa	*Los perfiles de las carreras fueron elaborados con la Misión anterior. *Falta de ejecución del Plan de Inducción en el instituto, durante el inicio de cada semestre	*Los indicadores tienen escasa relación con la misión actual. *Desconocimiento de los perfiles de egreso por parte de la población estudiantil y docentes
Inadecuada ruta para la inclusión educativa	Desconocimiento y falta de atención adecuada a la diversidad del alumnado.	Deserción estudiantil de las diferentes carreras
Deterioro de la infraestructura y equipos tecnológicos (Carrera afines)	No contar con presupuesto y la respectiva intervención de las carreras afines a la problemática	Espacio de enseñanza aprendizaje inadecuado

**7. De los problemas identificados en la I.E. formule los objetivos generales o estratégicos.**

Tabla 18. Formulación de los objetivos generales o estratégicos.

PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO ESTRATEGICO
El docente aplica más tiempo en la gestión documental que en el ámbito investigativo y formación continua.	Las Escasas estrategias para la gestión documental.	*No permite la optimización del tiempo. *Pocos avances en la investigación.	Redistribuir tareas de gestión, mediante un proceso tecnológico que permita optimizar tiempo	Administrar eficientemente el tiempo
Falta de formación pedagógica para el personal docente en procesos metodológicos diversificados, contrastando a la aplicabilidad del conocimiento en el área técnica y tecnológica	Incertidumbre cognitiva de parte de los docentes frente a una pedagogía que responda a las necesidades de aprendizaje de la educación técnica y tecnológica.	Procesos de aula que aun contemplan prácticas educativas tradicionales.	Implementación de estrategias metodológicas especializadas a la formación técnica y tecnológica.	Proponer estrategias que contemplen metodologías encaminadas al desarrollo integral del individuo y las áreas específicas de sus competencias cognitivas.
Escasa adquisición e implementación de recursos bibliográficos físicos y virtuales, equipos tecnológicos para laboratorios y talleres.	*Déficit presupuesto asignado por el estado y falta de procesos de autogestión.	Deficiencia en competencias profesionales relacionados con la carrera, sin relación entre el recurso bibliográfico elaborado en el PEA con el disponible en la biblioteca	*Gestionar firma de convenios de autogestión.	Adquirir material actualizado y de acuerdo a cada carrera

Escasa difusión del perfil de egreso en la comunidad educativa	Falta de ejecución del Plan de Inducción en el instituto, durante el inicio de cada semestre	Desconocimiento de los perfiles de egreso por parte de la población estudiantil y docentes	Dar a conocer el perfil de egreso	Socializar con la comunidad los perfiles de egreso de las carreras, asignaturas y mallas curriculares, para que reflejen el nivel de competencias que requiere la industria y el sector público.
Inadecuada ruta para la inclusión educativa	Desconocimiento y falta de atención adecuada a la diversidad del alumnado.	Deserción estudiantil de las diferentes carreras	Conformación del equipo técnico de inclusión educativa del ISTT.	Implementar cursos de formación docente en competencias inclusivas.
Deterioro de la infraestructura y equipos tecnológicos (Carrera afines)	No contar con presupuesto y la respectiva intervención de las carreras afines a la problemática	Espacio de enseñanza aprendizaje inadecuado	Adecuación de los espacios	Implementar procesos de conservación, mantenimiento, restauración y gestión para la conservación y buen estado de la infraestructura y equipos tecnológicos de la institución

**8. Ahora plantee los valores asumidos por la I.E. y los respectivos objetivos generales.**

Tabla 19. Valores asumidos por la I.E.

DEL ESTUDIANTE				
VALORES DE LA IE	OBJETIVOS GENERALES DE LA IE	DIMENSIONES DEL PERFIL	PERFIL EDUCATIVO REAL (AHORA)	PERFIL EDUCATIVO IDEAL (FUTURO)
Responsabilidad Solidaridad Pensamiento global	Fomentar independencia en la toma de decisiones garantizando la corresponsabilidad social en el desarrollo humano. Descubrir a través de su conocimiento un aporte que le ayude a clarificar sus motivaciones, habilidades y destrezas. Formar y desarrollar sujetos que sepan convivir en sociedad en un ambiente de amor, amistad, solidaridad.... Que contribuyan a un buen ambiente educativo. Formar ciudadanos comprometidos con las actividades académicas, de investigación e innovación sin perjuicio de los demás.	Socio afectivas	Dependencia social en la proyección del plan de vida. Algunos estudiantes aun no relacionan la profesión con la vida personal. Sujetos no preocupados por el bienestar común. Estudiantes que buscan a través de un título profesional alcanzar el éxito profesional y personal.	Demuestra autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su bienestar profesional. Sentido claro de pertenencia y proyectos comunes unificadores. Decisión propia capaz de identificar un problema y saberlo solucionar profesionalmente. Sujetos con gran calidad humana, con excelentes valores socio afectivos hacia sus compañeros. Estudiantes que a través de su titulación logren la construcción de su proyecto de vida.
Humildad y tolerancia frente a las diversas formas de pensamiento. Pensamiento reflexivo	Fomentar el pensamiento holístico e integral frente a una educación diversa y diferenciada. Desarrollar el pensamiento reflexivo el mismo que fortalece la toma de decisiones personales y laborales.	Cognitivas	Expresa bases cognitivas básicas y diferenciadas. Falta de pensamiento crítico y autonomía en el aprendizaje. Los estudiantes son más repetitivos y memoristas y existe dependencia ante la toma de decisiones	Dominio de competencias de pensamiento complejo para la solución de problemas y atención a los requerimientos sociales. Pensamiento crítico: integrar, ampliar y evaluar los temas. Los estudiantes son autónomos y

				reflexivos en la toma de decisiones personales, educativas...
Libertad de pensamiento autónomo.	Descubrir a través de su conocimiento un aporte que le ayude a clarificar sus motivaciones, habilidades y destrezas personales de acuerdo con su carrera profesional	Psicomotoras	En algunos casos, los estudiantes dependen de sus familiares, para decidir su carrera profesional	Decisión propia de los estudiantes, al momento de decidir su carrera
Puntualidad. Competitividad, dominio de conocimientos, capacidad resolutive	Demostrar la capacidad de respeto y buenos hábitos a través del valor Puntualidad el mismo que se desarrolla desde los procesos más cotidianos.	Profesional	El estudiante no ha desarrollado el hábito de la puntualidad. El estudiante gestiona el tiempo eficientemente. Profesionales capaces para enfrentar el mundo laboral	Profesionales comprometidos con el desarrollo de la sociedad, con dominio de conocimientos, competitivos, creativos, líderes, creadores de fuentes de empleo
Sentimiento de solidaridad y apoyo	Crear un ambiente positivo y amigable en el instituto.	Ética	No siempre en todos los grupos existe un ambiente positivo y cumplen sus actividades por obligación.	Cumplir con sus obligaciones, ser congruente entre lo que piensa y actúa.
Honestidad	Formar ciudadanos comprometidos con las actividades académicas, de investigación e innovación sin perjuicio de los demás. Formar jóvenes capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida.	Socio afectivas	Estudiantes que buscan a través de un título profesional alcanzar el éxito profesional y personal. Lograr que cada estudiante alcance una mayor plenitud intelectual, moral y afectiva.	Estudiantes que a través de su titulación logren la construcción de su proyecto de vida. Incorporación de las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje.

Compromiso personal Sentimiento de solidaridad y apoyo. Compromiso personal	Desarrollar actividades que involucran la participación activa de los estudiantes en diferentes contextos sociales. Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional	Social	Estudiantes indiferentes a las distintas realidades sociales de la región. Introvertidos, apáticos. En algunos casos, los estudiantes dependen de sus familiares, para decidir su carrera profesional	Estudiantes comprometidos para mejorar la calidad de vida en los distintos contextos sociales. Sentido moral y social inspirado en la paz, justicia social y derechos humanos. Crear un ambiente positivo y amigable en el instituto y en cada uno de las carreras

#### DEL DOCENTE

Altruismo. Vivenciar las actividades cotidianas en los proceso de enseñanza aprendizaje Respeto por los demás, Conciencia de justicia, Pensamiento reflexivo.	Fortalecer un ambiente de reciprocidad, equidad e igualdad entre la comunidad educativa. Formar estudiantes autodidácticos, con capacidad de aprender y analizar por sí mismo sus propias ideas y paradigmas sobre el proceso de enseñanza aprendizaje y dispuesto a los cambios y a la innovación. Crear un ambiente positivo y amigable en el instituto y en cada uno de las carreras.	Socio afectivas	Muestra optimismo en la conservación y creación de ambientes educativos de igualdad y equidad. En cierto modo hay afinidad entre el docente y el estudiante sin embargo se debe trabajar en el tema. Garantizar el respeto a la autonomía responsable.	Flexible, abierto al cambio, con mentalidad positiva. Mayor afinidad entre el docente y el estudiante para así lograr mejor aprendizaje significativo en el proceso de enseñanza aprendizaje. Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética solidaria.
---	--	-----------------	--	---

<p>Tolerancia. Pensamiento reflexivo. Libertad de pensamiento autónomo.</p>	<p>Promover la autonomía educativa en la toma de decisiones de sus estudiantes. Desarrollar el pensamiento reflexivo el mismo que fortalece la toma de decisiones personales y laborales. Exponer las mejores opciones para adoptar una postura idónea, acorde a las alternativas que mayor beneficio personal y profesional</p>	<p>Cognitivas</p>	<p>Incentiva y respeta la autonomía de sus estudiantes. Conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer. El docente mantiene ideas tradicionalistas sin proponer el desarrollo de la reflexión. Genera condiciones de independencia para la producción y transmisión del pensamiento y conocimiento</p>	<p>Dinamiza procesos que favorezcan la independencia cognitiva en sus estudiantes. Pensamiento didáctico y docencia efectiva. El docente demuestra habilidades en su planificación que promueven la reflexión del estudiante. Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Desarrollar habilidades y destrezas personales para integrar y/o conducir equipos de trabajo y reuniones efectivas con pares y colaboradores.</p>	<p>Comunicación - Sentido común</p>	<p>Propicia el trabajo en equipo desde la organización de las actividades académicas. Conoce indicadores de efectividad para medir el desempeño de un equipo de trabajo y los factores que inciden en los resultados. Toma conciencia de la incidencia de las actitudes y conductas propias y de los demás; cómo afectan los vínculos que se establecen entre los miembros y qué habilidades se pueden desarrollar para superarlas. Experimenta el funcionamiento de equipo, las formas de organización y definición de roles, el proceso decisorio, el equilibrio de fortalezas y debilidades, el manejo de la comunicación y de la ansiedad, la importancia de la</p>	<p>Valorar la necesidad del pensamiento sistémico y la influencia que ejerce el contexto organizacional sobre la efectividad del trabajo en equipo. Vivencia la sensación de satisfacción y orgullo, así como el fortalecimiento de la interacción grupal para la obtención de resultados desafiantes. Conocer los aspectos claves para realizar reuniones, espacios de debate académico con efectividad.</p>

			confianza, entre otros. Valora la importancia del reconocimiento entre los miembros del equipo.	
Compromiso personal. Compromiso y lealtad en todas las actividades. Puntualidad	Formar ciudadanos comprometidos con las actividades académicas, de investigación e innovación sin perjuicio de los demás. Cumplir con las obligaciones adquiridas sin escatimar esfuerzos. Demostrar la capacidad de respeto y buenos hábitos a través del valor Puntualidad el mismo que se desarrolla desde los procesos más cotidianos.	Profesional	Gestión adecuada del tiempo para el cumplimiento de las actividades. Desconocimiento de modelos pedagógicos Se comparte el conocimiento adquirido con los estudiantes, sin embargo falta un poco más de compromiso. Las estrategias que promueven la puntualidad no han dado el resultado esperado, se tiende a castigar más que a motivar.	Docentes comprometidos con la calidad educativa. La reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método. El personal debe asumido sus obligaciones con profesionalismo, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas del cliente. Promover la puntualidad dando ejemplo desde los procesos pedagógicos más sencillos.
Justicia, equidad, respeto, integridad, honestidad	Tomar conciencia de los compromisos con la vida, la sociedad y consigo mismo para una formación integral. Hacer uso de los valores éticos en todo contexto educativo	Ética	Falta de sensibilización en casos de estudiantes con discapacidad. Actúa en base a principios y valores ya desarrollados en su personalidad	Buenas prácticas de enseñanza en educación diversa superior. Actúa reflexiva y autocríticamente para modificar sus esquemas y prácticas teniendo como horizonte la dignidad de todos y todas.

Sentimiento de solidaridad y apoyo entre los integrantes del instituto	Crear un ambiente positivo y amigable en el instituto y en cada una de las carreras	Socio afectivas	Motivador, guía del estudiante durante el proceso de formación.	Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento
	Fortalecer su autoestima a fin de que impulse y lidere cambios significativos en favor de la superación personal y colectividad.	Social		
	Lograr que los estudiantes se interesen por el arte (música, pintura, artesanías, teatro, etc.).	Cultural	Aman la ciencia y tecnología, mediante una apreciación emotiva e intelectual.	

DEL  
COORDINADOR DE  
ÁREA

Humildad	Mejorar continuamente los indicadores institucionales para lograr una educación de calidad y calidez.	Socio afectivas	Asignación de roles y funciones de acuerdo a su formación y experiencia.	Capacitar en los diversos procesos para conseguir las metas propuestas.
Pensamiento reflexivo	Desarrollar el pensamiento reflexivo el mismo que fortalece la toma de decisiones personales y laborales.	Cognitivas	Cumple procesos mediante formatos que se cambian y manejan la misma información.	Optimizar la sistematización de las influencias educativas. Estandarizar los formatos de recolección de información luego de haber conocido las necesidades correspondientes.

Compromiso	Cumplir con las obligaciones adquiridas sin escatimar esfuerzos. Demostrar la capacidad de respeto y buenos hábitos a través del valor Puntualidad el mismo que se desarrolla desde los procesos más cotidianos.	Profesional	Tiene competencias para el desarrollo de las actividades en su área. Se pide información con poco tiempo sin una planificación. Brinda el ISTT una educación de calidad con calidez logrando altos estándares educativos superiores	Visualizar su capacidad de gestión externa para completar su conocimiento internamente. Planificación con direccionamiento oportuno a las áreas de interrelación
Equidad. Compromiso social y educativo. Respeto por los demás, Conciencia de justicia	Garantizar la equidad en los diferentes ámbitos de la comunidad educativa. Lograr una mayor calidad y pertinencia en las actividades. Promover un sujeto con valores en el ámbito personal y social que contribuya a la formación de una vida en democracia	Ética	Promueve procesos brindando las oportunidades para todos los estudiantes. Generación de conocimiento; es decir, que transformen la información en hechos y decisiones pertinentes. Mediador y enseñar con el ejemplo durante el proceso de formación del estudiante	Fomenta la participación activa de los estudiantes en espacios que garanticen la equidad educativa. Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente. Formación de profesionales críticos y reflexivos. Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria,

DEL  
COORDINADOR DE  
CARRERA

<p>Comunicación. Aprender a vivir juntos. Sentimiento de solidaridad y apoyo entre los integrantes del instituto. Humildad</p>	<p>Contribuir al fortalecimiento de la identidad cultural del país, mediante el desarrollo de la capacidad artística de los y las estudiantes a través de la apreciación del arte en sus diferentes manifestaciones. Descubrir a través de su conocimiento un aporte que le ayude a clarificar sus motivaciones, habilidades. Mejorar continuamente los indicadores institucionales para lograr una educación de calidad y calidez.</p>	<p>Socio afectivas.</p>	<p>Falta de integración de compañeros en algunas carreras. Personal idóneo, calificado Facilita la capacitación Presión de trabajo Compromiso institucional. Mediador y guía del estudiante mediante el ejemplo. Asignación de roles y funciones de acuerdo a su formación y experiencia.</p>	<p>Ambiente de compañerismo y su compromiso subyacente. Organigrama funcional Manual de funciones. Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones. Capacitar en los diversos procesos para conseguir las metas propuestas.</p>
<p>Liderazgo. Pensamiento reflexivo. Aprender a ser</p>	<p>Desarrollar el pensamiento reflexivo el mismo que fortalece la toma de decisiones personales y laborales. Formar jóvenes con alto compromiso social y solidaridad, que les posibilite el mejorar las condiciones de vida de la población y el desarrollo social.</p>	<p>Cognitivas</p>	<p>Organización de insumos de evidencias con poca clarificación de orden en los archivos físicos y repositorios. Control permanente a todo el personal</p>	<p>Análisis sobre la optimización de tiempo y espacio para la organización documental. Motivación por las acciones realizadas Reconocimiento personal</p>

Resolución de problemas. Compromiso y lealtad. Puntualidad. Equidad, responsabilidad, liderazgo, aptitud, adaptabilidad, compromiso, humildad	Cumplir con los compromisos adquiridos sin escatimar esfuerzos. Demostrar la capacidad de respeto y buenos hábitos a través del valor Puntualidad el mismo que se desarrolla desde los procesos más cotidianos. Conservar un buen estado de salud, física, mental y emocional, mediante correctos hábitos de salud bio-psico-sociales. Mantener unido y motivado a su equipo de trabajo, logrando cumplir con todos los objetivos propuestos en la carrera	Profesional	Tiene competencias para el desarrollo de las actividades en la coordinación. Varias acciones se inician tarde o existe un retraso en la organización de actividades. Autoridades -guías, orientadores Documentos legales de funcionamiento con resoluciones. Informa y delega actividades con plazo mínimo para el cumplimiento	Visualizar su capacidad de gestión externa para completar su conocimiento internamente. Entrega oportuna de evidencias, cumplimiento de procesos según los indicadores propuestos. Delega el trabajo de manera equitativa, organizada y con tiempo, mantiene siempre informado a su equipo de trabajo de las actividades que se realizan y por realizar
Apreciación de valores. Identidad, puntualidad, tradiciones, religión	Incentivar en su ambiente de trabajo el respeto por las diferentes culturas, religiones, tradiciones	Cultural	Incentiva el respeto por las diferentes culturas, religión, tradiciones	Propone actividades en los cuales se fomenta la cultura, identidad de nuestros pueblos
Pensamiento reflexivo. Compromiso.	Promover un sujeto con valores en el ámbito personal y social	Social	Colaborador en diferentes situaciones y enseñar con el ejemplo	Líder en las decisiones y mediador sobre cualquier circunstancia que se presente

DEL  
VICERRECTOR

		Cognitivas	Contar con un marco pedagógico institucional que englobe la planificación, modalidades, procesos, conocimientos, experiencias, estrategias, instrumentos, en las tecnologías para	
--	--	------------	---	--

			fortalecer los aprendizajes	
Responsabilidad académica	Fortalecer la educación técnica y tecnológica	Profesional	Cumple los requisitos establecidos en la LOES	Es un profesional que cumple la normativa legal vigente para el desarrollo institucional en busca de la mejora continua en la educación tecnológica.
Calidez	Fortalecer la educación técnica y tecnológica	Social	Cumplir y hacer cumplir los indicadores para la evaluación institucional.	Se actualiza continuamente en los procesos, normas y estándares para la educación al servicio de la sociedad.

#### DEL RECTOR

Responsabilidad académica	Fortalecer la educación técnica y tecnológica	Profesional	Cumple los requisitos establecidos en la LOES	Es un profesional que toma decisiones para el desarrollo institucional en busca de la mejora continua en la educación tecnológica.
Respeto	Promover un sujeto con valores en el ámbito personal y social que contribuya a la formación de una vida en democracia.	Cultural	Desarrolla actividades culturales dentro y fuera del recinto académico.	Promueve y crea los espacios de participación intercultural en busca de la pertenencia e identidad desde el aula de clases.

#### 9. A continuación, plantee los principios pedagógicos que adoptará la I.E.

- a) Calidad;
- b) Pertinencia;
- c) Integralidad;
- d) Acceso universal;
- e) Igualdad de oportunidades;
- f) Movilidad;
- g) Autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento; e,
- h) Igualdad.

Adicionalmente, estos principios incluirán la diversidad étnica cultural, acción afirmativa, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad, identidad, ambiente institucional y responsabilidad social, con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación. Los mecanismos para efectivizarlos se desarrollan en los artículos que conforman el presente Estatuto.

## **¿Qué es un proyecto?**

¿Qué es un proyecto? de forma generalizada un proyecto apunta a resolver una situación parcial, acotada específicamente, puede compararse con un primer ejemplo un proyecto que intenta abarcar a un conjunto de actores que implique un cambio más profundo, se asemeja más al segundo en las instituciones se presentan ejemplos de los dos tipos de proyectos, aquel que sirve como marco y en el que se inscribe en todos los demás proyectos específicos.

Estos son proyectos institucionales en ese trabajo asociado de crear instituciones encargadas de llevar a cabo funciones específicas y les demanda calidad en su realización, la escuela es una de ellas, la sociedad se ha ido transformando y reclama de la escuela una transformación semejante. Una institución que forma individuos competentes y que esté comprometida con los resultados.

## **Porque elaborar proyectos en la escuela**

- Porque es una estrategia que tiene mucha fuerza para lograr cambios en la institución y en la relación de esta con el afuera,
- Porque permite que cada institución asuma un papel protagónico como mediadora, entre las grandes líneas políticas y la realidad concreta de cada lugar,

- Porque cada institución puede elaborar las respuestas que necesita para abordar los problemas específicos de su contexto,
- Porque al ser una elaboración colectiva y participativa.

Permite que todos conozcan hacia dónde vamos y que cada uno vea cuál es el lugar en ese proceso, porque las personas que generan propuestas de acción la siguen y la sienten como propias; y no impuestas lo que ayuda a garantizar acierto en su implementación.

Permite que los estudiantes se apropien más significativamente de contenidos de aprendizaje estructurado el trabajo a través de proyectos supone aprendizajes de dos sentidos, los contenidos del proyecto, sociales, institucionales, pedagógicos, entre otros; y la metodología de su elaboración.

### **Que no es un proyecto educativo**

No es una propuesta tentadora para padres y estudiantes con fines propagandísticos, ni intención de carácter abstracto, imposible de realizar y evaluar.

No es un conjunto de acciones yuxtapuestas e incoherentes.

No es la reflexión de un responsable jerárquico, de un grupo restringido.

No es una acción efímera de corto alcance.

No es una formalidad administrativa.

**El proyecto educativo institucional** es una práctica que le permite a cada escuela resignificar los fines de educativos, definidos a nivel nacional y jurisdiccional, para realizarlo de acuerdo con sus características, es el marco que otorga sentido a los

proyectos específicos que se encargan de transformar los diferentes procesos institucionales, organizativos, de gestión curricular y entre otros, evitando que se convierten en acciones del aisladas o supuestas.

## **Cómo es la escuela que queremos**

En la escuela deseamos crear la visión que es un objetivo compartido, alcanzable, concreto, que impulsa la acción de la institución.

La visión significa proyección una imagen proyectada del futuro el conjunto de características que se desea que la institución tenga en un plazo determinado, para que la visión institucional cobre sentido, si has construido y compartida por el conjunto de actores que forman parte de la institución, las visiones compartidas conjugan visiones personales, crecen con producto de la interacción entre las distintas visiones individuales para poder construirlos es necesario establecer acuerdos entre distintos actores, acercarse a posiciones, debatir concepciones y prácticas para lograr un consenso real.

Una **visión compartida** se define en función de las necesidades de los beneficiarios de la institución, es una meta a **largo plazo** y a la vez es **dinámica**, se va **reformulando** con el tiempo y teniendo en cuenta los cambios en el contexto, **expresa** la aspiración y el deseo de los actores de la institución, **despierta** el compromiso de mucha gente porque refleja la visión personal de cada uno, es **estimulante** porque construir algo es más atractivo que trabajar para mantener lo que existe, al fijar una meta se abarca todos los aspectos, se **induce** a nuevas ideas y maneras de pensar; y de actuar, **alentando** la experiencia y el deseo de correr riesgos, debe ser comunicada, compartida, incorporar a la cultura de la escuela para que tenga Impacto.

## **Que no es una visión compartida**

- No es la visión personal de un superior construido automáticamente en bien institucional.
- No es redactar una fórmula desde arriba.
- No es la solución a un problema específico.
- No es acatar a suscribir la visión de otro.
- No es resultado de un proceso sencillo.
- No es la respuesta que queremos evitar.

Desde los equipos de conducción se participa de la construcción de la visión sin transformarla en puro proceso de persuasión, porque si no el resultado será acatamiento y nunca compromiso, en marco en el debate del equipo, en los objetivos y los contenidos educativos que se plantean a nivel nacional y jurisdiccional para que la visión resultante tenga coherencia con eso.

## **Cómo es la escuela que tenemos**

Es el momento de repensar la institución, con la mirada que incorpora nuevos elementos, además, de los cotidianos sabemos que, ningún proceso institucional comienza desde cero, cada escuelas es responsable de enmarcarse en los lineamientos que provienen de los organismos nacionales y jurisdiccionales que determinan normas y condiciones para su funcionamiento, por otro lado, cada institución tiene una historia, un conjunto de experiencias, realizadas de proyectos puntuales, llevado a cabo por uno o más docentes, de instancias de trabajo con la comunidad, un estilo para cumplir con funciones de enseñar, entre otras; en este

periodo el esfuerzo estará centrado en recuperar aquellos factores que le conceden a la escuela sus características, su historia, su marco normativo, su estilo institucional, su cultura institucional.

## **Quiénes elaboran el proyecto educativo institucional**

Todos los actores involucrados en el proceso educativo, docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo, padres, representantes de organizaciones de la sociedad civil, vecinos de empresarios, trabajadores, gremios, Universidad y otros que a juicio de la escuela sean necesarias.

Un mensaje para su elaboración, en la escuela se aprende mucho más que los conocimientos que se transmiten el aula, el conjunto de relaciones que se viven en la escuela constituyen una fuente de aprendizajes, todos nos recordamos de experiencias vividas como estudiantes, docentes, padres que nos dejaron una huella positiva o negativa, ocasiones en las que fuimos consultados y nuestras vidas se pusieron en práctica, instancias en las que podemos argumentar para la resolución de conflictos, fuimos escuchados, eventos que organizamos, junto con otros que se crearon, nuevos lazos y también experiencias de autoritarismo, arbitrariedad e injusticias, constituyeron aprendizaje de distinta índole, siguiendo el estilo de dirección, la forma de toma de decisiones,, la participación que cada uno puede experimentar, son ejemplos de aquellas prácticas y vivencias que son también contenidos pedagógicos.

En toda institución educativa encontramos un gran número de individuos, cada uno de ellos trae consigo valores, experiencias, pautas culturales, deseos e intereses saberes actitudes, aptitudes y rasgos de personalidad, esa heterogeneidad que se da entre los individuos, también, se dan en las escuelas, cada escuela es única y diferente, en cambio nos planteamos que cada institución, partiendo de los lineamientos establecidos, aprovecha la heterogeneidad como fuente de experiencias educativas, el modelo adoptado, la elaboración de proyectos se

propone que teniendo en cuenta la normativa vigente y los acuerdos alcanzados de los distintos niveles, cada institución concreta su proyecto en función de su realidad y sus necesidades, esta forma de trabajo implica la comprensión del concepto de autonomía.

**Hablemos de autonomía**, nuestro sentido común dice que, usted, me da la posibilidad de tomar decisiones, lo que entendemos como sinónimo de libertad a veces se lo interpreta como el derecho que cada uno tiene decidir individualmente, lo que va a hacer, sin embargo, con participantes de una institución sabemos que las decisiones aisladas y niveladas generan más de efectos no deseados, qué consecuencias positivas y emulan relaciones de competencia más que de cooperación, la autonomía permite que los integrantes de una institución discurren cuáles son las mejores formas de transformarlas, quién es mejor que ellos para conocer la realidad en la que se desenvuelven todos los días, sus problemas y también sus potencialidades, desde el inicio de la transformación educativa contamos con el marco normativo, que fija las líneas básicas estimulando y a la vez replantando la autonomía institucional, se nos plantea como desafío modificar ciertas actitudes a las que históricamente nos vemos de habituado, como la de esperar lo que debíamos hacer que se nos bajé desde los niveles superiores.

Resulta imprescindible partir de distintas perspectivas de necesidades, para poder elaborar explicaciones compartidas entre los distintos actores de la escuela acerca de la realidad, sólo el establecimiento de explicaciones acordadas nos permitirá desarrollar estrategias para operar sobre la realidad que deseamos modificar, en el proceso lógicamente surgieron desacuerdos y contradicciones. para poder realizar la gestión institucional y arma un proyecto realmente participativo se hace necesario poder identificar, analizar y explicar los conflictos actuales; y los que pudieran surgir sobre la marcha, no se trata de eliminar las diferencias, esto será imposible se trata de generar espacios donde las diferencias se pongan sobre la mesa sin ocultamientos, de constituir estrategias que persiguen trabajar con esos conflictos, no para establecer un falso consenso, sino para llegar algunos acuerdos, en la

construcción del proyecto común, la concreción ofrece la posibilidad de encarar proyectos entre todos y con autonomía, con compromiso de los participantes, pero es un proceso trabajoso al que estamos poco acostumbrados, comencemos por acuerdos parciales que nos permitan entrenarnos en este estilo de trabajo.

## **Algunos de los aspectos de construir entre todos, para la elaboración del proyecto**

Son acuerdos que se va a construir, pactar el significado de los términos y conceptos a utilizar en el proceso de construcción del proyecto, es decir, tener un código común. Identificar y construir continuamente las características de la escuela deseada, los criterios y parámetros de calidad con que se valoran los logros que se van obteniendo, explicar colectivamente las relaciones dinámicas y procesos que favorecen o dificultan la construcción de la escuela deseada, comprometerse cada uno de los actores para transformar esos procesos y esas dinámicas, la construcción del proyecto significa abrir un proceso donde, se aprende a participar, participando, se creen espacios de intercambio para reconocer al otro y valorar sus opiniones, incorporen nuevos actores en la gestión institucional que enriquezcan la vida escolar, se estimula la reflexión sobre la práctica y la práctica de los docentes, estudiantes y padres se aprende a trabajar en equipo, puntualicemos los conceptos claves que aquí se trabajan para enfocar un proceso de construcción de proyectos, la heterogeneidad de las instituciones, la autonomía, la participación, la construcción colectiva y permanente de concepto de entre distintos actores, conflicto y consenso entre actores y la planificación en acción.

El análisis de la institución, puede tener una perspectiva clara acerca de la escuela que tenemos, nos permite situar el punto de partida y detectar los puntos de cambio para llegar a la escuela que queremos, a nuestra visión el análisis de la situación institucional tiene por objeto saber concretamente en qué lugar estamos, para determinar que se analiza: **las fortalezas** son las capacidades y recursos con que contamos habilidades, conocimientos y experiencias de los actores, tiempo, dinero,

organización, entre otras; son aspectos que consideramos positivos, aquellos sobre los que apoyarse para realizar el proyecto, **las debilidades**, es aquello que nos falta, aquel recurso de capacidades de los que carecemos para realización del proyecto, analizar las debilidades resulta algo complejo.

Las debilidades son los puntos de cambios identificar aquellos aspectos en los que deberían concentrarse las modificaciones, el primer paso, pero recién cuando lo definimos como problema, estamos en condiciones de trabajar sobre ellos, todos los que integramos una institución debemos elaborar una larga lista de problemas o situaciones a transformar, se trata de avanzar un poco más, agregarle los aspectos descriptivos, aquellos que permitan explicar, conceptualizar, precisar y seleccionar los problemas, más relevantes.

Hay problemas en los que las causas son más sencillas de identificar y se resuelven a partir de modificar estos factores y otros más complejos en los que las causas son un conjunto de factores interrelacionados, que no se solucionan a partir de relación directa causa efectos, la utilización de instrumentos que programa, formación, entre otros.

Cómo se podría ir formulando hipótesis explicativas, que aporten a una transformación real, es importante no confundir el análisis de las causas, que la búsqueda de culpables, culpar a alguien no permite ver las causas de un problema y además no resuelve nada, la selección y jerarquización de los problemas; y el análisis de las causas críticas, nos permiten identificar espacios relevantes para la acción, aquellos puntos críticos sobre los que hay que actuar para lograr la transformación, al seleccionar esos problemas, es preciso tener en cuenta su ubicación dentro del campo de acción posible, aquellos de los que la escuela puede hacerse cargo, el grado de importancia que tienen para el conjunto de la institución y qué efectos tendrá, no resolver la capacidad técnica necesaria para abordarlos, el compromiso de cada uno de los integrantes de la institución, tanto en la selección,

cuánto en la resolución, el impacto que producirá en el mejoramiento de los aprendizajes.

**Oportunidades** son las posibilidades que ofrece la institución y su entorno para realizar nuestro proyecto, las oportunidades, no están escritas y claras, pero hay que identificarlas, es una tarea del equipo, captar señales del contexto para detectar dónde se encuentran esas oportunidades y **las amenazas**, por su lado, es igual que la oportunidad pero en sentido contrario, se trata de pensar cuál es el peligro que se nos viene, son las restricciones que presenta el contexto para la realización del proyecto, identificar aquello que puede estar en contra de lo que pensamos, realizar nos permite saber dónde estamos parados, aunque algunas de ellas tiene apenas la posibilidad de resolverlas.

El conjunto de acciones que elaboramos, se estructuraron a través de proyectos específicos, en otras palabras, los proyectos específicos son proyectos que armamos para solucionar cada uno de los problemas que identificamos, este conjunto de proyectos específicos enmarcan naturalmente en el proyecto institucional, que los engloba la visión construida entre todos, como meta hacia donde debemos llegar, le confiere a los proyectos una orientación general, los problemas que manejamos son diversos, dan lugar a proyectos específicos de diferente naturaleza, algunos ejemplos de objetividad de los que podrían apuntar diversos proyectos específicos, resignificar los actos escolares, recordatorios de fiestas patrias, desarrollar compromiso de texto de estudiantes de primer ciclo ,promover actividades coordinadas por estudiantes, organizar un proyecto de preservación, incorporar padres en las actividades de aprendizaje, indagar a los estudiantes de tercer ciclo la oferta de estudios.

## **Los objetivos institucionales**

Nos planteamos objetivos que requieren de un tratamiento técnico, que asegure la direccionalidad esperada y satisfagan nuestras expectativas, en cuanto a logros ese

tratamiento técnico, está dado por la planificación, partimos de que la idea de planificar es aquello que necesario hacer para convertirlo, pensarlo y deseado; y valorar la acción concreta, hemos avanzado mucho en las primeras acciones de pensar, de ser valorada, de momento las construcciones de la identidad y la visión, de la identificación de problemas y su analizadores del momento, de plasmar todo en un trabajo de acción concreta, si la planificación se distorsiona de la acción o se disocia de la acción, se convierte en una herramienta inútil para planificar, en la realización del proyecto puntualicemos las etapas, formular el nombre del proyecto, fijar cuáles son los objetivos a alcanzar, precisar a través de actividades o qué actividades cumpliremos, determinar los insumos necesarios para su realización, los responsables del proyecto, el cronograma, el día y el tiempo previsto para su concreción, definir el momento de la evaluación parcial para verificar si avanzamos en la dirección deseada.

Los criterios para evaluar el éxito del resultados, pensamos la planificación como un proceso colectivo donde se pone en juego contenidos valorativos, la planificación no es una herramienta neutra, es intento de concretarse en compromisos de acción de cada miembro de una institución, es decir, qué acciones definidas se comprometen a realizar los participantes de la escuela para ir materializando la visión, se puntualizan algunas características del modelo de planificación estratégica, porque, permite señalar posibles modos de alcanzar los objetivos que se trazan, es flexible porque permite incorporar la improvisación, dando cabida a los de imprevisto y de los factores no planificadas, es dinámica porque no culminan como instrumentos de gestión, acompaña la acción, es participativa, porque todos los actores de la institución, son de distintos niveles, de distintas responsabilidades y competencias, toman parte de la definición de distintas etapas del proyecto, es sistemática y formalizada por qué se utiliza instrumentos, técnicas y procedimientos claros y sencillos, sintetizando la planificación, es **una reunión de actividades al servicio de la acción.**

## Evaluación

Desde la concepción más generalizada, siempre que hablamos de evaluación estamos comparando una situación inicial con otra posterior, y verificando, qué modificaciones se produjeron entre ambos, si nos ponemos como objetivo transformar la situación inicial, la evaluación nos permitirá ir viendo si nos acercamos de los objetivos naturalmente, necesitamos tener y precisar los objetivos y las formas en las que comprobaremos si los objetivos se cumplieron o no, iremos abordando y dando más es esquemática descripción de evaluación del proyecto institucional como un proceso continuo y dinámico, es algo que en un momento termina, esto nos obliga a ampliar el concepto de evaluación tradicional, no nos sirve pensar solamente en la evaluación como el momento final de un proceso, si no tenemos que incorporar la noción de evaluación continua durante el proceso, al inicio de este material trabajamos por proyectos en la escuela, se supone aprendizaje en dos sentidos, el contenido del proyecto social y la metodología para elaborarlo, ahora al hablar de evaluación, retomamos estas dos dimensiones, evaluar el contenido del proyecto, implica sistemáticamente ir viendo en qué medidas están consiguiendo los logros institucionales que se plantearon como expresión concreta de la visión, como logros que nos planteamos se refieren al conjunto de procesos organizativos, administrativos, pedagógicos, sociales, culturales, que se viven en la escuela, en los momentos de evaluación no podemos dejarlo de lado centrándonos exclusivamente en evaluar aprendizajes conceptuales, en lo que respecta a la evaluación de los aprendizajes metodológicos, la mirada estará centrada en el trabajo en equipo, la participación de los diferentes actores, en el compromiso de que manifiesta que cada uno de los resultados, en la efectividad de las herramientas utilizadas para ayudar a la construcción de cada momento del proyecto, el proceso evaluativo es congruente con el concepto de participación que venimos manejando para el proceso de evaluación de la gestión institucional sea participativo.

Los indicadores utilizados para evaluar, deberán ser significativos para los actores que participan en el proceso, aunque se trata de un proceso continuo y momentos más apropiados para hacer corte temporal, que permite evaluar la marcha del proyecto, por ejemplo una vez finalizada cada proyecto específico que se inició ,estos proyectos como antes señalábamos nacen de resolver problemas de evaluación, necesariamente tendrá que basarse en comprobar si resolvieron o no los problemas analizados, sin embargo difícilmente la resolución será total, no es en blanco y negro, aspecto resueltos en la mayoría medibles y otras menos medibles, otros que quedan por resolver, donde contar con parámetros claros que nos permiten ajustar la evaluación, al referirnos a la planificación de proyectos específicos, consideramos uno de los momentos, definir los momentos de evaluación parcial para verificar si avanzamos en la dirección deseada y el tiempo establecido.

Los criterios para evaluar los resultados, evaluar los proyectos implica también revisar efectos directos e indirectos que nuestras acciones tuvieron sobre los distintos actores, estudiantes, padres, docentes y comunidad en general, entre otros.

### **Que no es evaluar**

- No es comparar actores con otros
- No es un proceso que sirve para castigar
- No es una forma de comprar lo que se hizo para verificar la imposibilidad del cambio la actividad individual de un jefe superior
- No es el dictamen de un juez

## Pasos que se deben de seguir para elaborar el Proyecto Educativo Institucional



**Fuente:** Guía de elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de Ventanilla (Neyra López, 2010)

# **Pasos que se deben de seguir para elaborar el Proyecto Educativo Institucional**

## **Fase 1: Diagnostico**

Paso 1: sensibilización

Paso 2: organización equipo de trabajo

Paso 3: determinación: componentes e indicadores

Paso 4: recolección de información

Paso 5: procesamiento de la información

Paso 6: interpretación y elaboración de conclusiones

Paso 7: difusión de conclusiones

## **Fase 2: Elaborar propuesta pedagogica**

Paso 1: organización equipo docente

Paso 2: articulacion: identidad diagnostico

Paso 3: formulación propuesta pedagogica

Paso 4: formulación del plan curricular institucional

Paso 5: implementación

## **Fase 3: Construcción de la propuesta de gestión**

Paso 1: definir estructura organizacional

Paso 2: definir enfoques y principios de gestión

Paso 3: definir mapa de actores y aliados

Paso 4: instancias de participación

Paso 5: promoción clima institucional

Paso 6: planificación gestión educativa

Paso 7: monitoreo y evaluación

Paso 8: vigilancia

Paso 9: rendición de cuentas

# PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TSA´CHILA

## 1. Introducción

En respuesta a la evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, el Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa presenta el Plan de Fortalecimiento Institucional 2016 – 2019, que contiene los lineamientos estratégicos que definen alternativas de crecimiento y desarrollo para los próximos tres años, los mismos que deben ser articulados con el Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2021, Que formula políticas orientadas a impulsar cambios cualitativos para la proyección del mejoramiento de las condiciones y calidad de la educación en el mediano plazo y satisfacer las necesidades de la comunidad de este Instituto Superior Tecnológico con calidad, pertinencia y equidad, realizado en base a las conclusiones y recomendaciones de la evaluación realizada a los Institutos Superiores Tecnológicos.

Acorde a la disposición transitoria primera de la nueva Ley de Educación Superior, las instituciones de educación superior deberán iniciar un nuevo proceso de acreditación institucional y de carreras; además, para cumplir con la disposición general quinta de la misma ley, deberán elaborar planes estratégicos institucionales concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones.

La ISTT tiene un Plan de Fortalecimiento Institucional 2016 – 2019, aprobado que culmina el 31 de diciembre del 2019, las orientaciones de la nueva ley y las condiciones para acreditar las carreras con estándares internacionales, hacen necesaria la revisión y elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2017 – 2021), acorde a la Ley de Educación Superior, Ley de Servicio Público, Plan Nacional para el Buen Vivir, Plan Estratégico de la Provincia de Santo Domingo de los Tsa´chilas, El Plan de Desarrollo Agropecuario Provincial, Plan de Desarrollo Cantonal de Santo Domingo, con la participación de la comunidad institucional y los principales actores del medio externo.

La Ley demanda diseñar un conjunto de acciones para el aseguramiento de la calidad, excelencia y sostenibilidad, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras del Instituto superior Tsa'chila.

## **2. Marco Referencial**

La Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por la UNESCO en 1998, reconoce que, en una sociedad basada cada vez más en el conocimiento, “La educación superior y la investigación forman hoy en día la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Por consiguiente y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante” (ANUIES, 2013).

Los gobiernos de diferentes países, intelectuales y los diversos organismos internacionales como: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) identificaron que Latinoamérica sufre grandes asimetrías no solo económicas : sino también sociales, educativas; de ésta forma, se presentaron una serie de declaraciones y estudios con el propósito de proseguir, redefinir o reconstruir políticas educativas conducentes a promover la equidad. (Lozano, M., 2015).

### **2.1 Evaluación, Acreditación y Categorización Institucional, 2013**

La evaluación de los ISTT inicia con la elaboración del modelo de evaluación. Esa labor fue precedida por el desarrollo de la citada investigación sobre la educación superior técnica y tecnológica, ejecutada en 2013 con la metodología de estudio de casos en 13 ISTT, que correspondían a diferentes regiones, ofertas académicas y tipos de financiamiento. La información obtenida sobre el estado del sistema de la

enseñanza técnica y tecnológica constituye un insumo valioso para la construcción del modelo de evaluación.

Una peculiaridad de la evaluación de los ISTT fue la intensa interrelación del CEAACES con los institutos, proceso que se inició con la socialización del modelo diseñado al efecto. En los talleres de socialización, realizados en octubre de 2013 en Quito, Guayaquil y Cuenca, participaron 193 instituciones de 201 que fueron invitadas. Los ISTT presentaron 54 propuestas de modificación del modelo de evaluación, de las cuales fueron incorporadas 25 (46 %).

La carga de datos y evidencias en el aplicativo informático se efectuó entre el 18 de agosto y el 3 de septiembre de 2014. Con la finalidad de que los Institutos completaran las evidencias que por diversas causas no pudieron ser cargadas en ese periodo, el sistema de Gestión de la Información de las Instituciones de Educación Superior, GIIES, fue abierto nuevamente entre el 24 de noviembre y el 7 de diciembre de 2014. Las nuevas evidencias presentadas por los ISTT fueron analizadas y se hicieron los ajustes correspondientes en los valores y las observaciones de las variables afectadas. Posteriormente, con la finalidad de asegurar la calidad del proceso, el equipo técnico de la Dirección de Evaluación y Acreditación de Institutos Superiores realizó una validación interna de la evaluación llevada a cabo anteriormente por los evaluadores externos. Durante ambos periodos de carga de información los ISTT recibieron asesoría técnica por diferentes vías de comunicación.

A fines de junio de 2015, los institutos en proceso de evaluación recibieron el informe preliminar, que contiene el valor de las variables.

En la fase de rectificación, 198 de 219 institutos solicitaron se reconsiderara la evaluación de una o más variables. Para esta fase, los institutos cargaron información al aplicativo de manera escalonada entre el 13 de julio y el 7 de agosto de 2015. En consideración a las dificultades presentadas en la fase preliminar, y también con carácter extraordinario, los ISTT no solo tuvieron posibilidad de presentar nuevas evidencias, sino también reportar nuevos datos. Como resultado

de los análisis efectuados, 196 ISTT de 198 (99 %) que presentaron solicitud de rectificación tuvieron mejoría en al menos una variable.

## **2.2 Proceso de recategorización de las IES**

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES– de conformidad con lo establecido en el Art. 17 del Reglamento de Evaluación Externa de las IES, notificó los informes preliminares de los procesos de recategorización institucional, evaluación y acreditación, en la cual el Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, de acuerdo con la Acreditación y Categorización con el análisis del Métodos de Decisión Multicriterio (MDM), alcanzó un desempeño de 20%, y en virtud de lo establecido en el Reglamento para la Determinación de Resultados del Proceso de Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, se ubica al Instituto en la categoría “EN PROCESO DE ACREDITACIÓN FUERTEMENTE CONDICIONADO”, se establece que las condiciones resultantes de su evaluación como “medianamente aceptables”. Se cumple medianamente con los parámetros de calidad establecidos por el CEAACES para la presente evaluación.

El modelo utilizado por el CEAACES para la evaluación de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos siguió una lógica de decisión multicriterial en el concepto de evaluación de la calidad: aquella que tiene relación con el grado de ajuste del bien público educación superior, con los propósitos, exigencias de la sociedad y se enmarca en los lineamientos legales sobre la evaluación. (CEAACES, 2015).

## **2.3 Modelo de Evaluación Institucional de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos 2015.**

El modelo está constituido por cinco criterios: Pertinencia, Currículo, Calidad de la docencia, infraestructura y Ambiente institucional

- El criterio Pertinencia tiene cuatro indicadores.
- El criterio Currículo tiene cinco indicadores.

- El criterio Calidad de la docencia tiene diecinueve indicadores.
- El criterio infraestructura quince indicadores.
- El criterio Ambiente institucional tiene cinco indicadores.

## **2.4 Marco Legal**

- Constitución del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento de Régimen Académico
- Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021
- Reglamento de los institutos y conservatorios superiores.
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Estatuto de la Instituto Tsa`chila.

## **3. Metodología para la elaboración del plan**

La Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021, se fundamentó en una metodología particularmente participativa de la comunidad interna y externa del instituto, con la finalidad de acopiar criterios y buscar consensos para la determinación del diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, lineamientos de control, seguimiento y evaluación.

La socialización de la propuesta del PEDI, facilitó la recepción de sugerencias por

parte de la comunidad académica del instituto, lo que permitió generar la versión definitiva del Plan Estratégico, para su aprobación oficial del Consejo Académico Superior (CAS) del ISTT Tsa'chila. Las fases técnicas realizadas se presentan a continuación de manera gráfica:

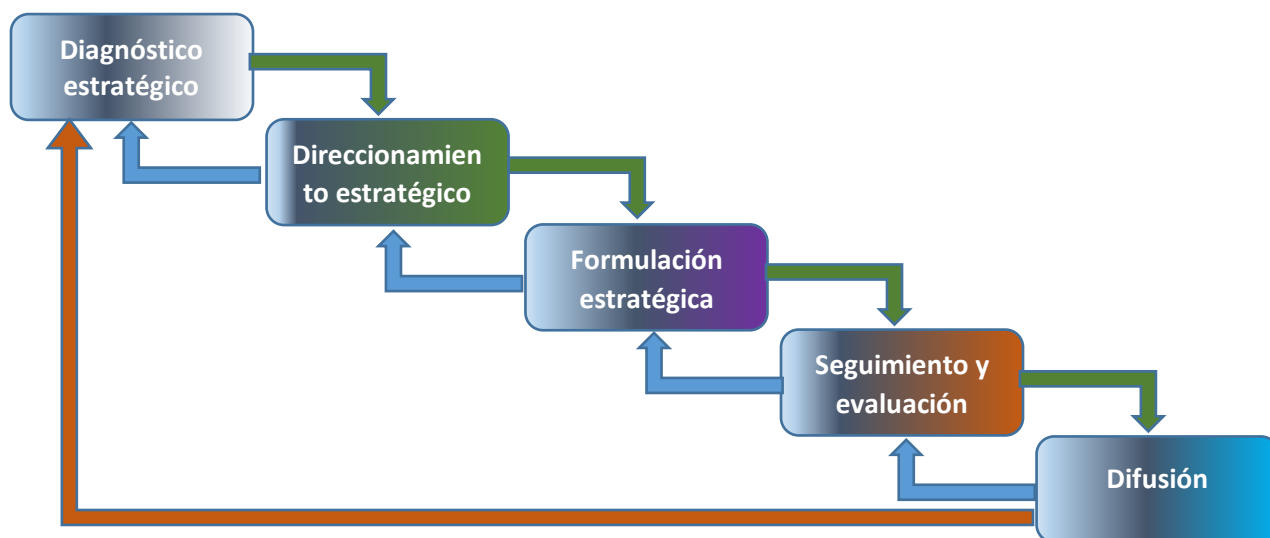


Ilustración 1. Metodología del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022 de la ISTT Tsa'chila

### 3.1 Diagnóstico

El fundamento del PEDI 2017 – 2021, está en la etapa del diagnóstico estratégico, la misma que se orienta a determinar un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra el instituto desde el punto de vista de los actores interna y los Stakeholders o actores del sector externo.

El **diagnóstico interno** se fundamentó en los resultados obtenidos del informe final de la evaluación del entorno de aprendizaje de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa (2175), reconvertido Tsa'chila desde el 8 de marzo de 2017, y el análisis del Plan de fortalecimiento Institucional 2016-2019, proveniente del Proceso de Evaluación de Acreditación del ISTT Tsa'chila realizado en el 2014; además, la actualización de criterios e indicadores del Modelo de Evaluación Institucional establecido por el CEAACES en el 2015.

El análisis interno se efectuó desde el 15 de agosto del 2017 con la presencia de la comunidad del instituto mediante talleres dinámicos y participativos distribuidos por funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, vinculación con la colectividad, considerando además la gestión administrativa.

De manera general se utilizó las siguientes acciones de trabajo:

1. Examinar la pertinencia del indicador para determinar la permanencia o no del estudio, según tendencias de la Formación técnica y tecnológica en el sistema de educación superior
2. Estudiar la pertinencia del estándar CEAACES 2015, relacionado con el indicador en estudio según prospectiva del ISTT Tsa'chila al 2021
3. Analizar de forma comparativa entre el valor del año 2015 del indicador que refleja la realidad de la institución y el estándar antes establecido para estimar un % de utilidad del indicador.
4. Valorar el indicador como fortaleza o debilidad según % de utilidad considerando los siguientes rangos: de 0 a 50, debilidad; mayor a 50 hasta 100, fortaleza.

El **diagnóstico externo** fue direccionado a la determinación de oportunidades, amenazas, aliados estratégicos y no estratégicos. Se lo dividió en varios entornos de influencia: económico, productivo, competitivo, social, político, tecnológico, cultural y profesional; cada entorno, a su vez está formado por varios indicadores y proposiciones que formaron parte de 384 encuestas, aplicadas a los principales actores del entorno del instituto, entre instituciones, empresas, organizaciones, profesionales, entre otros; que fueron invitados al desarrollo de varias jornadas de trabajo.

La escala de valoración utilizada comprende 4 rangos: de 0 a 25 es Amenaza (D) o Amenaza de Impacto Alto, mayor de 25 a 50 es Amenaza (C) o Amenaza de

Impacto Bajo, mayor de 50 a 75 es Oportunidad (B) u Oportunidad de Impacto Bajo y mayor de 75 a 100 es Oportunidad (A) u Oportunidad de Impacto Alto.

Definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución se genera 213 variables asociadas al proceso. Luego se procedió a utilizar la metodología del **FODA Matemático** para buscar y priorizar las variables estratégicas, reduciéndose las mismas a 107, con las cuales se reestructura la visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos tácticos, objetivos operativos, acciones, programas, proyectos, actividades, indicadores y metas del plan.

### **3.2 Direccionamiento estratégico**

Las coordinaciones de carrera, vinculación, evaluación e investigación, presentó una propuesta de Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Principios, Valores, Políticas y Estrategias ante las principales autoridades del instituto, las mismas que sugirieron ciertos cambios y ajustes que permitieron establecer de manera consensuada los nuevos elementos orientadores para que la institución cumpla las exigencias de la Ley, impulse los procesos de calidad, acredite el instituto, supere la categorización y promueva la sostenibilidad institucional.

### **3.3 Formulación estratégica**

Las coordinaciones de carrera, vinculación, evaluación e investigación deciden continuar con la aplicación de la metodología del **Balanced Score Card** a partir de la formulación estratégica. Se inicia determinando las relaciones de los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos operativos y las cuatro perspectivas conocidas como: Comunidades de educación superior, Empleadores y Sociedad, Procesos, Recursos y finalmente Innovación, desarrollo, aprendizaje y crecimiento. Las relaciones señaladas consideran los macroprocesos del **Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos** y constituyen la base para la elaboración del **Mapa Estratégico** que se presenta más adelante.

Es importante indicar que los objetivos operativos tienen estrecha relación con los

macroprocesos, los programas a su vez se relacionan con los procesos, mientras que las acciones se relacionan con los procedimientos del Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos.

**El Tablero de Comando**, constituye la base objetiva para la realización del seguimiento del plan, formado por objetivos estratégicos institucionales, los mismos que contienen objetivos tácticos y uno o más objetivos operativos. Cada objetivo operativo tiene uno o más programas y éstos, una o varias acciones. Las acciones responden a uno o algunos indicadores claves de éxitos para que el instituto logre una oferta académica y servicios de calidad orientada a la excelencia.

El **Tablero de Comando** se completa con la línea base para cada indicador considerando la realidad actual institucional al año 2017 y las metas a cumplirse desde el 2018 hasta el 2021.

**La Programación General del Plan** es un compendio integral de 4 Programas, 59 Proyectos, 59 Sub Proyectos y 210 Actividades con costos estimados al año 2017 y distribuidos por fuentes de financiamiento por parte de planta central de SENESCYT y aporte de terceros entre los años 2018 hasta el 2022; además establecidos por funciones, objetivos estratégicos institucionales, objetivos tácticos y objetivos operativos.

Al final de la programación se presenta el presupuesto anual.

Para la elaboración del PEDI se realizaron sendos talleres con sectores externos e internos, El 07 de agosto del 2017 se realizaron los talleres con los sectores productivos del cantón Santo Domingo y su entorno, para conocer cómo observan al Instituto desde una perspectiva económica, social, política, cultural, productiva y educativa en el cumplimiento del mandato constitucional para la que fue creada, en los últimos tres años.

El 17 de octubre del 2017, se realizó el taller con las autoridades, docentes, funcionarios y estudiantes del ISTT Tsa`chila, conformados en cuatro grupos de

trabajo que corresponden a las funciones que tiene la Institución como son: Investigación, Docencia, Vinculación y Gestión institucional, los mismos que analizaron las fortalezas y debilidades; además, se establecieron las políticas en la construcción del Tablero de Comando y la Programación General del Plan.

### **3.4 Seguimiento y evaluación**

Para la realización del PEDI 2018-2022, se recogió información fundamentalmente del Consejo Académico Superior (CAS), Unidades Académicas (Coordinaciones), Unidades Administrativas, Estudiantes y la comunidad externa; y, la metodología de evaluación que se utilizará será el modo de seguimiento de los indicadores y metas establecidas en el Tablero de Comando de acuerdo con el soporte del Sistema de Alerta de Semaforización, para evaluar la gestión integral de cada objetivo estratégico.

## **4. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

### **4.1. Descripción de la institución**

#### **4.1.1 Antecedentes del Instituto Superior tecnológico Tsa'chila.**

El Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, mediante Acuerdo Ministerial No. 1450 de 29 de abril de 1997, eleva al Colegio Nacional Técnico “Julio Moreno Espinosa” de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados a la categoría de Instituto Técnico Superior con igual nombre y el funcionamiento del primer curso Postbachillerato, especialización de contabilidad de costos a partir del año escolar 1997 -1998.

Mediante Acuerdo No. 234 de 22 de septiembre del 2004 el Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, reconoce al Instituto Técnico Superior “Julio Moreno Espinosa” como Instituto Tecnológico de acuerdo con lo previsto en la Disposición Transitoria Décima del Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos y le otorga Licencia de funcionamiento de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

La Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, en su Segunda Sesión Extraordinaria, desarrollada el 20 de febrero de 2017, una vez analizado el informe sobre el cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, mediante Acuerdo ACU-CPICSSE-02-No.009-2017, convino: Recomendar al Pleno del CES, la aprobación del cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior "Julio Moreno Espinosa" con código institucional 2175 por el de "Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila".

Mediante Memorando CES-CPIC-2017-003S-M, de 21 de febrero de 2017, la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, remitió para la aprobación del Pleno de este Organismo el informe sobre el cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa así como el proyecto de resolución correspondiente; Luego de conocer y analizar la recomendación realizada por la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, se estima pertinente acoger el contenido de la misma.

El Consejo de Educación Superior mediante Resolución No RPC-SO-08-No.139-2017, de 8 de marzo del 2017 y en ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Educación Superior RESUELVE: Autorizar el cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, con código institucional 2175, por el de Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila.

A fines de junio de 2015, los institutos en proceso de evaluación recibieron el informe preliminar, que contenía el valor de las variables. Una vez que los ISTT revisaron dichos informes el CEAACES convocó talleres, desarrollados entre el 8 y el 23 de julio de 2015, con el objetivo de aclarar dudas de los institutos sobre los criterios de evaluación aplicados durante la fase preliminar y orientarles sobre cómo debían preparar la solicitud de rectificación. A estos eventos, efectuados también en las cuatro ciudades mencionadas, acudieron 202 institutos. Se desarrollaron, además de las plenarias, sesiones de trabajo de técnicos del CEAACES con grupos pequeños de ISTT. Durante estos talleres se informaron o acordaron otras opciones para que los ISTT pudieran evidenciar diferentes

aspectos del desempeño institucional. Esos cambios y otras precisiones fueron sistematizados en un documento que con carácter oficial y bajo el título “Aclaraciones para el proceso de rectificaciones”, fue remitido a los ISTT el 24 de julio de 2015

Posteriormente, en la ciudad de San Francisco de Quito, D.M., en la Décima Segunda Sesión Extraordinaria del Pleno del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, desarrollada a los dieciocho (18) días del mes de mayo de 2016, RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el Informe Final del proceso de Evaluación, Acreditación y Categorización del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JULIO MORENO ESPINOSA, el mismo que se anexa y es parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Ubicar al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JULIO MORENO ESPINOSA (código 2175) en la categoría "En proceso de acreditación fuertemente condicionado", considerando los resultados obtenidos en la evaluación realizada por el CEAACES.

En respuesta a la evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, el Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa (Ahora Tsa'chila) presenta el Plan de Fortalecimiento Institucional 2016 – 2019, que contiene los lineamientos estratégicos que definen alternativas de crecimiento y desarrollo para los próximos tres años, articulados con el Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2020, Que formula políticas orientadas a impulsar cambios cualitativos para la proyección del mejoramiento de las condiciones y calidad de la educación en el mediano plazo y satisfacer las necesidades de la comunidad de este Instituto Superior Tecnológico con calidad, pertinencia y equidad, realizado en base a las conclusiones y recomendaciones de la evaluación realizada a los Institutos Superiores Tecnológicos.

El Tecnológico Tsa'chila oferta actualmente las carreras de Tecnologías Superiores en: Logística en almacenamiento y distribución, Logística y Transporte,

Planificación y gestión del transporte terrestre, Desarrollo integral Infantil, Seguridad y prevención de riesgos laborales, Electrónica, Electricidad, Mantenimiento Eléctrico y control industrial, Mecánica Industrial y Confecciones textiles.

#### **4.1.2. Historia institucional**

El IST-TSÁCHILA y el ITS-CALAZACÓN son dos instituciones de carácter público que convergen en una misma infraestructura, coexistiendo de manera armónica tanto los estudiantes y trabajadores quienes son representados y dirigidos por las mismas autoridades: PhD. Estuardo Cevallos Uve y la Mgs. Verónica Sánchez, Rector y Vicerrectora respectivamente.

Ambas instituciones se erigen como las de mayor oferta académica en la provincia brindando servicios a la ciudadanía del sector urbano y rural de la zona; en temas de formación de Técnicos y Tecnólogos que puedan desenvolverse en el ámbito laboral, en temas de Atención Primaria en Salud, Transferencia de Tecnología Agrícola - Pecuaria e Industrialización de Materias Primas, Planificación y Gestión del Transporte Terrestre, Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales, Mantenimiento Eléctrico y Control Industrial, Logística Almacenamiento y Distribución, Seguridad Ciudadana Y Orden Público, Procesamiento de Alimentos, Desarrollo Infantil Integral, Mecánica Industrial, Gastronomía, Electrónica y Electricidad.

#### **Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila**

El Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, mediante Acuerdo Ministerial No 1450 del Ministerio de Educación y Cultura de 29 de abril de 1997, establece que el Colegio Nacional Técnico "Julio Moreno Espinosa" de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados es elevado a la categoría de Instituto Técnico Superior con igual nombre y el funcionamiento del primer curso Post-bachillerato, especialización de contabilidad de costos a partir del año escolar 1997 -1998 régimen costa con jornada diurna y nocturna.

Mediante Acuerdo Interinstitucional No MDT-SENESCYT-2015-003 de 9 de abril del 2015, se expide la Norma que Regula el vínculo de las y los estudiantes con las Entidades receptoras para la aplicación de la Modalidad Dual de Formación en las Carreras Técnicas y Tecnológicas impartidas para los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. Mediante Resolución No RPC-SO-02-No.018-2016, EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, resuelve: Aprobar el proyecto de la Carrera de Tecnología Superior en Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales, en modalidad presencial. Mediante Resolución No RPC-SO-18-No\_156-2013 EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, resuelve: Aprobar el proyecto de carrera de Tecnólogo Superior en Logística en Almacenamiento y Distribución presentado por el Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa bajo la modalidad presencial. Mediante Resolución No RPC-SO-29-No.374-2015 EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, resuelve: Aprobar el proyecto de Carrera de Técnico Superior en Seguridad Ciudadana y Orden Público. Mediante Resolución No RPC-SO-39-No.459-2014 EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, resuelve: Aprobar el proyecto de carrera de Tecnología en Planificación y Gestión del Transporte Terrestre, modalidad presencial. Mediante Resolución No RPC-SO-46-No.628-2015 EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, resuelve: Aprobar el proyecto de Carrera de Tecnología en Desarrollo Infantil Integral, en modalidad dual.

A través del Oficio ITS-jME-RECTOR-2017-014, de 30 de enero de 2017, el ingeniero José Luis Flores, Rector Encargado del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, solicitó al CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CES), el cambio de nombre de la referida institución de educación superior, por el de Instituto Superior Tecnológico Tsáchila manifestando que el mismo se encuentra aprobado por el Consejo Académico Superior de la institución.

La Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, en su Segunda Sesión Extraordinaria, desarrollada el 20 de febrero de 2017, una vez analizado el informe sobre el cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, mediante Acuerdo ACU-CPICSSE-02-No.009-2017, convino: Recomendar al Pleno del CES, la aprobación del cambio de nombre del

Instituto Tecnológico Superior "Julio Moreno Espinosa" con código institucional 2175 por el de "Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila".

Mediante Memorando CES-CPIC-2017-003S-M, de 21 de febrero de 2017, la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, remitió para la aprobación del Pleno de este Organismo el informe sobre el cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa así como el proyecto de resolución correspondiente; Luego de conocer y analizar la recomendación realizada por la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores del CES, se estima pertinente acoger el contenido de la misma.

El Consejo de Educación Superior mediante Resolución No RPC-SO-08-No.139-2017, de 8 de marzo del 2017 y en ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Educación Superior RESUELVE: Autorizar el cambio de nombre del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, con código institucional 2175, por el de Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila.

El Instituto Tecnológico Superior Tsa'chila en sus años de vida institucional, viene laborando en beneficio de la juventud de los sectores poblacionales de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, del Noroccidente de Pichincha, del sur de la provincia de Esmeraldas y del Oriente de Manabí desarrollando sus actividades en base a planes operativos que han servido para solucionar los problemas coyunturales de la sociedad.

#### **4.1.3. Acreditación 2016 del Tecnológico Tsa'chila**

En la ciudad de San Francisco de Quito, D.M., en la Décima Segunda Sesión Extraordinaria del Pleno del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, desarrollada a los dieciocho (18) días del mes de mayo de 2016, RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el Informe Final del proceso de Evaluación, Acreditación y

Categorización del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JULIO MORENO ESPINOSA, el mismo que se anexa y es parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Ubicar al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JULIO MORENO ESPINOSA (código 2175) en la categoría "En proceso de acreditación fuertemente condicionado", considerando los resultados obtenidos en la evaluación realizada por el CEAACES.

Figura 1. Desempeño y categoría obtenidos por el Instituto



El Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, de acuerdo con la Acreditación y Categorización con el análisis del Métodos de Decisión Multicriterio (MDM), alcanzó un desempeño de 20%, y en virtud de lo establecido en el Reglamento para la Determinación de Resultados del Proceso de Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, se ubica al Instituto en la categoría "EN PROCESO DE ACREDITACIÓN FUERTEMENTE CONDICIONADO", se establece que las condiciones resultantes de su evaluación como "medianamente aceptables". Se cumple medianamente con los parámetros de calidad establecidos por el CEAACES para la presente evaluación.

## 4.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional propuesta es la siguiente.

### 4.2.1. Organigrama Estructural

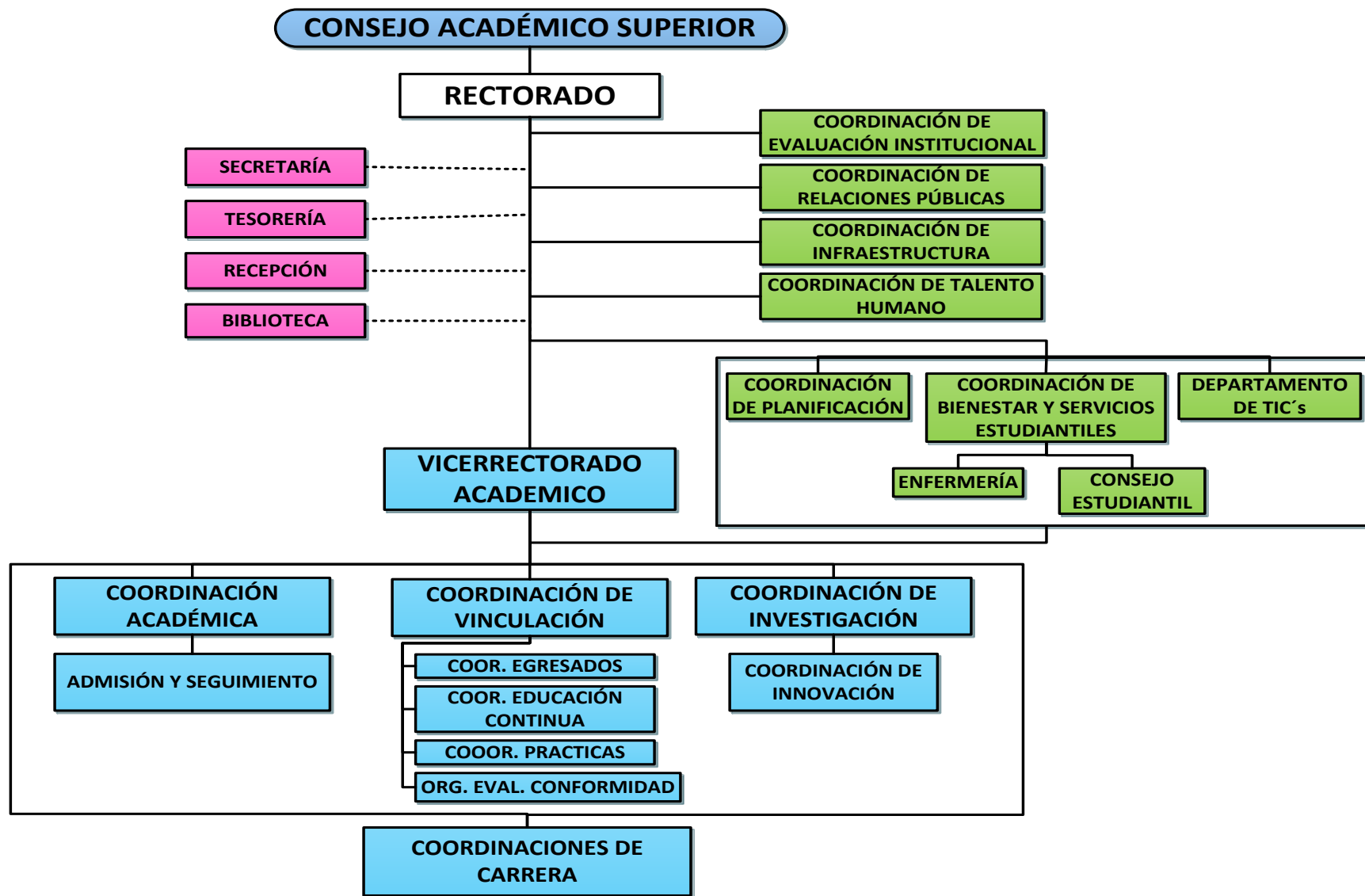


Ilustración 2. Organigrama Estructural

La cadena de valor se cumple mediante la ejecución de varios procesos claves: Procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo, todos los cuales aportan al cumplimiento de los procesos agregadores de valor. La jerarquía de las relaciones entre procesos se muestra en el gráfico anterior.

Finalmente, el Organigrama Estructural responde a los conceptos descritos.

## **5. Filosofía institucional**

El Consejo Académico Superior a través de resolución aprueba la reforma del estatuto institucional y se pide presentar una nueva Misión y Visión institucionales, las mismas que se operacionalizan a continuación.

### **5.1. Misión**

Formar profesionales íntegros con mentalidad global y pensamiento crítico mediante la Docencia, la Investigación, Innovación tecnológica y la Vinculación, que aporten al desarrollo económico, político, social y cultural, respondiendo a las necesidades de la provincia y del país.

### **5.2. Visión**

El Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila por su calidad y excelencia académica será un centro de educación superior tecnológica con liderazgo y prospectiva nacional e internacional

### **5.3. Valores Organizacionales**

El instituto aprueba el Plan de fortalecimiento Institucional 2017 – 2019 que incluye

los valores organizacionales que son:

Tabla 20. valores organizacionales

Trabajo en equipo	Compromiso	Estandarización	Profesionalismo	Eficacia académica	Imagen académica
-------------------	------------	-----------------	-----------------	--------------------	------------------

## 5.4. Principios

Según el Art. 6 del Estatuto, El instituto Superior Tecnológico Tsa'chila se regirá por los principios de: a) Calidad; b) Pertinencia; c) Integralidad; d) Acceso universal; e) Igualdad de oportunidades; f) Movilidad; y, g) Autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del dialogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Estos principios regirán de manera integral a la institución, sus actores, procesos normas recursos y demás componentes del sistema.

## 6. Determinación de objetivos estratégicos 2018 – 2022

Tabla 21. Objetivos estratégicos institucionales

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META SEMESTRAL	META AÑO
Académico	Objetivo Estratégico 1: Consolidar la planeación pertinente que gestione estratégicamente la formación tecnológica, investigación y proyección social para formar y especializar profesionales íntegros que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país.	TASA DE TITULACIÓN: Promedio ponderado de las carreras vigentes del instituto en función del tiempo de duración de las carreras. Nota: El ideal es entre 50% y 80%	Cumplimiento del 10% de la meta plurianual	Cumplimiento del 20% de la meta plurianual

Investigación	Objetivo Estratégico 2: Fortalecer la investigación en el instituto para favorecer el desarrollo sostenible de la sociedad, mediante la ejecución de procesos eficientes y recursos que permitan incrementar el desarrollo de la ciencia, la transferencia de tecnología e innovación	PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: La institución de Educación superior tecnológica articula un sistema de investigación planificado y prospectivo considerando la normativa vigente.	Cumplimiento del 10% de la meta plurianual	Cumplimiento del 20% de la meta plurianual
Vinculación	Objetivo Estratégico 3: Desarrollar las capacidades y competencias para vincular la labor del tecnológico con los sectores económicos, políticos, productivos, sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la provincia, la zona y el país protagonizado por su comunidad académica.	PLANES Y PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL: La institución cuenta con una planificación adecuada que permite a vinculación con la sociedad, gestionada por su instancia institucional, la cual está articulada en torno a programas y/o proyectos afines a su oferta académica y responde a las necesidades identificadas en el análisis de la situación o contexto local, regional o nacional.	Cumplimiento del 10% de la meta plurianual	Cumplimiento del 20% de la meta plurianual
Gestión y Ambiente institucional	Objetivo Estratégico 4: Institucionalizar la calidad del desempeño y la gestión por resultados en el instituto en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Institución	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS El Instituto cuenta con políticas y procedimientos para la garantía y perfeccionamiento continuo de la calidad, en busca de la excelencia académica.	Cumplimiento del 10% de la meta plurianual	Cumplimiento del 20% de la meta plurianual

## 6.1. Determinación de Objetivos Tácticos, estrategias y proyectos

### 6.1.1. Objetivo Estratégico 1: ACADEMIA

Tabla 22. Determinación de Objetivos Tácticos, estrategias y proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	PROYECTO O ACTIVIDAD PERMANENTE
Objetivo Estratégico 1: Consolidar la planeación pertinente que gestione estratégicamente la formación tecnológica, investigación y proyección social para formar y especializar profesionales íntegros que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y el país, coadyuvando a la consecución del plan nacional de desarrollo toda una vida, a través de una adecuada gestión académica que favorezca el aseguramiento de su calidad	Objetivo Táctico 1.1: Actualizar políticas, normativas y procedimientos académicos, alineados a las disposiciones, leyes y normativa vigente del país, que contribuyan a un correcto desarrollo de las actividades del tecnológico.	Estrategia 1.1.1.: Actualización y concreción de las políticas y normativa académica del Instituto	PROYECTO 1.1.1.1. Creación y estructuración de la Coordinación Académica PROYECTO 1.1.1.2. Actualización de la normativa académica del tecnológico PROYECTO 1.1.1.3. Actualizar la normativa interna de las convocatorias
		Estrategia 1.1.2.: Actualización de procedimientos académicos del tecnológico.	PROYECTO 1.1.2.1. Gestión de titulación por carrera PROYECTO 1.1.2.2. Gestión y evaluación de los Resultados de Aprendizaje PROYECTO 1.1.2.3. Impulsar el sistema de tutorías PROYECTO 1.1.2.4. Aplicar la modalidad de examen complejo de carrera para los procesos de titulación según el modelo de gestión del tecnológico. PROYECTO 1.1.2.5. Institucionalizar el sistema de evaluación de los aprendizajes. PROYECTO 1.1.2.6. Ejecutar el sistema de evaluación por áreas y niveles. ACTIVIDAD PERMANENTE 1.1.2.7. Vicerrectorado Académico
	Objetivo Táctico 1.2. Propiciar un ambiente óptimo de trabajo para el personal docente garantizando su estabilidad, una remuneración justa, capacitación y especialización permanente, y un adecuado proceso de evaluación integral.	Estrategia 1.2.1. Consolidar una estructura académica sólida en el Tecnológico	PROYECTO 1.2.1.1. Capacitación académica permanente e integral del docente. PROYECTO 1.2.1.2. Ejecución del Plan de Becas para el perfeccionamiento docente. PROYECTO 1.2.1.3. Programa de movilidad de Profesores y estudiantes PROYECTO 1.2.1.4. Fortalecer alianzas estratégicas con IES nacionales e internacionales acreditadas. PROYECTO 1.2.1.5. Incremento del personal académico Tiempo Completo

		<p>PROYECTO 1.2.1.6. Capacitación del idioma extranjero a los estudiantes y Profesores del tecnológico</p> <p>PROYECTO 1.2.1.7. Incentivo a los Profesores en función a la utilización del idioma ingles en sus cátedras</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.1.8. Centro de Idiomas</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.1.9. Coordinación académica</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.1.10. Carreras</p>
	<p>Estrategia 1.2.2. Desarrollar un entorno laboral adecuado que impulse la actividad docente</p>	<p>PROYECTO 1.2.2.1. Categorización docente</p> <p>PROYECTO 1.2.2.2. Actualizar parámetros de evaluación docente que contribuyan al mejoramiento continuo de los mismos</p> <p>PROYECTO 1.2.2.3. Promover equidad de género en la docencia y la gestión.</p> <p>PROYECTO 1.2.2.4. Mejorar el control</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.2.5. Coordinaciones de carrera</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.2.6. Coordinación de Relaciones Interinstitucionales</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.2.7. Vicerrectorado Académico</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.2.2.8. Coordinación de Tecnologías Información y Comunicación</p>
<p>Objetivo Táctico 1.3. Renovar permanentemente la oferta académica que permita responder a las necesidades sociales y económicas de la provincia, zona y el país, mediante una planificación participativa de los actores y sectores del entorno.</p>	<p>Estrategia 1.3.1. Desarrollo de la formación de nivel técnico y tecnológico</p>	<p>PROYECTO 1.3.1.1. Establecimiento de lineamientos académicos estratégicos.</p> <p>PROYECTO 1.3.1.2. Revisión y actualización de los diseños curriculares vigentes.</p> <p>PROYECTO 1.3.1.3. Fomento del uso de la Plataforma Virtual.</p> <p>PROYECTO 1.3.1.4. Conformación del Centro de Ciencias Básicas y Genéricas</p> <p>PROYECTO 1.3.1.5. Construcción del diseño curricular de nuevas carreras.</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.3.1.6. Carreras</p> <p>ACTIVIDAD PERMANENTE</p> <p>1.3.1.7. Coordinación Académica</p>
	<p>Estrategia 1.3.2. Fortalecer la</p>	<p>PROYECTO 1.3.2.1. Elaborar plan anual de capacitación.</p>

		educación continua	PROYECTO 1.3.2.2. Realizar seminarios, de acuerdo a la especialización de la carrera.
		Estrategia 1.3.3. Establecer un sistema de educación virtual	PROYECTO 1.3.3.1. Elaborar normativa para educación virtual. PROYECTO 1.3.3.2. Implementar el proyecto y plan de educación virtual.
Objetivo Táctico 1.4. Contribuir al desarrollo del estudiante a través de una adecuada formación integral que le permita ser un aporte propositivo a la sociedad.		Estrategia 1.4.1. Posicionar al tecnológico en lo cultural, el deporte, el arte y la cultura	PROYECTO 1.4.1.1. Representatividad del tecnológico en eventos deportivos a nivel nacional PROYECTO 1.4.1.2. Afianzamiento del arte y la cultura en la comunidad del tecnológico ACTIVIDAD PERMANENTE 1.4.1.3. Coordinación de Bienestar ACTIVIDAD PERMANENTE 1.4.1.4. Centro de Idiomas

## **CAPÍTULO VII**

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

La calidad educativa es un constructo que contiene un conjunto de condiciones tangibles y no tangibles y de diversa naturaleza que garantizan, en su interrelación, el buen funcionamiento de una institución educativa. Estas condiciones consideran desde el reconocimiento de validez oficial de los planes y programas de estudio, hasta la infraestructura física y material para llevar a cabo la misión educativa. La sistematización y evaluación de los indicadores de calidad han sido asumidas por organismos nacionales e internacionales. La calidad educativa como concepto, sus componentes, su evaluación y certificación o acreditación han adquirido gran relevancia. Todo ello con un solo trasfondo, que es identificar las áreas de oportunidad de las instituciones educativas, para buscar su mejoría y perfeccionamiento, y fomentar la educación de excelencia.

Calidad educativa es un concepto complejo y multifactorial que engloba condiciones concretas y abstractas, materiales y no materiales, que permiten garantizar la efectividad de los procesos y resultados de los componentes educativos que reditúan en una educación de clase mundial.

La comprensión y la sistematización de la calidad educativa es una tarea fundamental para las instituciones de educación y para aquellas concentradas en la educación superior, es además un reto frente el compromiso social de formación profesional e inserción de sus egresados al ámbito laboral.

#### **OBJETIVOS:**

a. Diagnosticar algunos fundamentos de gestión de la calidad educativa.

b. Bosquejar una caracterización integrada sobre Gestión de la Calidad Educativa.

c. realizar un breve análisis sobre las 10 dimensiones de la calidad en educación.

d. Elaborar un breve análisis reflexivo sobre la calidad de la educación y sus referentes -Caso de estudio México.

e. Critica breve con algunos conceptos como faltantes de la propia preparación profesional respecto a la Calidad de la Educación.

*No hay hechos comprobables que demuestren que es necesaria la supresión de libertades para la obtención de igualdad económica.*

Alfredo Pareja Diezcanseco (1908-1993) Novelista, ensayista, periodista, historiador y diplomático ecuatoriano

## **Fundamentos de gestión de la calidad educativa.**

### **Calidad educativa.**

#### **Introducción**

Innovar es responder a las necesidades de una sociedad en permanente cambio cultural, científico, tecnológico, etc., lo que exige a la escuela formar a sus estudiantes para el futuro.

Por otro lado, conviene recordar que Calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Ninguna acción humana y, por lo tanto, ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero sí puede -y debe- aspirar a mejorar. Cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano (Cambronne, 2014).

#### **El concepto de calidad educativa**

Es evidente que la educación no puede entenderse como un producto físico o manufacturado sino como un servicio que se presta a los estudiantes. Pero, al igual que ocurre con otros servicios, la naturaleza de este servicio resulta difícil de describir, así como los métodos para evaluar la calidad.

#### **La dificultad de definir la calidad educativa seguramente deriva de hechos como los siguientes**

El resultado son las discrepancias sobre las metas o fines a lograr y sobre los procesos a llevar a cabo para lograrlo. Por ello, no disponemos de una teoría suficientemente consolidada para explicar la eficacia en el ámbito educativo. En

consecuencia, no podemos medir la actividad del intelecto de los estudiantes, sino las manifestaciones externas de la actividad mental o intelectual.

Un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al aula, podríamos decir que se alcanza la calidad si el estudiante aprende lo que se supone debe aprender. Un segundo punto de vista se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad.

La experiencia nos dice que la calidad no puede reducirse sólo a una de estas tres dimensiones, sino al concurso de las tres.

Lo esencial es la satisfacción de las necesidades reales y percibidas por los usuarios, y no tanto el resultado o producto final. «Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar». Este horizonte de calidad toma cuerpo y encuentra una situación propicia cuando el centro sabe lo que hace y por qué lo hace y está dispuesto a hacerlo de una forma permanente cada día mejor.

### **Componentes de calidad en las instituciones educativas**

Si complejo resulta precisar el concepto de calidad educativa, mayor aún es la dificultad para precisar los niveles de calidad de esta, ni el determinar cuándo una institución educativa es de calidad. Una primera aproximación nos la proporciona Gento Palacios cuando afirma que, si «la finalidad esencial de las instituciones educativas parece ser el impulso y orientación de la educación en sus propios estudiantes, podría considerarse que una institución educativa de calidad sería

aquella en la que sus estudiantes progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles».

Pero para poder sustentar esta afirmación necesitamos conocer una serie de aspectos del centro educativo relacionados con la organización, la gestión, la dirección, los resultados académicos, etc. y para ello precisamos disponer de unos referentes o componentes a los que con frecuencia se denomina variables. Gento Palacios los denomina variables dependientes o de criterio y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama resultados.

Los componentes, indicadores o variables dependientes, de criterio o resultados se refieren a los componentes que permiten medir el grado de idoneidad de aquello que se evalúa, es decir, con la calidad de la institución.

Otros se refieren a los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad. Son los elementos propios del centro que hacen posible y previsible la aparición de un determinado efecto en el mismo.

### **Identificadores de calidad en los centros educativos**

Los identificadores o indicadores de calidad de una institución educativa son aquellos componentes que, relacionados con el producto o servicio conseguido, con la apreciación sobre el mismo y con los procesos de funcionamiento, permiten determinar la medida en que dicho centro educativo alcanza niveles de calidad en sus resultados.

La finalidad principal y última de un centro educativo es conseguir que sus estudiantes alcancen niveles educativos de calidad.

Bajo costo de producción que no debe identificarse con presupuestos bajos, sino con el máximo aprovechamiento de los recursos. Disponibilidad o accesibilidad en el sentido de que el producto está tan extendido y es tan conocido y las vías para acceder a él son tan asequibles, que cualquier estudiante pueda lograrlo. Cantidad de producción en relación con que lo alcancen o poseen un elevado número de estudiantes. La cuestión siguiente es establecer qué valores han de conformar el producto educativo.

Ésta ha de basarse en la atención a sus necesidades y posibilidades educativas y al logro de las expectativas que se le planteen.

### **El grado de satisfacción de los estudiantes se extiende a ámbitos como**

Satisfacción por la seguridad emocional que le garantice el afecto necesario para el desarrollo equilibrado de su personalidad.

El efecto de impacto se refiere a la repercusión que la educación de los estudiantes que han pasado por el centro ha obtenido y su proyección en el entorno de trabajo donde desarrollan su actividad estas personas.

En el entorno académico se pone de manifiesto en tanto que una buena formación en una determinada etapa favorece el progreso en la siguiente. En el entorno familiar en tanto que influye en el clima familiar. En el entorno laboral si el estudiante, en edad laboral, desempeña simultanea el trabajo con el estudio o bien su situación laboral es buena por su buen nivel académico.

### **Predictores de calidad en los centros educativos**

A efectos de sistematizar los componentes impulsores de la calidad, vamos a señalar los más destacados comenzando por aquellos que están dentro de la propia institución escolar.

## **Biblioteca o Recursos económicos**

Perfil de partida o Asistencia escolar. Este bloque hace referencia a la concepción básica y a la organización estática de la institución, pero con la perspectiva de dinamizar el centro. El sentido de la misión, es decir, la finalidad o razón de ser de la misma.

**El contexto educativo en el sentido de funcionamiento del sistema en relación con el** Aprovechamiento adecuado de recursos humanos. Adecuada gestión de los recursos materiales.

Promoción directa de la calidad educativa con acciones como la investigación, proyectos de innovación, evaluación, etc...

- Sugerir materiales didácticos.
- Proveer tecnología educativa.
- Seleccionar experiencias formativas.
- Evaluar el proceso formativo.

Otro punto de partida, antes de plantear cualquier estrategia de mejora de calidad educativa, consiste en conocer el nivel de satisfacción que existe por parte de los clientes en lo referente a los aspectos que son considerados como básicos tanto por el centro como por los propios usuarios de este.

El liderazgo es imprescindible para conseguir que el proyecto prospere. Ahora bien, no debemos confundir liderazgo con dirección. La dirección sin liderazgo se sustenta en la legitimidad de la ley, se siente como un oficio e intenta ejercer el mando amparado por dicha legitimidad.

## **Tipos de liderazgos**

La formación debe partir siempre de la situación en que se encuentra el profesor y del perfil que hay que conseguir, es decir, funciones que debe desarrollar y el modelo de competencia profesional al que se aspira. El proceso de formación debe contemplar la reflexión y la solución de problemas. El reconocimiento al esfuerzo y al trabajo bien hecho no sólo es de justicia sino la palanca principal para motivar a las personas y mantenerlas ilusionadas con el proyecto. Este es, seguramente, uno de los aspectos menos aplicado en el sistema educativo y en la administración.

La comunicación significa compartir y trabajar en equipo. Un aspecto esencial de la comunicación es la forma en que ésta se produzca. Aunque la mayoría de los centros educativos tiene conocimientos y recursos suficientes para elaborar su propio modelo de mejora, sin duda alguna es preferible la utilización de modelos contrastados y que permitan realizar comparaciones.

**En este sentido la administración educativa proporciona el Modelo Europeo de Gestión de Calidad**, adaptado a la realidad de la educación. El centro educativo que desee implantar el Modelo Europeo ha de estar convencido de que su utilización será beneficiosa para sus estudiantes, para el personal, para la organización y para el servicio que presta.

En opinión de Fernando González Ferreras la implantación del Modelo Europeo se puede esquematizar en las siguientes fases

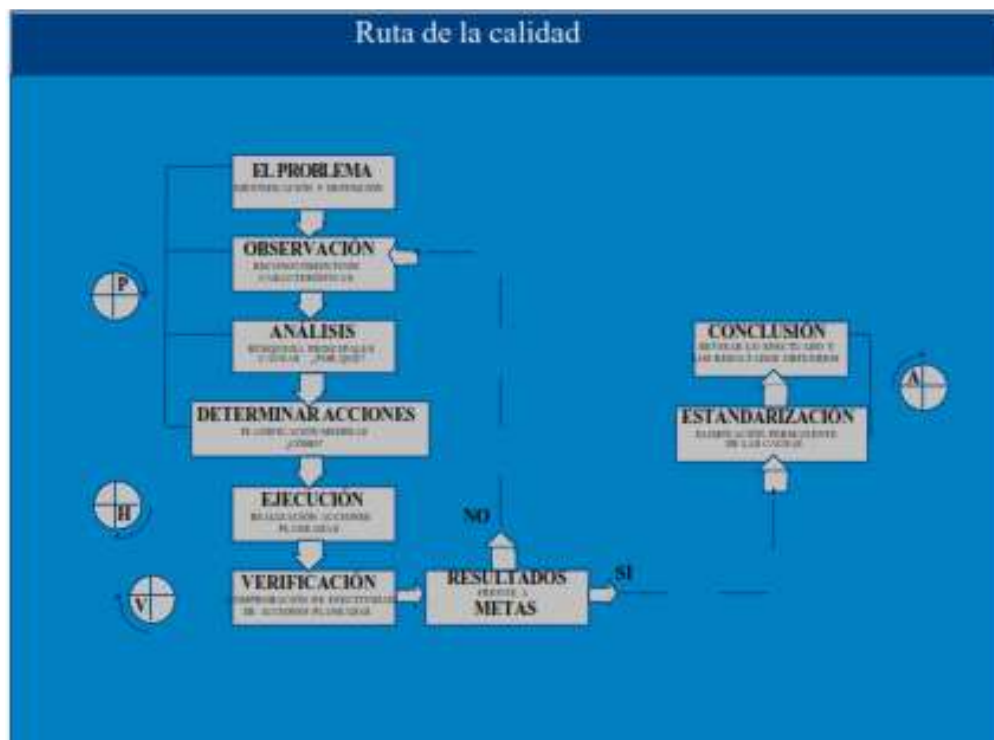


Ilustración 3. Ruta de la calidad

El personal tiene que asumir la idea de que el centro educativo es una organización al servicio de los ciudadanos y la sociedad, obligada a prestar el mejor servicio posible y, por tanto, obligada a mejora constante. Debe existir un equipo formador en el proceso, que debe realizar, además, tareas de motivación y refuerzo en los momentos difíciles o de desánimo. El equipo directivo debe encabezar el equipo de calidad, que será quien reciba la formación inicial y realice la primera autoevaluación.

Si, además, tiene bien claro cuál es el perfil de salida del estudiante que está formando y cómo contribuye a él con las asignaturas que tiene a su cargo, podrá más eficientemente realizar su función. Conocer bien su disciplina y mantenerse actualizado. Si no se tienen los conocimientos suficientes no se puede enseñar o orientar al estudiante en su aprendizaje. La preparación pedagógica es necesaria para mejorar la práctica docente, aún en aquellos profesores que pueden ser «de vocación» o «natos».

Aunque el profesor suele estar muy ocupado, es necesario que dedique el tiempo necesario a capacitarse, a planear adecuadamente su clase, a mejorar sus habilidades docentes y a reflexionar sobre cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorarlas. Sin embargo, en nuestra clase prácticamente lo ignoramos, y nos dedicamos a cubrir el programa. El maestro puede contribuir a desarrollar en el estudiante una disciplina de superación si busca la transmisión de estándares de excelencia y autoexigencia que formen en los estudiantes deseos de superación y actitudes razonables de autoexigencia. El trabajo colegiado.

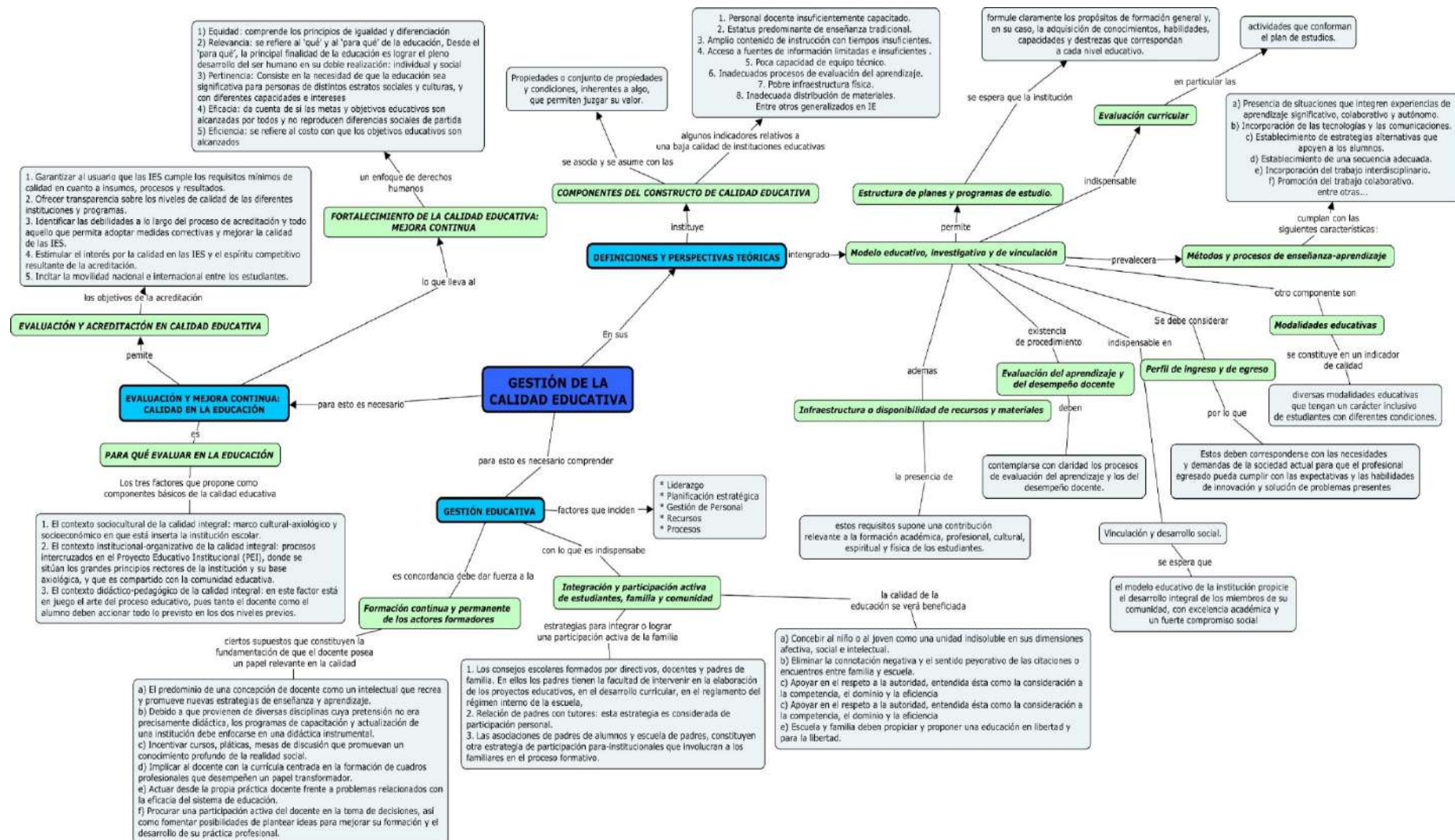
Un solo profesor poco puede hacer por incrementar la calidad educativa, pero varios profesores, planeando, programando, asumiendo responsabilidades y evaluando sus acciones, más fácilmente lograrán su cometido. Es una persona en formación que requiere guía y apoyo, y sólo se le podrá brindar esta ayuda si el profesor logra establecer un clima cordial, de confianza mutua. La función del maestro no es vigilar y castigar, sino estar al pendiente de las necesidades del estudiante, para ayudar. El mejorar la calidad educativa depende de que todos entendamos que es necesaria nuestra participación decidida y entusiasta y que no se requiere un cambio radical en nuestros sistemas de trabajo, sino más bien de un proceso de mejora continua, pero con un conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr.

Por un lado, están los factores de «insumo», los factores de «contexto» y a los factores de «respaldo» Antecedentes escolares. Sin embargo, también se observó que en una gran cantidad de casos Formación del maestro. Se observó un efecto positivo De todas las variables consideradas en el estudio, la que aparece con mayor peso explicativo es aquella que refleja la imagen de los estudiantes sobre el clima escolar. Los estudiantes que perciben la escuela como un lugar amigable obtuvieron las mayores puntuaciones de toda la muestra.

También consideramos dignas de destacar las posibilidades de conocimiento sobre el sistema educativo que se derivan de ejercicios de evaluación e investigación

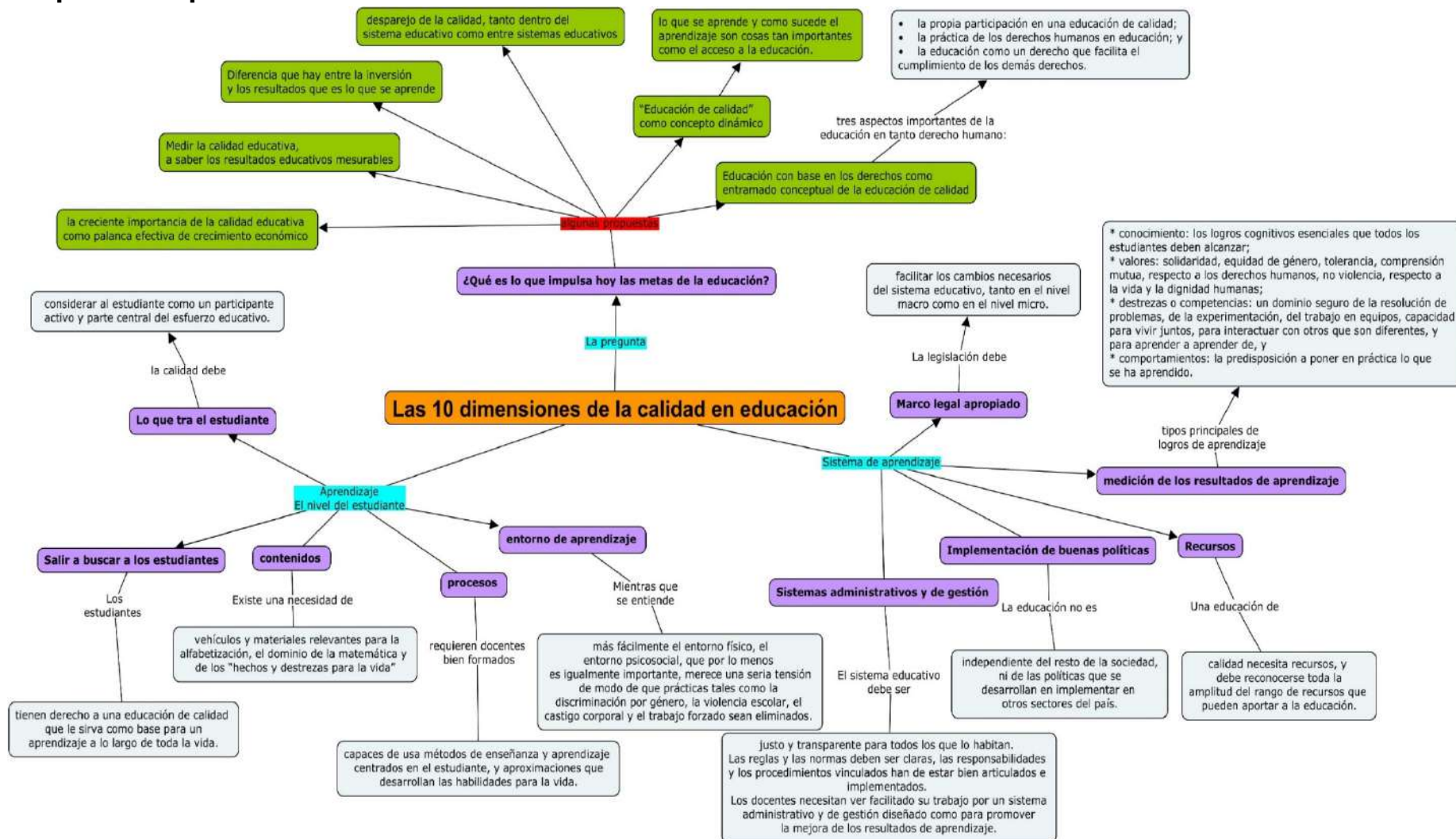
educativa aplicada. En este sentido, esperamos que el próximo plan educativo incluya entre sus propósitos la realización de estudios sistemáticos e integrales sobre la práctica escolar y, desde luego, que se den a conocer los resultados de dichos estudios y evaluaciones.

# Mapa Conceptual integrado sobre Gestión de la Calidad Educativa I, II y III.



Fuente: Gestión de la calidad educativa (Lugo Cornejo, Stincer Gómez, & Campos Hernández, 2013)

# Mapa Conceptual sobre 10 dimensiones de la calidad en educación.



Fuente: Las 10 dimensiones de la calidad en educación (Pigozzi, 2008)

## **Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México.**

La dificultad de expresar qué se entiende por calidad en la educación, o qué es una educación de calidad, es un amplio debate no solo en México, es uno de las propuestas en debate en Latinoamérica y el Mundo, a pesar de que este tema tiene una alta presencia en los discursos y en las agendas educativas como lo afirma los autores, lo mismo en las escuelas y en la formación docente, por lo que se ha convertido en un concepto borroso, como frecuentemente se denominan estas ideas que no aparecen con total claridad y de las cuales en ocasiones se conceptualizan cosas distintas.

No se ha llegado a acuerdos universales que permitan una definitiva intervención, dada la dinámica social propia de los entornos sociales y económicos de los actores, el vertiginoso avance tecnológico y como los grupos sociales se han vuelto consumistas y dependientes de su presencia.

### **Dificultades en la definición el concepto calidad educativa**

De lo propuesto que el “Nivel alcanzado en la realización de los objetivos educativos”. Esto supone la existencia de niveles en el logro de la calidad educativa, lo que nos remite a la medición o valoración de la calidad para determinar dichos niveles; resalta la visión teleológica en la definición del término, orientada a resultados. es de primera importancia que, al hablar de calidad educativa, se construya una definición consensada ampliamente a partir de definir cuáles podrían ser los componentes principales al hablar de educación de calidad; esto por lo menos en los contextos escolares y quizá regionales, en donde resulta más operativo establecer acciones desde la gestión educativa (Miranda Esquer & Miranda Esquer, 2019).

Es donde la relevancia de la gestión educativa reviste trascendencia desde la perspectiva propia de cada institución o sistema al que pertenece.

Estos mensajes parecen lejanos a la sensibilidad de las personas, y una consecuencia de esto es que resulta común ver entre profesores, padres de familia y directivos una especie de desconfianza hacia las políticas educativas y, concretamente, hacia las definiciones gubernamentales, pues se duda de la viabilidad y factibilidad con las que estas se plantean.

En síntesis, podemos afirmar que no puede prescindirse de las culturas particulares de los individuos; la cultura aporta a los distintos sectores una forma de mirar la realidad particular desde la identidad del actor y del círculo social al cual pertenece.

Mirar acuerdos comunes en los actores antes denominados por muchos pensadores como la trilogía de la educación, hoy cabe incorporar otros actores que son esencialmente parte de la educación en un contexto amplio, los gestores de la política que son responsables directos de la relación de la primera triada y como los agentes ejecutores en sitio a los actores de gestión, sin olvidar los nuevos preceptos que asume socialmente la institución educativa con su entorno.

## **2. Visiones renovadas de la calidad educativa**

En el último decenio se ha estado introduciendo prácticamente en todo el mundo una visión de la calidad educativa proveniente de la nueva cultura empresarial, en donde se propone transformar los sistemas educativos desde la perspectiva de la calidad total, caracterizada por el enfoque centrado en el cliente y por una política de cero errores.

Que en muchos casos ha permitido lograr objetivos parciales de mejora de los aprendizajes, pero que generalmente terminan viciados, por altos costos de acceso

a nuevos conocimientos o tendencias, que particularmente no son totalmente inclusivas y de beneficio para los grupos vulnerables.

Es reveladora la sentencia de estos autores, porque una de las cuestiones que queda clara cuando se adopta el esquema de la calidad total en las escuelas es que se despliega una obligación moral que cae sobre el personal de la escuela, y se acota que la familia y demás actores pueden llegar a la idealización de calidad en función solo de inversión o gasto.

Como estos programas de mejoras son voluntarios, quien decide no participar, y constituye una minoría, queda atrapado en una presión de grupo, manifiesta o latente, bajo el argumento de la responsabilidad; Otro aspecto muy discutible en algunas adaptaciones de la administración de la calidad total a la educación se localiza en el hecho de que esta perspectiva se centra en la satisfacción del cliente, y en el campo educativo es necesario preguntarse quién es el cliente: ¿El estudiante? ¿El padre de familia? ¿El profesor? ¿Los directivos escolares? o ¿Los políticos que operan el sistema educativo nacional?

Este entramado elaborado de cuestiones si pueden ser canalizados adecuadamente serian la respuesta de mejoramiento de procesos que en el sistema donde se desarrolla el proceso educativo, mas no una garantía de la calidad de los aprendizajes del estudiante.

Algunas de las críticas al sistema de calidad total señalan que es un modelo vertical en el que el liderazgo corre a cargo de los directivos, de la alta gerencia, dicho en términos empresariales; de esta manera se restan posibilidades de liderar en el mismo tenor a quienes se encuentran en labores operativas, como son los profesores.

Es menester entender que el concepto de calidad total debe ser canalizado, vertical, horizontal, transversal y longitudinalmente a todos y cada uno de los miembros de

la comunidad en especial al estudiantado donde se están forjando los nuevos líderes de futuros contextos sociales.

Por otra parte, sería un grave error considerar la calidad de la enseñanza solo como lo hecho por el profesor. Si bien resulta central lo que ocurre en el aula, no debe perderse de vista que la educación es un proceso mediado por varios factores, como son la gestión y la organización de la calidad globalmente considerada, lo que conlleva a vislumbrar el asunto de la calidad como un sistema que requiere la integración de varios elementos cuya valoración se puede hacer a través de indicadores. Por lo tanto, es difícil hablar de calidad sin hablar de los procesos y de todo el análisis de estos.

Hablar de calidad en educación, es hablar de un amplio contexto donde interviene desde el gestor de político, la empresa, familia, docente, estudiantes y sus autoridades educativas, en un pacto no explícito de mejora permanente en la que se debe asumir responsabilidades compartidas e individuales que persigan objetivos similares en contextos diversos.

### **La calidad de la educación y su medición en gran escala: Un referente bien elaborado, con una aplicación defectuosa**

Desde la perspectiva pedagógica de la evaluación educativa, se encuentran en desventaja evaluaciones de este tipo, donde se dejan de lado muchos otros recursos que permiten formarse una idea más precisa del avance de los estudiantes y, por tal, del trabajo del profesor, como puede ser un portafolio de evaluación, con productos que prueben la competencia en alguna ejecución de los estudiantes, o bien evaluar el desarrollo de la expresión oral, o la competencia en la redacción de textos, o la medición de longitudes, elaboración de figuras y cuerpos geométricos; estos son algunos de los contenidos que no pueden ser medidos a través de exámenes con el formato de opción múltiple.

La evaluación de la educación, a pesar de encontrarnos en un nuevo siglo, rodeado de grandes alcances tecnológicos, es uno de los aspectos que expertos y estudiosos del área de la educación no ha logrado determinar cómo hacer eficiente la misma, no se ha logrado determinar cuáles son los aspectos que en realidad permitan que el ser humano sea evaluado integralmente en su contexto y que sea un determinante no solo de promoción, sino de reconocimiento del futuro éxito o fracaso de cada estudiante.

No se sabe hasta qué punto la falta de control en la aplicación de dichos exámenes incide en su resultado. Los exámenes se aplican a través de un personal capacitado ex profeso para ese evento: a cada plantel se le asigna una persona responsable de hacer llegar los exámenes a la escuela y de explicar al director y a la planta de docentes el procedimiento de aplicación, ya que son estos últimos quienes son asignados a un grupo que no es el suyo, estableciéndose frecuentemente entre los docentes algunas complicidades, de manera que no resulta difícil el dictado de respuestas o la permisión hacia la copia entre estudiantes, porque aunque los exámenes se presentan en dos versiones distintas para evitar la copia, después de algunos años de aprendizaje, los docentes y los propios estudiantes saben que si van a copiar tiene que ser a un examen de la misma versión que el que se tiene. Bajo este postulado, se sigue replicando los exámenes tradicionales y de condición que a la larga fragmentan la integración del conocimiento y no logran comprobar la magnitud de desarrollo de competencias y conocimientos que pueden ser potenciados en los estudiantes.

Esto se desvía del propósito al que toda evaluación educativa se encuentra orientada, que es el de mejorar las prácticas a partir de la retroalimentación que proporciona. Porque, a pesar de los grandes esfuerzos que se hacen y de los avances a los que se ha arribado, estas evaluaciones poseen serias limitaciones. De ahí que, además de exigir calidad en estas mediciones, sea necesario exigir responsabilidad en las inferencias e interpretaciones que se extraen a partir de los resultados estadísticos.

En estos estadísticos de representación se afianza la categorización de si este estudiante es mejor o no que otro, y si el trabajo de un docente es más destacado que el de otro, se conoce, que la cantidad de información recopilada puede tener fines meramente de conocimiento representativo de un conjunto, o en algunos casos de gestión de política a través de estos informes, pero que no están siendo usados para afianzar nuevas estrategias o acciones que permitan evolución de la evaluación como un todo que potencie la calidad en educación.

## **Conclusiones**

Entre los principales cierres propuestos por los autores la perspectiva de la calidad total, que en la actualidad se difunde mundialmente, presenta una serie de elementos que resultan atractivos y que se muestran como una promesa de incrementar los niveles de logro educativo, basándose en el resultado.

En efecto, la promesa es la de incrementar el resultado, el cual tiene una estrecha relación con la aplicación de los exámenes censales de gran escala, que es en la actualidad el principal referente desde el que se mide la calidad educativa.

La búsqueda de generalización o estandarización de la calidad de la educación y su evaluación será un debate permanente en el contexto educativo y que hoy se ha trasladado a otros entornos como el de la empresa que cada día requiere más profesionales competentes y de la misma gestión con personajes más íntegros en su actuar y decidir, pero sobre todo un ser humano que viva en armonía y felicidad en sociedad.

**Los conceptos que considero como faltantes de su mi preparación profesional**

**El problema de la deserción**

En los países de América Latina, la deserción es un problema grave. Un porcentaje importante de estudiantes abandona las aulas antes de terminar la escuela primaria. Muchos de estos estudiantes desertan cuando ya están en la edad de trabajar.

En la mayor parte de los casos, esta edad, que debería corresponder a los últimos grados de primaria, se cumple estando en grados inferiores, pues los niños que desertan generalmente ya han reprobado. Al igual que la no inscripción, la deserción significa ausencia de contacto con el proceso de enseñanza. La presencia de este problema significa la ausencia de condiciones siquiera para hablar de calidad (Schmelkes, 1994).

### **El problema de la reprobación**

Ya mencionábamos el hecho de que la reprobación es, en muchos casos, causa de la deserción. Pero también es necesario advertir que la reprobación es una consecuencia de un problema más de fondo. La reprobación es consecuencia del rezago escolar progresivo que un estudiante va experimentando a lo largo de todo el año escolar. Por eso la pregunta sobre la reprobación debe convertirse en una pregunta sobre el rezago escolar, en el interior del aula y sobre sus causas cotidianas.

### **El problema de la equidad**

El cometido de toda escuela de nivel básico es lograr los objetivos de aprendizaje con todos los estudiantes. Sin embargo, sabemos que pocas escuelas logran esto. Y en algunas, la cantidad de estudiantes que permanecen por debajo de los niveles satisfactorios de aprendizaje es excesiva.

El hecho de que haya muchos estudiantes que no logran los objetivos de aprendizaje o que la diferencia cualitativa entre los que sí lo logran y los que no lo hacen sea muy grande, denota la existencia de un problema de conducción del

proceso de enseñanza que se traduce en privilegiar a los estudiantes capaces de atender y seguir el ritmo del maestro y en ignorar o desatender a aquellos que muestran dificultades para hacerlo.

### **La falta de disciplina**

Es muy común que los maestros señalen como uno de los problemas fundamentales el que se refiere a la falta de disciplina de sus estudiantes. Es conveniente señalar que en general hay falta de disciplina en un grupo de estudiantes cuando ocurre una de dos cosas o la combinación de ambas: a) cuando la escuela como organización no tiene disciplina --cuando no hay reglamentos, o cuando habiéndolos, éstos no se cumplen; cuando el funcionamiento escolar es errático; cuando las sanciones se aplican en forma subjetiva o arbitraria-. Y b) cuando no está ocurriendo un proceso de aprendizaje.

### **Las relaciones con la comunidad**

Es prácticamente considerado natural en nuestras escuelas que éstas se aislen de la comunidad en la que trabajan. Las reuniones con los padres de familia se reducen al mínimo estipulado por los reglamentos. Se solicita la participación de estos cuando se requiere algún apoyo material o financiero, pero rara vez para solicitar su apoyo en los procesos de aprendizaje de sus hijos. El personal en general conoce poco los problemas de la comunidad en la que labora y menos aún los problemas específicos de las familias de sus estudiantes.

### **Las relaciones entre el personal de la escuela**

Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares. Por el contrario, cuando cada maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente

encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde ángulos.

### **La participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje**

El estudiante aprende más, mejor y de manera más duradera cuando él mismo hace descubrimientos y resuelve problemas. Un equipo de docentes interesado en mejorar los procesos puede asumir la diversificación, ampliación y mejoramiento de la calidad de los procesos que se dan en el interior del aula para que hagan esto posible. Comenzará por conocer cómo participan los estudiantes en su escuela. Descubrirá y pondrá en común las estrategias que utilizan los diversos maestros de la escuela para fomentar la participación de sus estudiantes.

Se documentará acerca de prácticas diferentes, utilizadas por otros, para lograr este propósito. Investigará las causas por las cuales la participación de los estudiantes en esta escuela se dificulta o no alcanza los niveles que podrían esperarse.

### **El fortalecimiento de la lectura y la escritura**

Como mencionamos en la introducción a este texto, uno de los resultados más visibles de la falta de calidad educativa es la incapacidad de muchas de nuestras escuelas de lograr niveles adecuados de alfabetismo funcional entre los estudiantes que están por terminar su educación primaria. Se ha descubierto que en gran parte esto se debe a las escasas oportunidades que existen en el aula de ejercitar la lectura oral, la lectura en silencio, y la escritura creativa. Un círculo de calidad puede proponerse fortalecer estas oportunidades. Procederá de la misma manera que en el caso anterior.

### **El problema del rezago escolar**

Ya veíamos que, en la filosofía de la calidad, interesa más disminuir la variación que elevar el promedio. Esta situación se aplica de manera muy clara al problema del rezago escolar. Cuando un niño se va atrasando en sus logros de aprendizaje a lo largo del año escolar, se está generando una situación que puede conducir a la reprobación.

### **La identidad**

En un proceso como el que hemos venido describiendo a lo largo de este texto, nosotros como docentes nos vemos fortalecidos en nuestra identidad. Nos reconocemos como parte de una escuela: nos llegamos a sentir parte de ella, porque en parte es creación nuestra.

Pero también adquirimos identidad profesional, porque desarrollamos nuestras capacidades como docentes. En el caso de nuestros estudiantes, es evidente que el logro de la identidad individual y social es un proceso, relacionado con las etapas de desarrollo del niño.

### **La libertad, la responsabilidad y el respeto al bien común**

Los procesos de mejoramiento de la calidad en la escuela nos abren la posibilidad de vivir los valores anteriores en formas múltiples que ya hemos venido analizando. La libertad debe entenderse como el derecho a elegir, pero conociendo las consecuencias, para sí mismo y para los demás, de la elección y haciéndose responsable de las mismas.

La escuela, por tanto, debe propiciar múltiples espacios de elección libre, pero junto con ello, un proceso de definición colectiva y participada de las normas de convivencia, en continuo proceso de construcción y revisión, que clarifique las consecuencias de ir contra ellas. Los procesos de vida democrática en el interior de] aula y de la escuela; la elaboración de reglamentos internos propios de cada grupo,

con sanciones establecidas, puestos en práctica en varias experiencias y evaluados en algunas de ellas, parecen indicar que estos se convierten en espacios privilegiados para la vivencia de la libertad en el respeto al bien común.

### **La equidad y la justicia**

Un proceso de mejoramiento de la calidad total se preocupa por todos los estudiantes, no por lograr lo mejor en algunos de ellos. Hemos mencionado que, para la calidad, es más importante disminuir las variaciones que mejorar los promedios. En este principio de la filosofía de la calidad están sintetizados los valores de equidad y justicia.

### **La solidaridad y el compromiso**

Sin solidaridad no es posible emprender un proceso de mejoramiento de la calidad. Eso es así porque la calidad está en los procesos, y en los procesos participamos todos. Por su parte, el compromiso es el supuesto de todo proceso de mejoramiento de la calidad. Quien no se compromete con un proceso continuo de mejoramiento, no se podrá atribuir jamás mejores resultados.

### **La congruencia**

Este valor representa el cierre de todos los anteriores, y otros más que con toda seguridad resultan también esenciales. Esto es así porque la congruencia entre la información, el conocimiento, el juicio, la elección y la acción es lo que, en última instancia, define el valor, que se manifiesta verdaderamente en las conductas.

En efecto, lo que más deseduca, y la razón por la cual la escuela -y la sociedad- forman en valores "no deseables", parece estribar precisamente en las incongruencias entre el discurso y los hechos, que se llegan a interiorizar como estilo de vida, porque los individuos se apropian de la incongruencia.

### **El plan debe elaborarse en equipo**

Las personas que conducen los procesos escolares son las responsables, en última instancia, del mejoramiento de la calidad, pues la calidad se encuentra en el proceso. Esto significa que son ellas quienes, en conjunto, tienen que desarrollar el plan. Esto implica que el director convoque, logre convencer, entusiasme y comprometa al equipo de docentes en el inicio.

### **Diseñar los resultados deseados**

El siguiente paso consiste en definir qué resultados queremos lograr. En otras palabras, debemos definir los resultados de aprendizaje que esperamos alcanzar con nuestros egresados y con quienes terminan cada uno de los grados de la escuela o bien, cada una de las materias en los grados. Estamos ya en un proceso de mejoramiento.

Es importante que, en este proceso de mejoramiento, nos fijemos metas realistas, no utópicas ni idealistas. Ya habrá ocasión, en futuros ciclos del proceso de mejoramiento de la calidad, de proponernos estándares más elevados. Pero si comenzamos con metas demasiado lejanas a las que actualmente estamos en capacidad de lograr, corremos el riesgo de provocar frustración y de que el proceso se interrumpa.

### **El plan debe privilegiar la disminución de las variaciones por encima de la elevación del promedio**

De nada serviría, para propósitos de satisfacer las necesidades de nuestros beneficiarios que en lugar de producir treinta egresados mediocres fuéramos capaces de producir tres egresados de excelencia, veinte egresados mediocres y siete egresados pobres. Sin duda, con ello, nuestros promedios mejorarían. Pero

estaríamos. incurriendo en una falta de equidad y, en última instancia, alentando contra la justicia.

Es más importante proponernos lograr treinta egresados menos mediocres que antes. Nuevamente, ya habrá ocasión para irnos acercando a la meta de producir treinta egresados de excelencia. A la postre, de eso se trata. Pero tenemos que hacerlo gradualmente.

### **Nuestro trabajo desde el aula**

Es en nuestro trabajo cotidiano, dentro del aula, donde más podemos hacer para relacionar la escuela con la comunidad. Para ello, una de las sugerencias más importantes consiste en dejar que la comunidad entre al aula. A continuación, damos algunas pistas más concretas:

- Aprovechar los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de nuestros estudiantes. Como ya señalamos, los estudiantes llegan a la escuela, desde su primer día, con conocimientos, habilidades, valores y actitudes adquiridos en su familia y en su comunidad. Estos se pueden convertir en punto de partida y/o en punto de llegada de muchos de los contenidos que debemos ir cubriendo de día en día.
- Involucrar a los padres de familia, a los demás miembros y/o a personas de la comunidad, en las tareas escolares de los hijos. Se nos pueden ocurrir un conjunto de tareas que involucren a los diversos miembros de la familia y de la comunidad.
- Hacer participar a personas de la comunidad dando clases específicas. Las experiencias en este sentido son también muy motivadoras, pues los miembros de la comunidad en general están muy dispuestos a participar e inclusive se sienten halagados.

## **La creación de un ambiente familiar propicio al aprendizaje**

Ya mencionamos, y todos sabemos, que existen una serie de factores de la vida cotidiana de la familia que afectan el trabajo académico de los estudiantes. Por ello, es importante llevar a cabo un trabajo de orientación con los padres de familia, de manera tal que en la familia vayan existiendo situaciones cada vez más propicias al proceso de aprendizaje de los estudiantes.

## **El apoyo especial de los padres a los estudiantes rezagados y lo a los que presentan problemas especiales de aprendizaje**

Aunque el trabajo que acabamos de detallar para realizar con los padres de familia de los estudiantes a nuestro cargo sin duda redundará en un mejor aprendizaje de los estudiantes en general, siempre habrá un grupo de padres de familia que no acuda a nuestros llamados, que no asista a las reuniones, que no esté pendiente del trabajo en la escuela. Muchas veces, éstos son los padres de los niños que presentan mayores problemas de rezago escolar. A menudo también son los niños que más faltan, que llegan tarde, que más se enferman. Como es evidente, ello no es casualidad y estos niños son los que requieren mayor atención y apoyo.

## **Otros aspectos en los que pueden establecerse relaciones entre la escuela y la comunidad**

En algunas comunidades, los maestros han tenido la idea de organizar a los jóvenes para que apoyen a los estudiantes de la escuela primaria en actividades, de diverso tipo, por las tardes. De esta forma, se ha logrado que estos jóvenes, egresados de primaria y de secundaria, apoyen en la realización de las tareas escolares, e incluso, orientados por los maestros, a los estudiantes que presentan situación de rezago o problemas especiales de aprendizaje.

## **La calidad se comparte**

En el caso de las empresas que producen bienes y servicios para ganar mercados y mejorar sus utilidades, los movimientos hacia la calidad no son algo que se comparte, porque entre ellas la regla del juego es la competencia. Pero cuando hablamos de educación, y más todavía cuando hablamos de educación básica, el mejoramiento de la calidad no es para que nuestra escuela sea la única buena, sino para que todas sean mejores.

## **CAPÍTULO VIII**

# **EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

¿Para qué es necesario evaluar un Centro Educativo? ¿Qué se quiere conseguir, cuando desde muy diversos sectores se reclama y se desea la realización de estudios de evaluación de las escuelas? Señalamos algunos objetivos asignados a un modelo de evaluación que cumpla su función como estrategia para la mejora del Centro.

1. Conocer la situación de partida del Centro Educativo, de todos sus componentes organizativos y funcionales, en el momento en que se propone la evaluación.
2. Facilitar la formulación de un modelo de actuación adecuado al Centro, en función de los datos anteriores.
3. Detectar, de modo permanente, las dificultades que surjan en el desarrollo del modelo de actuación elegido.
4. Detectar progresivamente los elementos positivos de su funcionamiento.
5. Regular, por tanto, el proceso de aplicación continua del modelo de actuación, propiciando y facilitando la consecución de metas previstas.
6. Conocer los resultados obtenidos al final del periodo fijado para la implantación del modelo.
7. Valorar los resultados obtenidos.
8. Replantear el modelo de actuación del Centro, de acuerdo con la información recogida y con su valoración y, consecuentemente, potenciar

los aspectos positivos y corregir los negativos en la organización y funcionamiento de este.

En definitiva, la respuesta a la pregunta ¿por qué evaluar? Es clara: para mejorar la calidad educativa y hacer más eficiente la operación del Centro Educativo.

La Certificación de la calidad de un Centro Educativo pretende que al llevar a cabo la evaluación positiva de una institución o un programa éstos puedan ser reconocidos como válidos y con resultados fiables para la sociedad, de acuerdo con una definición preexistente de lo que es «calidad». La acreditación se orienta, por tanto, a dotar de reconocimiento público a las evaluaciones llevadas a cabo en la Educación, proporcionando información a los poderes públicos, a las empresas y a la ciudadanía y buscando la comparabilidad entre diferentes instituciones o sistemas de enseñanza superior.

#### **OBJETIVOS:**

a. Describir de forma breve La evaluación de un Centro Educativo.

b. Comprender La evaluación de los centros educativos - Una aproximación a un enfoque sistémico.

c. Conocer cuáles son las variables de la evaluación del curriculum, perspectivas curriculares y enfoques.

d. Elaborar algunas conclusiones sobre indicadores y acreditación de la educación superior.

*La opinión pública y la libertad de imprenta son la espada flamígera del querubín que vela sobre el árbol de la libertad.*

*José Joaquín de Olmedo (1780-1847) Abogado, político y poeta ecuatoriano.*

## **8. EVALUACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.**

### **1. Objetivos de la evaluación del centro**

Algunos objetivos asignados a un modelo de evaluación que cumpla su función como estrategia para la mejora del Centro.

- Conocer la situación de partida del Centro, de todos sus componentes organizativos y funcionales, en el momento en que se propone la evaluación.
- Facilitar la formulación de un modelo de actuación adecuado al Centro.
- Detectar, de modo permanente, las dificultades que surjan en el desarrollo del modelo de actuación elegido.
- Detectar progresivamente los elementos positivos de su funcionamiento.
- Regular, por tanto, el proceso de aplicación continua del modelo de actuación, propiciando y facilitando la consecución de metas previstas.
- Conocer los resultados obtenidos al final del periodo fijado para la implantación del modelo.
- Valorar los resultados obtenidos.
- Replantear el modelo de actuación del Centro, de acuerdo con la información recogida y con su valoración y, consecuentemente, potenciar los aspectos positivos y corregir los negativos en la organización y funcionamiento del mismo.

En definitiva, la respuesta a la pregunta ¿por qué evaluar? Es clara: para mejorar la **calidad** educativa del Centro “**El propósito de la evaluación no es demostrar, sino perfeccionar**”.

## **2. El objeto de la de la evaluación del centro**

¿Cuáles son los aspectos de un Centro que es preciso evaluar en un momento determinado?

La terminología utilizada para determinar los aspectos de un Centro susceptibles de evaluación es muy variada: factores, ámbitos, dimensiones, componentes, etc. Nos vamos a decantar por la última designación, por lo que, cuando aludamos, de ahora en adelante, a algún aspecto evaluable, nos referiremos a componentes y subcomponentes, en función de su categorización en el plan evaluador (Béjar Díaz, 2012).

Por otra parte, en los estudios más recientes se puede constatar la aparición de nuevos componentes de los Centros que tienen una alta incidencia en los resultados que éstos obtienen.

En realidad, casi todo lo que forma parte de una comunidad educativa en sentido amplio incidirá o impedirá su realización institucional o su proyección en el entorno. Por ello, conviene tener bien presente todos los componentes evaluables del Centro, para ser conscientes, en el momento de seleccionar los que efectivamente se van a evaluar, de aquellos que dejamos fuera por considerarlos de segundo orden o de menor incidencia.

## **3. ¿Qué son los indicadores de calidad?**

La realidad del Centro educativo que pretendemos evaluar se compone de diversos elementos de todo tipo, que interactúan permanentemente e imposibilitan su

valoración directa. Únicamente permiten esta valoración los elementos fácilmente constatables o medibles, como pueden ser el estado físico de las instalaciones, la existencia del mobiliario o de recursos didácticos, el profesorado incorporado al Centro, su titulación, etc.

De forma más sencilla aún, dado que lo que evaluamos es casi siempre la consecución de los objetivos que nos habíamos propuesto, en última instancia los indicadores deberán coincidir con los objetivos que un Centro pretende alcanzar en todos los órdenes. Por ejemplo, si tomáramos como componente o subcomponente la formación del profesorado del Centro.

El tema de la identificación de indicadores de calidad en el campo de la educación, aunque parece simple así planteado, es realmente una cuestión compleja. Así, para precisar lo que se considera buen funcionamiento de un Centro o calidad de la educación que imparte, es necesario seleccionar, primero, los aspectos o elementos determinantes o condicionantes de ese funcionamiento o de esa educación y, segundo, el estado en que éstos deben encontrarse para ser considerados de calidad.

También podemos distinguir dos tipos indicadores de calidad: cuantitativos y cualitativos. Las respuestas a los primeros se plasman en números (cantidades, porcentajes, coeficientes...), mientras que en los segundos se recogen mediante la descripción -más o menos amplia- de las situaciones evaluadas.

Serán indicadores cualitativos el clima de aula, el nivel de expectativa del profesorado hacia el alumnado, la actualización de los profesores, la adecuación del proyecto curricular al Centro, la utilización idónea de los recursos didácticos, etc. Es fácil la distinción y no suele presentar problemas. Lo importante es que la recogida de los datos se adecue a la naturaleza –cualitativa o cuantitativa- de los indicadores.

#### **4. ¿Qué son los indicadores de calidad?**

La realidad del Centro educativo que pretendemos evaluar se compone de diversos elementos de todo tipo, que interactúan permanentemente e imposibilitan su valoración directa. Únicamente permiten esta valoración los elementos fácilmente constatables o medibles, como pueden ser el estado físico de las instalaciones, la existencia del mobiliario o de recursos didácticos, el profesorado incorporado al Centro, su titulación, etc.

De forma más sencilla aún, dado que lo que evaluamos es casi siempre la consecución de los objetivos que nos habíamos propuesto, en última instancia los indicadores deberán coincidir con los objetivos que un Centro pretende alcanzar en todos los órdenes.

El tema de la identificación de indicadores de calidad en el campo de la educación, aunque parece simple así planteado, es realmente una cuestión compleja. Así, para precisar lo que se considera buen funcionamiento de un Centro o calidad de la educación que imparte, es necesario seleccionar, primero, los aspectos o elementos determinantes o condicionantes de ese funcionamiento o de esa educación y, segundo, el estado en que éstos deben encontrarse para ser considerados de calidad.

También podemos distinguir dos tipos indicadores de calidad: cuantitativos y cualitativos. Las respuestas a los primeros se plasman en números (cantidades, porcentajes, coeficientes...), mientras que en los segundos se recogen mediante la descripción -más o menos amplia- de las situaciones evaluadas.

Serán indicadores cualitativos el clima de aula, el nivel de expectativa del profesorado hacia el alumnado, la actualización de los profesores, la adecuación del proyecto curricular al Centro, la utilización idónea de los recursos didácticos, etc. Es fácil la distinción y no suele presentar problemas. Lo importante es que la

recogida de los datos se adecue a la naturaleza –cualitativa o cuantitativa- de los indicadores.

## 5. Tipos de evaluación

En concordancia con las funciones que en cada caso asignemos a la evaluación, con las necesidades que sea preciso cubrir en los diferentes momentos de la vida del Centro o con los componentes que hayamos seleccionado, procede utilizarlas modalidades o tipos de evaluación que resulten más apropiados para el objeto de estudio, de la investigación o del trabajo que se emprenda.

Como podemos comprobar en el siguiente cuadro, unos tipos de evaluación no excluye a los otros, sino que pueden utilizarse conjuntamente en la mayoría de los casos, aunque en determinadas ocasiones se opte por no hacerlo en función de los objetivos que se pretendan.

Tabla 23. Tipos de evaluación

Por su finalidad	Formativa Sumativa	
Por su extensión	Global Parcial	
Por los agentes evaluadores	Interna	Autoevaluación Heteroevaluación Coevaluación
	Externa	
Por su momento de aplicación	Inicial Procesual Final	

### 4.1. Tipos de evaluación según su finalidad o función

Según la finalidad que persigamos con la evaluación, esta puede ser formativa o sumativa.

a) La función formativa de la evaluación se lleva a cabo principalmente en la evaluación de procesos e implica, por tanto, la obtención de datos riguroso de ese

proceso (de funcionamiento, de aprendizaje, etc.), de manera que en todo momento se posea conocimiento preciso de la situación en que éste se encuentra para tomar decisiones de mejora. Supone, por tanto, una actividad paralela y simultánea a aquella que se está evaluando. Así, cualquier disfunción que surja puede corregirse cuando aún es posible, y cualquier aspecto que se detecte como positivo puede potenciarse para que repercuta en el proceso global.

No tiene sentido, especialmente en el campo de la educación, esperar al final de un proceso para corroborar que no se ha conseguido lo pretendido, cuando esto puede corregirse adecuadamente durante su puesta en práctica. Más aún si tenemos en cuenta que el funcionamiento de un Centro incide directamente en la formación del alumnado, y un año entero de mal funcionamiento puede producir efectos irreversibles en algunos estudiantes. Se utiliza como estrategia de mejora y, a la vez, sirve para ajustar los procesos de cara a conseguir las metas propuestas. Un rasgo importante de esta evaluación es su carácter continuo.

**b)** La función sumativa de la evaluación resulta ser más propia de la evaluación de productos, es decir, de procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables. Se aplicará en el momento concreto en que se toma la decisión de evaluar un objeto o componente determinado. No se pretende modificar o mejorar nada de ese objeto o componente, sino simplemente determinar su valía, positiva o negativa, en función de la utilización que se desee hacer de los mismos posteriormente.

#### **4.2. Tipos de evaluación según su extensión**

Según la tipología del cuadro 1 anterior la evaluación según su extensión puede ser global o parcial.

**a)** La evaluación global pretende abarcar todos los componentes del Centro educativo, es decir, evaluar el Centro de modo integral, considerándolo como una

totalidad interactuante en la que cualquier modificación en uno de sus componentes tiene consecuencias inmediatas en los demás componentes que lo integran. La ventaja de evaluar el Centro globalmente es clara: se obtiene un conocimiento y una comprensión más completo de su realidad y se facilita la orientación general de la actividad educativa en la dirección oportuna.

- Evaluación de contexto, en la que se debe conocer y definir el contexto del Centro, identificar las características de la población que se estudia, valorar sus necesidades, etc., de manera que, a partir de ellas, se pueda juzgar, durante y al final del proceso, si los objetivos, las estrategias y los recursos del Centro son coherentes y adecuados a las necesidades de esa comunidad educativa.
- Evaluación de entrada, en la que se determinará la capacidad del Centro para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas presentados.
- Evaluación del proceso, para identificar, a lo largo del mismo, los defectos de la planificación previa, de manera que sea posible tomar decisiones de mejora sobre la misma.
- Evaluación del producto, en la que se recopilarán descripciones y juicios acerca de los resultados del Centro, relacionándolos con los objetivos que éste había propuesto.

**b)** La evaluación parcial del Centro, por su parte, pretende el estudio y la valoración de determinados componentes o aspectos del mismo (ya sean de contexto, entrada, proceso o producto), en orden a conocer profundamente sus mecanismos de acción y a determinar su valía para la calidad educativa que se pretende conseguir.

Por otra parte, es también posible emprender la evaluación parcial del Centro durante varios cursos consecutivos, de manera que, en un plazo razonable de tiempo, podamos disponer de una valoración global del funcionamiento del mismo.

Esta alternativa es válida siempre y cuando se tenga claro desde el principio y se haga explícito este propósito de análisis global.

Considerando que una evaluación global del Centro, hecha con rigor y unas mínimas garantías de fiabilidad y validez, es quizás irrealizable en un solo curso escolar, proponemos como forma posible y más realista para conocer el funcionamiento de la totalidad del Centro, iniciar un proceso organizado de evaluación parcial.

#### **4.3. Tipos de evaluación según los agentes evaluadores**

La evaluación puede ser llevada por distintos agentes, y desde esta perspectiva se consideran fundamentalmente dos tipos de evaluación: la interna y la externa.

**a)** Se denomina evaluación interna a aquella que es llevada a cabo por los propios integrantes de la institución evaluada. Habitualmente, cuando se produce este tipo de evaluación, suelen ser los mismos miembros del Centro quienes la promueven. A su vez la evaluación interna ofrece diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

**b)** La evaluación externa del Centro se produce cuando agentes no integrantes de la institución evalúan el funcionamiento de ésta. El Centro escolar es evaluado por personas experta en la materia, pero externas a su funcionamiento habitual, y que, por tanto, no están implicadas en la vida diaria del Centro.

#### **4.4. Tipos de evaluación según el momento de su aplicación**

Los tipos de evaluación también varían en función de su localización temporal a lo largo de la actividad educativa del Centro. Nos referimos a la evaluación inicial, la evaluación procesual y la evaluación final.

**a)** La evaluación inicial es aquella que se realiza al comenzar un proceso evaluador y consiste en la recogida de datos de la situación de partida del Centro. El análisis y la interpretación de estos datos proporcionan el diagnóstico que servirá para efectuar, si es necesario, el replanteamiento del funcionamiento general del Centro, de los objetivos que se desea conseguir en un plazo de tiempo determinado o de otros nuevos aspectos.

**b)** La evaluación Procesual (dimensión de proceso) consiste en la valoración, a través de la recogida continua y sistemática de datos, del funcionamiento del Centro a lo largo del período de tiempo para el que se haya planteado la consecución de unos objetivos; en nuestro caso este plazo temporal suele ser un curso escolar, y los datos se tomarán en relación con los componentes del Centro que se vayan a evaluar.

**c)** La evaluación final (no necesariamente sumativa) consiste en la obtención de datos al terminar el período de tiempo previsto para la realización de un trabajo o para la consecución de los objetivos propuestos. Esta información suele referirse a los resultados (dimensión de producto) de diversa naturaleza obtenidos por el Centro (rendimiento de los estudiantes, clima escolar, grado de satisfacción y actitudes del alumnado, profesorado, de los directivos y padres, etc.).

## **6. Recogida de datos e instrumentos para la evaluación**

La recogida de datos es un paso fundamental del diseño de evaluación, ya que los procedimientos o técnicas que se utilicen para ello deben estar en consonancia con los otros elementos del diseño que se haya seleccionado y con las finalidades que se pretendan. Citaremos las técnicas más usuales que se emplean en la recogida de datos:

- **La observación**

Se entiende por observación el examen atento que un sujeto realiza sobre otro u otros o sobre determinados objetos y hechos, para llegar a un conocimiento mayor sobre ellos mediante la obtención de una serie de datos, generalmente inalcanzables por otros medios.

- **La entrevista**

Puede definirse la entrevista como una conversación intencional. Permite la obtención de cierto tipo de datos que muchos sujetos no facilitarían por escrito debido a su carácter confidencial, delicado o porque suponen una fuerte implicación afectiva, profesional o de otro tipo para ese sujeto.

- **La encuesta**

La encuesta consiste en la obtención de información relativa a un tema o a un problema, que se lleva a cabo mediante la aplicación de cuestionarios orales o escritos. Esta tarea puede llevarse a cabo mediante llamada telefónica, envío de cuestionario por correo o en el transcurso de una entrevista o una reunión. En el caso de la evaluación de un Centro, los sujetos habitualmente responden en el propio Centro.

- **Pruebas o cuestionarios estandarizados**

Es conveniente aplicar para evaluar determinados componentes institucionales diferentes test o pruebas estandarizadas que valoren específicamente aspectos determinados en el plan de evaluación del Centro.

- **Cuestionarios**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas estructuradas acerca de un tema, que, habitualmente, se aplica por escrito a un determinado número de sujetos. Es un instrumento que se utiliza con mucha frecuencia para la recogida de datos en la evaluación interna de los Centros educativos.

- **Escalas de valoración**

La escala de valoración consiste en la constatación de una serie de datos observados, relativos a algo que se desea conocer, bien sea un objeto, una persona, el funcionamiento de una institución, etc. Cada elemento observado se valora con la gradación que se considere más oportuna y adecuada a lo que se evalúa (ésta es su diferencia principal con la lista de control). La escala puede establecer diferente número de categorías y emplear distintos términos en ellas.

- **Listas de control**

La lista de control es un tipo de registro consistente en una tabla de doble entrada, en la que se recoge la relación de datos observables del objeto de nuestra evaluación. Para cumplimentarla, simplemente hay que marcar con un determinado signo el apartado correspondiente, donde se indica si dicho objeto posee o no el rasgo prefijado. En este instrumento no consta el grado en que se da ese rasgo, sino que solamente se indica si lo posee o no.

- **Los test**

Existen múltiples definiciones de test. Desde las que lo conceptualizan con mayor amplitud, hasta las más restrictivas, en función de las aplicaciones a las que se destina. Así, entre las primeras, hay autores que lo definen como “un instrumento destinado a describir y medir una muestra de ciertos aspectos de la conducta

humana”. O, y en el mismo sentido, como “una medida objetiva y tipificada de nuestra conducta”.

- **El test sociométrico y el sociograma**

El test sociométrico consiste básicamente en el planteamiento de una serie de preguntas, que pretenden poner de manifiesto las preferencias intelectuales, las preferencias afectivas y los rechazos que se dan entre los miembros de un grupo. Por su parte, el sociograma es la representación gráfica de los datos obtenidos tras la aplicación de un test sociométrico.

## **7. El informe final de evaluación**

El Informe es el documento en el que se plasma, de forma sintética, todo el proceso llevado a cabo durante la evaluación y en el que se recogen, razonada y ordenadamente, las conclusiones obtenidas. Será fundamental encontrar la fórmula idónea para que la transmisión de la información resulte adecuada, aceptable, clara, interesante para todos y estimuladora de la toma de decisiones que debe seguir a la evaluación. Es de gran importancia su redacción, porque un informe erróneamente planteado corre el riesgo de que sus conclusiones sean rechazadas, exclusivamente por la forma adoptada para darlas a conocer.

Aunque es difícil ofrecer una “fórmula” para llegar al modelo de Informe correcto, sí destacamos criterios que deben tenerse en cuenta en su redacción:

1. La información debe ser presentada de manera ordenada y clara. Si se han evaluado diferentes componentes del Centro. Se realizarán diversos apartados en el Informe, o, incluso, Informes separados.
2. Debe seguirse la secuenciación de los hechos que mejor se adecue a la comprensión de las conclusiones.

3. Se incluirán los datos realmente significativos, eludiendo la acumulación de hechos o cifras que, realmente, enturbien la información clave que es necesario transmitir a las personas que deben tomar decisiones.

4. Tendrán en cuenta el público receptor para que la información sea asequible, ya que, en algunos casos, puede ser inconveniente ofrecer todos los datos o datos excesivamente sistematizado.

5. Incorporará cuantas representaciones o imágenes se consideren necesarias para aclarar el contenido que transmite (gráficos (lineales, de barras, circulares, etc., escalas, fotografías...); pero siempre con la condición de que sirvan para clarificar el texto.

6. El Informe incluirá las recomendaciones o propuestas que el equipo evaluador considera precisas para superar la situación de la que se parte o para reforzar ciertos aspectos del funcionamiento del Centro que suponen garantía y eficacia de la acción educativa. Estas propuestas estarán en relación con la problemática planteada y con la explicación de las causas o los factores significativos que hayan aparecido a lo largo del Informe.

## **8. Fases de la evaluación**

En todo trabajo que se pretenda riguroso y con resultados fiables es necesario establecer unas fases generales de actuación. Podemos concretar dichas fases en

### **a) Fase de planificación**

Consiste en la realización del diseño de la evaluación y del plan de actuación. Así será necesario:

- Identificar claramente el motivo de la evaluación y los objetivos de esta.
- Definir el contenido de la evaluación (componentes y subcomponentes evaluables).
- Formular los correspondientes indicadores de calidad.
- Determinar las funciones de los intervinientes
- Especificar las técnicas e instrumentos necesarios.
- Detallar la temporalización de todo el proceso.
- Concretar el modo de analizar los datos.
- Diseñar el tipo de Informe final y el modo de comunicación de las conclusiones y las personas a quienes están dirigidas.

## **b) Fase de ejecución**

Consiste en la puesta en marcha de los pasos anteriores: diseñar y realizar las entrevistas, elaborar los instrumentos, aplicarlos, asistir a los procesos que se evalúan, realizar el vaciado de datos y el tratamiento de estos, etc.

## **c) Fase de Información**

En la fase de obtención de conclusiones se redactará el Informe (sobre la base de los datos obtenidos) y se transmitirá a los interesados.

Tras cada uno de los periodos de seguimiento establecidos, y al final del proceso de evaluación, los agentes responsables de la evaluación de los diferentes elementos del Centro elaborarán informes parciales, que recogerán los aspectos más relevantes de la evaluación realizada, así como las recomendaciones que estimen oportunas para reforzar los logros y orientar la mejora de aquellos aspectos que lo precisen.

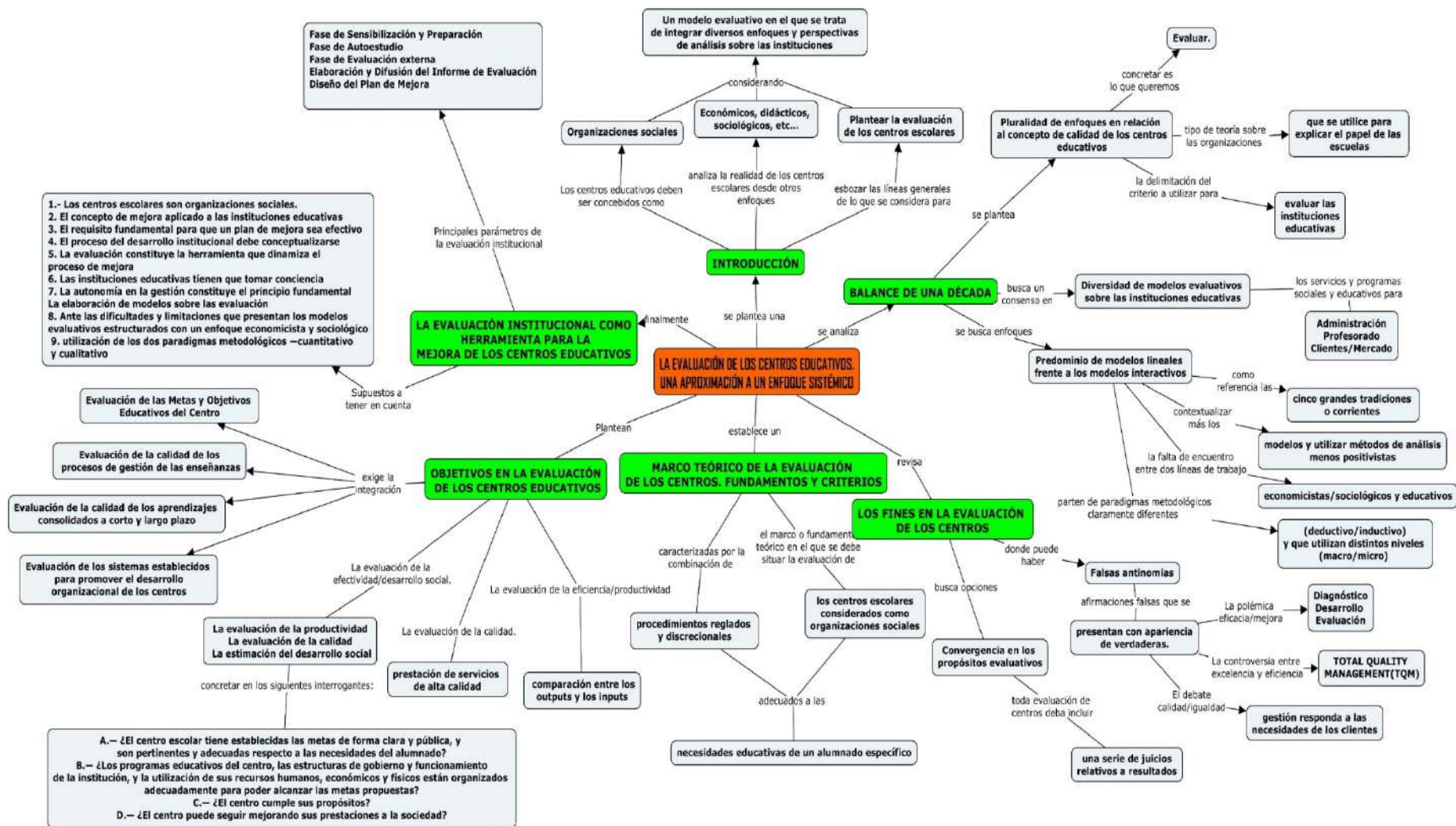
A partir de estos informes parciales, se elaborará al final del proceso de evaluación un Informe síntesis que recogerá las principales conclusiones de la evaluación

llevada a cabo, destacando aquellos aspectos de la organización y el funcionamiento del Centro que deben ser potenciados y consolidados, aquellos otros que deben ser mejorados y las oportunas propuestas de mejora para conseguirlo. Dicho informe constituirá la base de la Memoria Final de Curso y el punto de partida del Plan Anual del curso siguiente.

#### **d) Fase de la toma de decisiones**

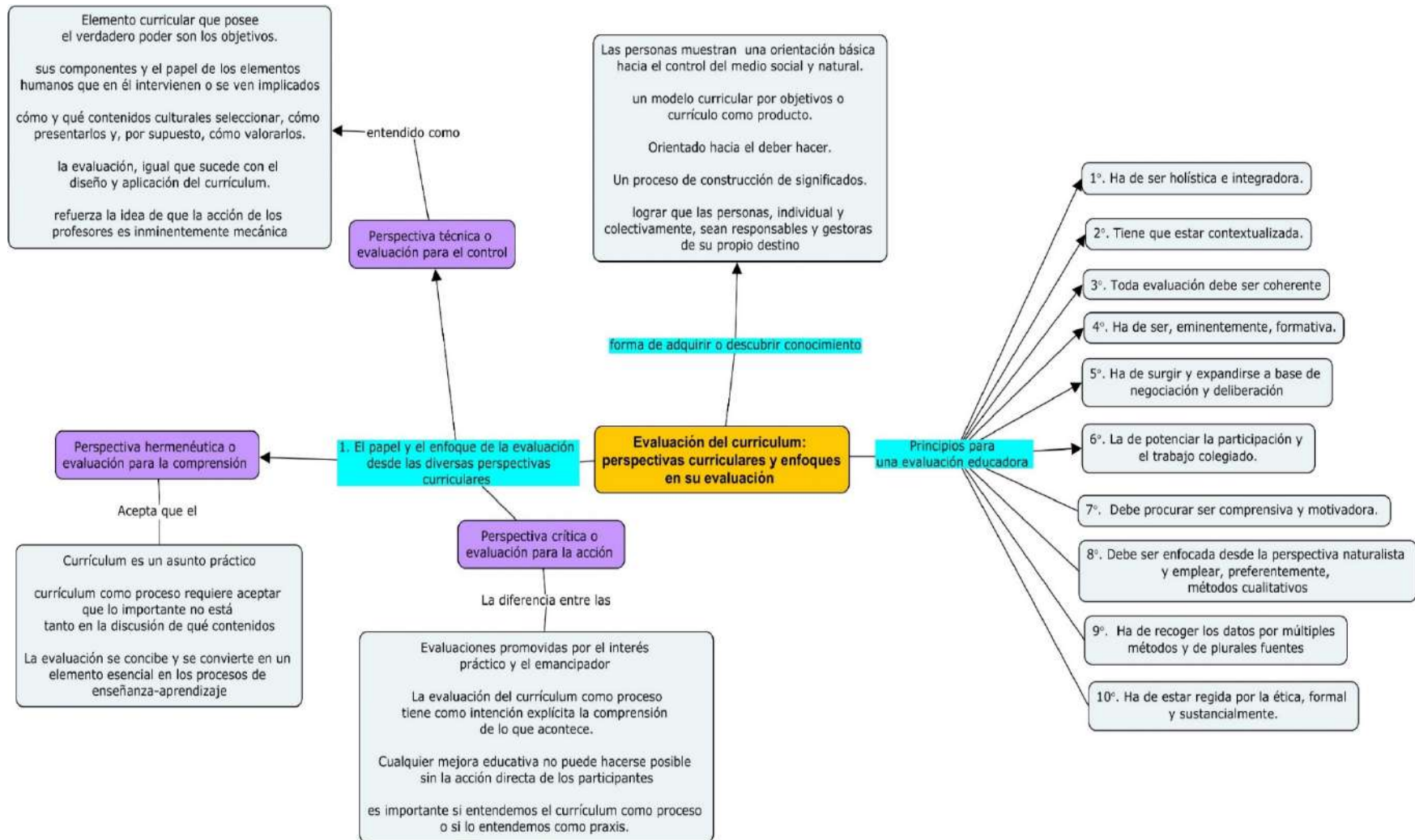
En el informe se debe incorporar, generalmente, un apartado con propuestas para la toma de decisiones, en el que se sugieran las modificaciones o innovaciones que parece recomendable emprender para el mejor funcionamiento del Centro. No obstante, a esta toma de decisiones también puede llegarse durante la transmisión oral del Informe a los interesados, procurando que del debate común surjan acuerdos y decisiones que comprometan a todos de buen grado.

# Mapa Conceptual sobre La Evaluación de los Centros Educativos - Una aproximación a un enfoque



Fuente: La evaluación de los centros educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico (Díaz, 1997)

## Mapa Conceptual sobre Evaluación del currículum perspectivas curriculares y enfoques.



**Fuentes:** Evaluación del currículum: perspectivas curriculares y enfoques en su evaluación (Fernández Sierra, 1998)

## **Conclusiones:**

Finalmente se recoge algunas ideas esbozadas en esta compilación:

El principal propósito que públicamente se le otorga a la institución, su gestión y administración educativa, es la búsqueda permanente de la calidad educativa; no obstante, es evidente que la insuficiente comprensión de estos conceptos y su forma de relacionarse con la realidad educativa, la fundamentación pedagógica y de la organización como empresa, encaminan dinámicas que hacen a las instituciones a aparentar mejoras y acaban por obstaculizar los procesos de maduración que pueden tener las instituciones que asumen con rigor sus expectativas y necesidades.

El mejoramiento de la calidad de la educación está, consecuentemente, condicionado al reconocimiento de las posibilidades reales que tienen las instituciones en el entorno sociocultural de influencia y su entrega por el proceso de maduración que debe tomar; asimismo, cada institución puede agrupar acciones en aquello que sí puede hacer, y con ello, gradualmente ganar la madurez que le permita cumplir sus fines.

Finalmente, es necesario que, al determinar el modelo de gestión educativa en la institución de educación Superior, se considere un enfoque integral, multidimensional, prospectivo y pertinente con su entorno en función de su razón de ser.

Todavía, el mundo glocalizado demanda con mayor fuerza instituciones educativas, cuyo fin sea formar personal altamente competente e integrales en su actuar. Los magnánimos avances y el perfeccionamiento de las tecnologías de información y comunicación ofrecen nuevas alternativas en los procesos evaluativos, permitiendo, con ello, emitir juicios de valor respecto a los objetivos alcanzados por la institución de educación superior, con base en su función legitimada y formadora por el entorno

en el cual se desempeña y su zona de influencia. Considerando estos preceptos, los organismos certificadores de la calidad de la educación y de los procesos de todas las áreas, tanto en el orden nacional, regional e internacional, han elaborado múltiples modelos de evaluación para programas y proyectos de educación con sus criterios y parámetros respectivos.

Con base en lo anterior, se concluye que tanto la gestión administrativa y financiera en el Instituto Superior Tsa'chila, al ser parte de la gestión desconcentrada del ejecutivo a través de correspondiente ministerio como es la SENESCYT, y esta a su vez por intermedio de su correspondiente zonal, presentan deficiencias en cuanto a su organización financiera-administrativa, ya que los mismos responden a la única política establecida para el efectos a nivel nacional, donde se concentran los procesos de gestión administrativa financiera y contractual de todo tipo.

Además, el gobierno central no realiza dentro de sus principales actividades la descentralización o conformación de al menos entidades operativas desconcentradas.

Por tanto, es evidente que este manejo administrativo financiero limita el accionar y dinámica organizacional de los institutos a nivel nacional, mismas que deberán aportar una diversidad de acciones para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Cómo se dirime el consenso y participación en este marco queda como deuda pendiente de este artículo, pero dar lugar al conflicto en la cotidianeidad de la vida institucional es un paso fundamental para pensar en la inclusión de todas las voces, habilitando una lógica dinámica, situada y heterogénea al permitir que constituyan los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones.

Como resultado esperado del trabajo se pretende que el mismo sirva de guía a la dirección de este sector identificando los conceptos terminológicos y su aplicación

para poder elaborar un sistema de información, que permita la determinación de los costos como un componente sin el cual, el enfoque a largo plazo no puede ser exitosamente encaminado y tomar decisiones a través del análisis de las distintas herramientas de gestión con el objetivo de lograr una planificación estratégica sostenible en el tiempo.

A lo largo de este documento se comenta cuáles son las dimensiones constitutivas de los centros escolares en cuanto organizaciones y algunos de los rasgos que los caracterizan.

Aunque se trata de una organización en relación con la cual existen muchas reglas y normativas acerca de cómo debe estar estructurada, qué currículum debe desarrollar, en qué tipo de edificios y con qué mobiliario, qué profesionales han de trabajar en ella, etc., emanadas desde instancias externas, no puede decirse que esté totalmente acotada y definida desde el exterior. Son realidades mucho más complejas, cuyo funcionamiento no viene pre-determinado y en las que la ambigüedad e incertidumbre están a la orden del día, hay una organización en funcionamiento: un espacio socio-cultural en el que los sujetos construyen en interacción y dan forma y contenido a la vida cotidiana y funcionamiento de la organización; en el que se generan y sostienen determinados modos de interpretar y dar significado a lo que ocurre, determinados modos de actuar, concebir y abordar los procesos cotidianos de funcionamiento organizativo.

El liderazgo pedagógico y los resultados escolares; al fin y al cabo, lo que sí se ha podido valorar mejor es la relación entre docencia y aprendizaje. El desarrollo profesional de un docente supondría dos líneas de actividad: trabajo en el aula y trabajo como líder, mientras que los aspectos en los que debiera formarse son: conocimientos disciplinares y su correspondiente didáctica, conocimiento pedagógico.

El estudio de la dimensión emocional del liderazgo del profesor puede contribuir a pensar en soluciones que, desde el contexto más cercano, fomenten su motivación, su actitud de confianza y apoyo, sus capacidades para promover la iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas, su compromiso.

Entre los principales cierres propuestos por los autores la perspectiva de la calidad total, que en la actualidad se difunde mundialmente, presenta una serie de elementos que resultan atractivos y que se muestran como una promesa de incrementar los niveles de logro educativo, basándose en el resultado.

En efecto, la promesa es la de incrementar el resultado, el cual tiene una estrecha relación con la aplicación de los exámenes censales de gran escala, que es en la actualidad el principal referente desde el que se mide la calidad educativa.

La búsqueda de generalización o estandarización de la calidad de la educación y su evaluación será un debate permanente en el contexto educativo y que hoy se ha trasladado a otros entornos como el de la empresa que cada día requiere más profesionales competentes y de la misma gestión con personajes más íntegros en su actuar y decidir, pero sobre todo un ser humano que viva en armonía y felicidad en sociedad.

## Trabajos citados

- Alatorre, A. V. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2915>
- Albuquerque, F., & Pérez, S. R. (2013). *El desarrollo territorial; enfoque; contenidos y políticas*. Programa ConectaDEL. BID/FOMIN.
- Almenaba, Y., Almenaba, P., & Cevallos, E. (2016). Tratamiento del capital intelectual como un activo intangible en instituciones de educación superior. *Atlante, Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 1-11.
- Andrés Korniejczuk, V. (2003). La acreditación de la educación superior presencial y a distancia en Estados Unidos y México. *Revista De Educación a Distancia*, 1-56. Obtenido de <https://revistas.um.es/red/article/view/25391>
- Antúnez, S. (2004). *La dirección escolar: justificación, naturaleza y características*. México: SEP-Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Aranzadi, D. (1998). *Credibilidad del líder*. Recuperado el 11 de 2 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3806677>
- Barrera Castro, I. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. Mutisiana: Institución educativa "JOSE CELESTINO MUTIS".
- Barrios Barraza, C. E., & Pallares Gómez, B. (2017). Modelo de Gestión en Educación Superior Bajo el Marco de Políticas Públicas. *Gestión, Competitividad e innovación*, 1-17.
- Becerra, M., Zuñiga, L., Vargas, M., Alegría, L., & Malacara, A. (2014). Vinculación Empresa - Universidad – Gobierno, Clave en la Formación Integral de los Egresados de las IES Mexicanas. *International Review of Business Research Papers*, 16-31.
- Béjar Díaz, J. (2012). *Evaluación de centros educativos*. Castilleja de la Cuesta: Universitat Universidad.
- Bertero, E., Donnet, C., & Etcheverría, J. (2015). La Universidad y su vinculación con el entorno socioproductivo. V *Jornadas de la RedVITEC: 10 años de experiencias de cooperación: Universidad-Entorno Socioproductivo-Estado.*, (págs. 1-10).
- Boisier, S. (2007). Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta o projeto político. *Planejamento e Políticas Públicas*(17), 111-145.
- Bolívar, T. (1999). Investigación y Conocimiento. *Paradigma*,, 1-6.

- Boschin, M. J., & Metz, N. G. (2009). Gestión de costos en instituciones educativas. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 563-587.
- Calvete, A. (2003). El Programa de Acción de la Unión Europea en el ámbito de la Salud Pública. *Revista Espanola De Salud Publica*, 77(5), 517-521. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de [https://scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1135-57272003000500001](https://scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1135-57272003000500001)
- Camargo, M. (2008). *Clima Institucional: relaciones entre los actores escolares*. Chia, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Cambronne, M. (. (2014). Calidad Educativa. *COPEI*, 205-226.
- Cardona Andújar, J. (2011). Hacia un modelo para la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria. Aspectos básicos. *Pampedia*, 31-43.
- Castillo Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 34-51.
- CES, C. d. (2015). *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. Quito: Consejo de Educación Superior.
- CINDA. (1997). *Gestión Docente Universitaria: Modelos Comparados*. Santiago de Chile: CINDA.
- Condor, C. (2017). *Modelo de competencias integradas para directores de EBR en el marco de la modernización de la gestión pública*. Huancayo, Perú: Universidad Nacional Del Centro Del Perú. Recuperado el 7 de febrero de 2019
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. Recuperado el 11 de 2 de 2019, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Díaz, M. (1997). La evaluación de los centros educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 145-178.
- Drucker, P. F. (1993). *Managment Tasks, Responsibilities and Practices*. Boston: Harper & Row.
- Echeverri Restrepo, C. (2012). *Proyecto educativo institucional*. Medellín: Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Enrico, C. A., & Arenas, X. P. (2005). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto*. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de [http://scielo.org.bo/pdf/rap/v3n1/v3n1\\_a05.pdf](http://scielo.org.bo/pdf/rap/v3n1/v3n1_a05.pdf)

- Escobar Callejas, P. H., & Torrez Juaniquina, R. J. (2009). *Elaboración de Proyecto Educativo institucional*. La Paz: i-Virtual.
- Escuela de organización industrial. (31 de octubre de 2015). *Blogs EOi*. Obtenido de Master en gestión educativa: <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2015/10/31/institucion-educativa/>
- Fernández Sierra, J. (1998). Evaluación del curriculum: perspectivas curriculares y enfoques en su evaluación. *Teoría y desarrollo del curriculum*, 297-312.
- Fernandez, S., & Rosales, M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación* , (págs. 1-14). Buenos Aires.
- Gago Rodríguez, F. M. (2007). Dirección pedagógica en los IES. *Aula de innovación educativa*, 58-62.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Líderes Educativas*, 1-13.
- González, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. *Revista Retos de la Dirección*, 1(1), 42-65.
- González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S., & Celaya Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 13-31.
- González Fiegehen, L. E. (1998). *La gestión docente universitaria en el contexto actual de la educación superior*. CINDA.
- González González, M. T. (2003). *Organización y gestión de centros escolares : dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos ecolares. *Educación y Educadores*, 369-387.
- Hurtado, L. (2016). *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado el 1 de febrero de 2019
- Lagos, P., Fernández, I., & S., S. (2015). Modelos y tendencias en la investigación sobre efectividad, impacto y transferencia de la formación docente en educación superior . *Educar*, 81-107.

- Lugo Cornejo, M., Stincer Gómez, D., & Campos Hernández, R. (2013). *Gestión de la calidad educativa*. Tlalnepantla, Estado de México: RED TERCER MILENIO SC.
- Malta Luna, J. J. (2002). *Economía de la Educación: Gestión Financiera de Proyectos Educativos*. Ideas Litográficas.
- Martínez de Soria, A. B., & Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista iberoamericana de educación*, 55-70.
- Ministerio de Educación. (2002). *Proyecto Educativo Institucional En camino hacia la calidad educativa*. Ministerio de Educación del Salvador.
- Miranda Esquer, J. F., & Miranda Esquer, J. B. (2019). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México. *Educere*, 16(52), 43-52.
- Mora Vargas, A. I. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-29.
- Muñiz, J. (2017). *Gestión educativa y el desempeño docente en la institución educativa*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Muñoz, G. S., & Marfán. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile*. Santiago, Chile: Pontificia Universidad de Chile. doi:DDI: 203.262
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24.
- Neyra López, C. A. (2010). *Guía de elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de Ventanilla*. Ventanilla: UNICEF.
- Ortíz, C. M. (2017). *Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior*. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6256875.pdf>
- Parra, O. B., & Guilianny, J. G. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *CLIO América*, 5(10), 182-203. Recuperado el 11 de 2 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114800.pdf>
- Patrón, R. (1 de julio de 2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Gestión de la Educación*, 6(2), 1-18. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479>

- Perón, E. D. (2000). *Un esquema analítico para la fundamentación de la estrategia de desarrollo social a escala territorial*. Camagüey: Universidad de Camagüey.
- Pigozzi, M. (2008). Las 10 dimensiones de la calidad en educación. *UNESCO-OIE Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular*, 1-11.
- Portalanza, A. (2013). *Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual*. Recuperado el 11 de 2 de 2019, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2874>
- Portela Pruaño, A. (2003). *La estructura como dimensión de los centros escolares*. Madrid: Pearson Educación.
- Puentes, R. S. (1990). La vinculación de la docencia con la investigación. Una tarea teórica y práctica en proceso de construcción (el caso de la UNAM). *Revista de la educación superior*, 5-50.
- Puiggrós, A. V., Fullan, M., Romero, M. R., Gil, J. M., Anderson, G. L., McLaren, P., . . . Goodson, I. F. (2010). *¿En qué dirección(es) se orientará la Investigación sobre cambio educativo en los próximos diez años?: La opinión de los especialistas*. Recuperado el 11 de 2 de 2019, de [http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1405-66662010000400006](http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1405-66662010000400006)
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 259-281.
- Rangel, J. F., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 208-227. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de <http://redalyc.org/pdf/993/99345727004.pdf>
- Ricardo, M., & Velástegui, M. (2015). Investigación y vinculación: por el camino a una integración necesaria en la universidad ecuatoriana. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.*, 2(2), 1-22.
- Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación*, 9-16.
- Sánchez, & Daniella, F. (2018). *Liderazgo sostenible y sus implicaciones en el contexto organizacional*. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18320>
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y educadores*, 1(9), 33-53.

- Sandoval-Estupiñán, L., & Garro-Gil, N. (2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educación y Educadores*, 1-8.
- Sarmiento, Y. (2014). *Evaluación de la competitividad territorial para el proceso de planificación*. Camaguey: Universidad de Camaguey.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Latin America: Colección INTERAMERIINTERAMER Collection.
- Señorino, & Bonino. (2003). Institución educativa: las definiciones de la indefinición. *Revista Iberoamericana de Educación*(8), 34-37.
- Teixidó Saballs, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar*. GROC.
- Toledo, S. V. (2012). *La persuasión en el liderazgo empresarial: Un estudio de caso*. Recuperado el 12 de 2 de 2019, de <https://morebooks.de/store/pt/book/la-persuasi3n-en-el-liderazgo-empresarial:-un-estudio-de-caso/isbn/978-3-659-01750-6>
- Tolozano, M., & Ferrer, M. (2017). Proyecto de gestión educativa institucional para la formación de técnicos de salud basado en competencias. *MEDISAN* , 1-9.
- Velásquez de Zapata, C. (2009). *Criterios e indicadores para evaluar la calidad de la educación en instituciones de educación superior*. Caracas: TECANA AMERICAN UNIVERSITY.
- Vicente, M. E. (2013). La dirección escolar: Racionalidades y estilos de gestión educativa. *Pilquen - Sección Psicopedagogía*(10), 1-11.

## Informe de experto

La Mana, República del Ecuador, Junio de 2019.

Yo, **Yoandrys Morales Tamayo**, de origen nacional cubano, con Cédula de Ciudadanía N.º 175695879-7 dados los reconocimientos por ser Doctor (PhD) por la Universidad Politécnica de Madrid de la República de España, Máster en Diseño y Fabricación Asistida por Computadora e Ingeniero Mecánico por la Universidad de Holguín de la República de Cuba, Docente Investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná, Universidad Internacional SEK, Ecuador. 2015, Universidad de Granma, Facultad de Ciencias Técnicas, Cuba (2007-2015), Empresa de Servicios Técnicos (Zeti), Cuba (2010-2014), Director de Carrera (2017) en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Miembro del Consejo Científico de la Universidad de Granma - Facultad de Ciencias Técnicas, marzo 2011 – marzo 2015. Tribunal de Cambio de Categorías Docentes de la Universidad de Granma - Facultad de Ciencias Técnicas, 2012 – Mayo 2015. Director Línea de Investigación: Soluciones Ingenieriles Asistidas por Computadora e la Universidad de Granma - Facultad de Ciencias Técnicas, 2011- Mayo 2015. Ha dictado seminarios y conferencias en diferentes instituciones de Educación Superior y empresas tanto del sector público como privado. Ha cumplido diversas funciones consultivas, administrativas y de dirección a lo largo de su vida laboral. Refiere investigaciones y publicaciones nacionales y en cooperación con instituciones extranjeras, doy a conocer el presente informe de par académico.

Una vez realizada la lectura reflexiva y crítica del texto académico "*Administración de centros educativos*", cuyos autores son: Gabriel Estuardo Cevallos Uve (Editor), Verónica Beatriz Sánchez Ramírez, Yordenis Ramos López, Ángel Wilson Villarreal Cobefia, Aldo Octavio Alcívar Mera, César Augusto Valladares Guamán del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila; Leonardo Rafael Jácome Gómez del Instituto Superior Tecnológico Calazacón; Vilma Janeth Cadena Pasquel, Hugo Enrique Mendoza Armijos, Sandra Elizabeth Rivilla Requelme, Edit Cruzcay Rivilla Requelme, Javier José Cevallos Farias, Ruth Elizabeth Reyes Granda del Instituto Superior Tecnológico Los Andes; Eugenio Rafael Mora Zambrano del Instituto Superior Tecnológico Japón; Enma Rocío Cedeño Hidalgo, María Angelica Troya Loor, Diana Maricela Lucas Delgado del Ministerio de Educación, Distrito 23D03; Candy Carolina Cisneros Calvopiña, Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Sixto Santiago Ibáñez Jácome, Juan Carlos Sarmiento Saavedra, Alberto Efraín Prado Chinga, Julio Cesar Caicedo Aldaz, Martha Cecilia López, Ramiro Enrique Guamán Chávez, Luis Alfonso Núñez Freire, Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia (Ecuador), presento mis puntos de vista sobre los asuntos tratados en la mencionada obra.

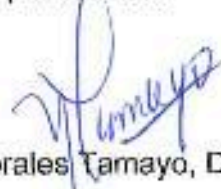
El texto académico presentado ha sido estructurado en ocho apartados definidos adecuadamente y que guardan correspondencia en extensión y estructura, hace una referencia a los procesos de gestión que tienen una serie de funciones separadas, propias de cada cargo o actividad, pero concurre algo que los identifica y clasifica en las funciones sustantivas de la educación superior que se

deben practicar para obtener los resultados deseados, los autores coinciden en presentarlas así: El planeamiento, la organización, la dirección, el control y la evaluación, en otros apartados establecen cuatro funciones, unifican la labor de control con la de evaluación, consideran que la planificación es la primera fase que se realiza dentro del proceso gerencial a nivel educativo. Se aprecia en el texto que una vez que se visualiza el objetivo se desarrolla un proceso que involucra el planeamiento de cómo ejecutarlo, lo positivo y negativo de la visión, con qué recursos se cuenta para llevarse a la práctica, cuáles son las fuerzas impulsoras y restringentes, una calendarización de la organización e implementación; y todo esto se plasma o concreta en un proyecto o plan de acción o trabajo, que puede ser para largo, mediano o corto plazo. Planificar es ver la realidad más allá de una percepción o circunstancia actual, visualizar sus posibilidades y reacciones y establecer las acciones para reducir la brecha que hay entre lo que "se es" y lo que "se desea ser" y "cómo hacerlo", es el definir procesos para lograr el cumplimiento de la misión y visión institucional, sobre todo en instituciones de educación superior, en el caso propuesto de la formación tecnológica como parte de este sistema.

Inicialmente presentan una perspectiva sobre qué entendemos por estos términos para entender tales tratados, lo que le da un adecuado componente a la administración educativa y muestra la organización en las instituciones educativas tiende a dos grandes sectores: La académica y la administrativa, completamente reconocidas por sus diferentes actividades, pero unidas en un objetivo coincidente con su misión, visión, filosofía y valores de la institución.

En consideración del texto presentado, se califica que es de relevancia el análisis y la crítica de cada uno de los capítulos propuestos, ya que se integra en el sector educativo, en el área académica, se evalúa la gestión de los directivos, la gestión y desempeño docente, el desempeño del estudiante y la pertinencia del currículo, mientras se muestra que en el área administrativa, la gestión de los directivos, el desempeño de los colaboradores administrativos, la toma de decisiones y la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, además se muestra la responsabilidad de los máximos directivos o la alta gerencia que son quienes tienen a su cargo la organización y la dirección de las dos áreas, según las competencias y funciones que les confiere la normatividad externa e interna, temas expuestos con compromiso y contextualizados con ejemplos reales. De esta manera, sobre el asunto los autores muestran sutileza, interés y conocimiento actual de los aspectos tratados. También abalizan sus informes, opiniones y conclusiones en la exploración a un buen nivel del estado del arte, mediante revisión bibliográfica mayormente de contextos similares.

En definitiva, es un texto académico que cumple con las condiciones requeridas para su nivel. Después de haber realizado una revisión del libro, "Administración de centros educativos", recomiendo su publicación.



Yoandrys Morales Tamayo, Doctor en Ciencias, Ph.D.  
175695879-7

## INFORME DE EXPERTO

<b>Nombre y apellidos:</b>	Yoandrys Morales Tamayo, Ph.D.
<b>Ciudadanía:</b>	cubana
<b>Documento de identidad:</b>	175695879-7
<b>Títulos de cuarto nivel:</b>	Doctor en Ciencias, Ph.D. Máster en diseño y fabricación asistida por computadora.
<b>Títulos de tercer nivel:</b>	Ingeniero mecánico.
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi
<b>Cargo o funciones que desempeña:</b>	Docente Investigador, UTC – La Mana
<b>Título del libro:</b>	Administración de Centros Educativos
<b>Autores:</b>	Gabriel Estuardo Cevallos Uve (Editor), Verónica Beatriz Sánchez Ramírez, Yordenis Ramos López, Ángel Wilson Villarreal Cobeña, Aldo Octavio Alcívar Mera, César Augusto Valladares Guamán del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila; Leonardo Rafael Jácome Gómez del Instituto Superior Tecnológico Galazacón; Vilma Janeth Cadena Pasquel, Hugo Enrique Mendoza Armijos, Sandra Elizabet Rivilla Requelme, Edit Cruzcay Rivilla Requelme, Javier José Cevallos Farías, Ruth Elizabeth Reyes Granda del Instituto Superior Tecnológico Los Andes; Eugenio Rafael Mora Zambrano del Instituto Superior Tecnológico Japón; Enma Rocío Cedeño Hidalgo, María Angelica Troya Loor, Diana Maricela Lucas Delgado del Ministerio de Educación, Distrito 23D03; Candy Carolina Cisneros Calvopiña, Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Sixto Santiago Ibáñez Jácome, Juan Carlos Sarmiento Saavedra, Alberto Efraín Prado Chinga, Julio Cesar Caicedo Aldaz, Martha Cecilia López, Ramiro Enrique Guamán Chávez, Luis Alfonso Núñez Freire, Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia (Ecuador)

## OPINIÓN DEL EXPERTO

### **Aspectos a tener en cuenta:**

**Actualidad.** La globalización de la economía, la competitividad internacional y el desarrollo basado cada vez más en el conocimiento y la innovación tecnológica constituyen algunos rasgos que caracterizan el contexto económico

internacional; esta realidad ha estado generando un cambio paradigmático en las formas de gestión de las instituciones de educación superior, las empresas y el gobierno. El éxito del desarrollo local, empresarial y de la educación superior, dependerá en gran medida de los aportes reales del potencial que se forma desde la gestión integrada de los procesos inherentes a estas.

Lo anterior se pondera en esta obra desde la gestión académica y administrativa de la institución y su relación con actores locales generadora de medidas de beneficios sociales, culturales, económicas, políticas, entre otras, precisamente ahí radica la actualidad de la temática abordada. Además, se presenta un documento ejemplar muy amplio en donde se ha realizado una comparación magistral respecto a instituciones como la Universidad Central de Ecuador, la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Escuela Politécnica Nacional, Universidad de las Fuerzas Armadas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Universidad San Francisco de Quito, Espíritu Santo, Universidad Técnica Particular de Loja, Universidad Tecnológica Equinoccial y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, este análisis es muy completo respecto a las dimensiones propuestas, quedando así una amplia visión del quehacer universitario en Ecuador y por ende con la competencia para propuestas de políticas públicas y privadas que incidan en el mejoramiento de la calidad educativa superior en el país, tanto desde una posición de directivos como de educadores y líderes universitarios.

Presenta también un informe sobre el proceso de calidad a implementar en un proyecto de escuela, mismo que ha sido leído con detenimiento, en donde exponen detalladamente el problema institucional, los objetivos, sus resultados, indicadores, así como el respectivo cronograma y presupuesto. Desde luego el proyecto va enfocado a los Institutos Superiores Tecnológicos según la realidad de Ecuador, y sus objetivos son claros, pertinentes y desde luego realizables en tanto calidad, investigación, vinculación y acreditación con reconocimiento social, estos indicadores es posible evaluarlos operativamente y verificar el cumplimiento de los mismos, dado que integra su vez los medios para hacerlo, en tanto más relevante la ejecución al programar de forma certera las actividades bajo un cronograma predeterminado.

Claro, no pueden omitirse los recursos materiales, financieros y humanos para implementar el proyecto, por ello considero se ha incluido una sección para ello,

pero dado el anteproyecto sin incluir todavía cantidades, es entonces un ejercicio de planificación que ustedes han realizado apropiadamente con dedicación y profesionalismo.

**Novedad de la obra y valor de su presentación.** La idea primaria presente de la obra "Administración de centros educativos" a pesar de su amplitud, resume un Proyecto Educativo Institucional aplicable al Instituto superior Tecnológico Tsa'chila, el cual ha sido elaborado en formato de matrices de análisis, integrando de forma muy detallada cada uno de los elementos que debe contener, básicamente un PEI, el documento incluye un análisis FODA muy detallado, un análisis de problemáticas que enfrenta el instituto, la formulación de sus objetivos estratégicos y particulares por función del personal de la institución, así como los principios rectores del modelo Pedagógico, entre los distintos elementos de referencia que incluye el proyecto de PEI, a detalle en cada nodo de estudio y de los elementos que integran el PEI, se presentan varios mapas secuenciales que han sido bien trabajados con las ideas principales de múltiples autores, incluyendo las secuencias o más necesarios a seguir para completar el desarrollo del proyecto educativo institucional.

El Plan Educativo Institucional (PEI) el cual fue realizado de forma amplia, enfocado al Instituto Superior Tecnológico motivo de estudio con los elementos sustantivos que se deben considerar para el desarrollo y operación rectora de la institución que permita un crecimiento constante tanto en calidad como en fortaleza, prestigio e incluso en infraestructura y capacidad de oferta educativa. El trabajo incluye la contextualización de la institución, metodología del plan con diagnóstico interno y externo, estrategias del plan, seguimiento y evaluación, estructura de la institución, su filosofía institucional, entre otros aspectos de relevancia en la vida institucional.

Asimismo, he revisado el resumen detallado sobre La Evaluación del Centro Educativo, el cual recoge las ideas principales de múltiples documentos informativos sobre el tema, además de haber sido redactado con claridad de ideas y congruencia.

Desde luego, en su parte final el documento se enfoca sobre todo a destacar la importancia de evaluar los centros educativos como mecanismo de mejora en la calidad educativa, y la posibilidad o necesidad de que dicha evaluación sea realizada no solamente por evaluadores internos sino también externos.

Son visibles en la elaboración de la obra, los valores metodológicos, teóricos y prácticos, materializados en los resultados y conclusiones claras y breves alcanzados con la construcción de un sostenido marco teórico referencial, y en el diseño y validación de los ejemplos presentados que cumplen su encargo profesional y de amplia experticia.

**Valor de las conclusiones.** Las conclusiones se corresponden con los objetivos y aspectos desarrollados al inicio de cada unidad. Las mismas se presentan en un lenguaje analítico, crítico, argumentativo y explicativo que permite comprender la génesis y esencia de los resultados teóricos, metodológicos y prácticos que se aportan.

El libro Administración de Centros Educativos, es muestra enriquecida de la gestión académica y administrativa que debe estar presente en toda IES, por lo que recomiendo su publicación desde el entorno ecuatoriano y el procedimiento general para el perfeccionamiento del proceso responsable de gestión que establecen las principales aportaciones. Los resultados obtenidos permiten que el libro sea una guía permanente para lograr el perfeccionamiento de la gestión desde una visión integrada, contextualizada y holística. Sus análisis resaltan la pertinencia y validez de las propuestas y su grado de generalidad hacia otros contextos y procesos.

**Utilización de la bibliografía y calidad de las autoevaluaciones.** Los autores recogen en las referencias bibliográficas 74 títulos, de los cuales solo 27 (el 36,48%) corresponden a ediciones de los últimos cinco años. Consideraciones sobre la estructura (250 palabras máximo):

El libro posee una estructura adecuada para este tipo de contenido científico, se muestra una lógica coherente desde la presentación hasta los ocho capítulos que conforman el cuerpo del libro que se complementan para una mejor comprensión, además de contar con 74 referencias bibliográficas de las que el 37% pertenece a los últimos diez años. Las conclusiones son generalizadoras y sintetizan las ideas esenciales de cada capítulo. En sentido general, se utiliza un lenguaje científico, claro y comprensible al lector, no obstante, presenta algunos problemas dactilo – gráficos que son de fácil corrección.

**Méritos.** De manera general los autores hacen un uso adecuado de los conceptos de la gestión educativa y existe correspondencia entre título, los problemas presentados, estructura, objetivos, conclusiones, entre otros

elementos revisado, la obra es indudablemente de carácter científico, muestra el uso de herramientas importantes para concretar la gestión en educación superior, desde una visión integrada de los procesos relacionados; desde esta perspectiva, las instituciones de educación superior se convierten en síntesis del proceso administración – academia – ciencia, en el que las relaciones de coordinación y cooperación entre departamento o áreas constituyen esencia para lograr el éxito de la formación profesional y su contribución al desarrollo local, provincial y nacional.

El texto tiene una distribución adecuada entre los capítulos y conserva una lógica coherente en la exposición de su contenido, pues su marco teórico referencial está basado en una organización planificada con profesionalismo. Ello permitió corroborar su validez y pertinencia, recomendando su publicación con las modificaciones mínimas sugeridas al margen en el texto.

**Fecha:**

10 de junio de 2019

**Firma del par evaluador:**



Yoandrys Morales Tamayo, Doctor en Ciencias, Ph.D.

175695879-7

## Informe de experto

La Mana, República del Ecuador, Julio de 2019.

Yo, **Ringo John López Bustamante**, de origen nacional ecuatoriano, con Cédula de Ciudadanía N.º 120279711-2 dados los reconocimientos por ser Doctorante en Ciencias de la Educación, Ph.D.(c) por la Universidad de Granma de la República de Cuba, Magister en investigación para el desarrollo educativo, Diplomado superior en práctica docente universitaria, Especialista superior en educación universitaria, Licenciado en ciencias de la educación en la especialización de química, Profesor titular de la Universidad Técnica de Cotopaxi, tutor de varias investigaciones de cuarto nivel, miembro de diferentes comités científicos y de arbitraje de varias revistas y congresos científicos de carácter regional e internacional, Autor y coautor de varios artículos de ciencias alojados en los principales sistemas de información científica regionales e internacionales, Director general administrativo y académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi por más de seis años y otros cargos de relevancia académica en diferentes instituciones de educación superior del país, doy a conocer el presente informe de par académico.

Al realizar la evaluación del texto académico "*Administración de centros educativos*", cuyos autores son: Gabriel Estuardo Cevallos Uve (Editor), Verónica Beatriz Sánchez Ramírez, Yordenis Ramos López, Ángel Wilson Villarreal Cobefia, Aldo Octavio Alcivar Mera, César Augusto Valladares Guamán del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila; Leonardo Rafael Jácome Gómez del Instituto Superior Tecnológico Calazacón; Vilma Janeth Cadena Pasquel, Hugo Enrique Mendoza Armijos, Sandra Elizabet Rivilla Requelme, Edit Cruzcay Rivilla Requelme, Javier José Cevallos Farías, Ruth Elizabeth Reyes Granda del Instituto Superior Tecnológico Los Andes; Eugenio Rafael Mora Zambrano del Instituto Superior Tecnológico Japón; Enma Rocío Cedefio Hidalgo, María Angelica Troya Llor, Diana Maricela Lucas Delgado del Ministerio de Educación, Distrito 23D03; Candy Carolina Cisneros Calvopiña, Estuardo Vladimir Sandoval Vizúete de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Sixto Santiago Ibáñez Jácome, Juan Carlos Sarmiento Saavedra, Alberto Efraín Prado Chinga, Julio Cesar Caicedo Aldaz, Martha Cecilia López, Ramiro Enrique Guamán Chávez, Luis Alfonso Núñez Freire, Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia (Ecuador), expongo mis puntos de vista sobre los asuntos tratados en mencionado documento.

La obra presenta una estructura de ocho capítulos abordando, los fundamentos de la administración de centros educativos, la gestión escolar: dirección, área administrativo-financiera, la dimensión operativa, liderazgo y gestión pedagógica, gestión del proyecto educativo institucional, gestión de la calidad educativa y la evaluación y certificación de centros educativos en cada uno, se presentan ejemplos demostrativos aplicados, adjunto al mismo las correspondientes conclusiones del texto académico, en la que ponen de

manifiesto las razones esenciales evidentes que la educación no puede entenderse como un producto físico o manufacturado sino como un servicio que se presta a los estudiantes y a la comunidad. Se logra entender que un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al aula, podríamos decir que se alcanza la calidad si el estudiante aprende lo que se supone debe aprender, con la apreciación sobre el mismo y con los procesos de funcionamiento, permiten determinar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados.

A juicio del lector sinodal es de relevancia el análisis y la crítica, encontrado una descripción genérica de las grandes dimensiones que configuran el centro escolar en cuanto a organización, de algunos de los rasgos que caracterizan a las organizaciones escolares y se ha familiarizado con algunos conceptos importantes para comprender las facetas organizativas del centro escolar: estructuras, relaciones, cultura, entre otros, temas tratados con responsabilidad y contextualizados con ejemplos reales de un instituto superior tecnológico. Asimismo, sobre el asunto los autores muestran agudeza y conocimiento actual de cada uno de puntos tratados. Igualmente, los autores legitiman sus opiniones en la revisión íntegra del estado del arte.

Por otra parte, he de confirmarles que he recibido su excelente trabajo final con el tipo monografía a 433 páginas el cual fue realizado de forma magistral, dando así cabal cumplimiento a cada uno y todos los capítulos propuestos.

Es un documento formidable que quedará como documento de referencia, de repaso y de análisis para la formación profesional y reforzamiento de las competencias de cualquier líder y gestor educativo.

En ese sentido, refiero una obra con un alto desempeño, dedicación, profesionalismo y excelencia. Es todo cuanto tengo que opinar. En razón a los puntos de vista esgrimidos es que doy respaldo a la obra procesada para ser publicada.



Ringo John López Bustamante, Ph.D.(c) Ciencias de la Educación  
120279711-2

## INFORME DE EXPERTO

**Nombre y apellidos:** Ringo John López Bustamante

**Ciudadanía:** ecuatoriana

**Documento de identidad:** 120279711-2

**Títulos de cuarto nivel:** Doctorante en Ciencias de la Educación,  
Ph.D.(c)  
Magister en Investigación para el Desarrollo  
Educativo.  
Especialista Superior en Educación  
Universitaria.  
Diplomado Superior en Práctica Docente  
Universitaria.  
Licenciado en Ciencias de la Educación en la  
Especialización de Química.

**Institución donde labora:** Universidad Técnica de Cotopaxi

**Cargo o funciones que  
desempeña:** Director general administrativo y académico  
UTC – La Mana

**Título del libro:** Administración de Centros Educativos

**Autores:** Gabriel Estuardo Cevallos Uve (Editor), Verónica Beatriz Sánchez  
Ramírez, Yordenis Ramos López, Ángel Wilson Villarreal Cobeña, Aldo Octavio  
Alcivar Mera, César Augusto Valladares Guamán del Instituto Superior  
Tecnológico Tsa'chila; Leonardo Rafael Jácome Gómez del Instituto Superior  
Tecnológico Calazacón; Vilma Janeth Cadena Pasquel, Hugo Enrique Mendoza  
Armijos, Sandra Elizabet Rivilla Requelme, Edit Cruzcay Rivilla Requelme, Javier

José Cevallos Fariás, Ruth Elizabeth Reyes Granda del Instituto Superior Tecnológico Los Andes; Eugenio Rafael Mora Zambrano del Instituto Superior Tecnológico Japón; Enma Rocío Cedeño Hidalgo, María Angelica Troya Loor, Diana Maricela Lucas Delgado del Ministerio de Educación, Distrito 23D03; Candy Carolina Cisneros Calvopiña, Estuardo Vladimir Sandoval Vizúete de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Sixto Santiago Ibáñez Jácome, Juan Carlos Sarmiento Saavedra, Alberto Efraín Prado Chinga, Julio Cesar Caicedo Aldaz, Martha Cecilia López, Ramiro Enrique Guamán Chávez, Luis Alfonso Núñez Freire, Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia (Ecuador)

### **OPINIÓN DEL EXPERTO**

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

**Actualidad.** En la obra se hace una reseña del sector educativo de un país apunta fundamentalmente a la formación humana, académica y técnica de los individuos de una sociedad, y a la conservación, profundización, extensión, difusión y acrecentamiento de competencias. El sistema debe contener un enfoque dirigido a factores externos e internos de la organización. Es decir, asumir una perspectiva de creación de valor que contenga las distintas necesidades de información.

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Además, se hace un análisis para las necesidades que tiene la institución educativa, se debe elaborar en cada ciclo académico un presupuesto muy estrecho que permita el logro de los objetivos programados, y contar con los adecuados sistemas de control que evitan gastos no considerados o desvíos de recursos. En el texto se presenta un proyecto que dada las características de la institución se enfoca sobre todo al manejo y control de donaciones a fin de transparentar su manejo financiero y dar solidez a la institución en su operación.

**Novedad de la obra y valor de su presentación.** Las proposiciones planteadas en el libro "Administración de centros educativos" tiene una considerable extensión documental, la misma que compendia, el tema de la dirección como elemento clave en el incremento de esa capacidad, para establecer una cultura de entendimiento y colaboración entre los distintos miembros de la comunidad educativa, elaborar e impulsar proyectos que generen ilusión y compromiso y crear equipos de trabajo coherentes con ellos.

Por otra parte, se presenta la importancia de la Gestión Administrativa que apoya la gestión académica en lo que tiene que ver con la operación, infraestructura, servicios, personal docente. En la Institución educativa se refleja muy bien cómo la gestión financiera contribuye con el mantenimiento de la planta física, su embellecimiento al igual que la consecución de recursos para el aprendizaje, se hace dotación permanente de implementos para el uso de todos sus espacios.

El texto también permite entender la función de la misión y visión de la institución como eje rector de los objetivos y la labor que requiere desarrollara la institución educativa, se han analizado los elementos directivos y el manejo de su liderazgo en la elaboración, planeación, facilitación y actividades que requieren implementar las cabezas de la organización, así como sus funciones específicas.

Se expone que a pesar de que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico (instructional leadership), se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el curriculum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración. En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Presentan el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local, a fin de responder a sus demandas y expectativas, misma que define la calidad educativa como un constructo que contiene un conjunto de condiciones tangibles y no tangibles y de diversa naturaleza que garantizan, en su interrelación, el buen funcionamiento de una institución educativa. Estas condiciones consideran desde el reconocimiento de validez oficial de los planes y programas de estudio, hasta la infraestructura física y material para llevar a cabo la misión educativa.

**Valor de las conclusiones.** Las conclusiones se corresponden con los objetivos y aspectos desarrollados en cada capítulo. La mismas se presentan en un lenguaje analítico, crítico, argumentativo y explicativo que permite comprender los resultados teóricos, metodológicos y prácticos que se aportan.

Al revisar lo relativo al resumen sobre la dimensión financiera de la gestión de centros educativos. Me parece un resumen amplio y detallado, bien construido con los conceptos y elementos fundamentales de la lectura, en la que se muestra la función del líder educativo donde su trabajo ha sido en esta ocasión amplio, desde luego sobre un tema en muchas ocasiones complicado de manejar o controlar para el directivo, y que en muchas ocasiones prefieren dejar bajo la

responsabilidad de los contadores o administradores. Sin embargo, un mal manejo de los costos puede poner en aprietos y llevar a la quiebra a una institución educativa, de ahí que los directivos tengan una amplia comprensión del tema y sepan manejar los costos de forma práctica y eficiente. Del texto me quedo con su conclusión "Actualmente la utilización adecuada del presupuesto se ha convertido en un elemento de supervivencia que debe tener un alto impacto en el éxito de la gestión. La medición de los factores claves de éxito en esta perspectiva, se deben establecer elaborando indicadores que exterioricen en tiempos reales de actuación una deficiencia en la ejecución de los procesos, en fin, de implantar nuevos cursos de acción en forma inmediata". Conclusión que refleja la completa asimilación y comprensión del tema analizado y su relevancia en la administración y gestión de un centro educativo.

Conuerdo de igual forma en tanto la relevancia de que el profesor sea bien formado en tanto sus conocimientos disciplinares, el manejo de la didáctica y el conocimiento pedagógico. En tanto ello se cumpla, como bien lo señalan los autores, puede entonces ejercer el liderazgo tanto con sus alumnos en las aulas como para el cambio educativo y social.

**Utilización de la bibliografía y calidad de las autoevaluaciones.** Los autores recogen en las referencias bibliográficas 74 títulos, de los cuales 44 (el 59,45%) corresponden a ediciones de los últimos diez años.

El libro posee una estructura adecuada para este tipo de contenido científico, se muestra una lógica coherente desde la presentación hasta los ocho capítulos que conforman el cuerpo del libro que se complementan para una mejor comprensión. Las conclusiones son generalizadoras y sintetizan las ideas esenciales de cada capítulo. En sentido general, se utiliza un lenguaje científico,

claro y comprensible al lector, no obstante, presenta algunos problemas dactilo – gráficos que son de fácil corrección.

**Méritos.** De manera general los autores hacen un uso adecuado de los conceptos de la gestión educativa y existe correspondencia entre título, los problemas presentados, estructura, objetivos, conclusiones, entre otros elementos revisado, la obra es indudablemente de carácter científico, muestra el uso de herramientas importantes para concretar la gestión en educación superior, desde una visión integrada de los procesos relacionados; desde esta perspectiva, las instituciones de educación superior se convierten en síntesis del proceso administración – academia – ciencia, en el que las relaciones de coordinación y cooperación entre departamento o áreas constituyen esencia para lograr el éxito de la formación profesional y su contribución al desarrollo local, provincial y nacional.

El texto tiene se expone con suficiente sutileza la lógica de un procedimiento basado fundamentalmente en conceptos esenciales, en este se han determinado procesos como la planificación, ejecución, operación, financiamiento, entre otros, permitiéndole concretar su construcción metodológica, su aplicación y evaluación. Ello permitió corroborar su validez y pertinencia, por lo que sugiero su publicación como medio de difusión de los temas expuestos en el texto.

**Fecha:** 19 de julio de 2019

**Firma del par evaluador:**



Ringo John López Bustamante, Ph.D.(c) Ciencias de la Educación

120279711-2

## Informe de experto

La Mana, República del Ecuador, agosto de 2019.

Yo, **Marioxy Janeth Morales Torres**, de origen nacional venezolano, con Cédula de Ciudadanía N.º **175772892-6** dados los reconocimientos por ser Postdoctor en Ciencias de la Educación por Universidad Bicentennial de Aragua (UBA), Postdoctor en Educación Latinoamericana de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Postdoctor en Investigación por la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA), Doctora en Ciencias de la Educación, Ph.D. por la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA) de la República de Venezuela, Magister Scientiae en Ingeniería de Control y Automatización por la Universidad de Los Andes (ULA) - Venezuela, Profesor Especialidad Ciencias Naturales Mención Biología por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) – Venezuela, Abogada por la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (UNERG) - Venezuela, Coordinadora de la Unidad de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná. Ecuador, tutor de varias investigaciones de cuarto nivel, miembro de diferentes comités científicos y de arbitraje de varias revistas y congresos científicos de carácter regional e internacional, Autora y coautora de varios artículos de ciencias alojados en los principales sistemas de información científica regionales e internacionales; y otros cargos de relevancia académica en diferentes instituciones de educación superior, doy a conocer el presente informe de par académico.

Luego de realizar una lectura reflexiva y crítica de la obra "*ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS*", cuyos colectivo de autores son: Gabriel Estuardo Cevallos Uve (Editor), Verónica Beatriz Sánchez Ramírez, Yordenis Ramos López, Ángel Wilson Villarreal Cobaña, Aldo Octavio Alcívar Mera, César Augusto Valladares Guamán del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila; Leonardo Rafael Jácome Gómez del Instituto Superior Tecnológico Calazacón; Vilma Janeth Cadena Pasquel, Hugo Enrique Mendoza Armijos, Sandra Elizabeth Rivilla Requelme, Edit Cruzcay Rivilla Requelme, Javier José Cevallos Farías, Ruth Elizabeth Reyes Granda del Instituto Superior Tecnológico Los Andes; Eugenio Rafael Mora Zambrano del Instituto Superior Tecnológico Japón; Enma Rocío Cedeño Hidalgo, María Angelica Troya Loo, Diana Maricela Lucas Delgado del Ministerio de Educación, Distrito 23D03; Candy Carolina Cisneros Calvopiña, Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Sixto Santiago Ibáñez Jácome, Juan Carlos Sarmiento Saavedra, Alberto Efraín Prado Chinga, Julio Cesar Caicedo Aldaz, Martha Cecilia López, Ramiro Enrique Guamán Chávez, Luis Alfonso Núñez Freire, Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia (Ecuador), presento mis puntos de vista sobre los asuntos tratados en la mencionada obra.

El presente libro está estructurado en ocho capítulos abordando, que la función de la gestión en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza y

aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad a la que sirve en su entorno, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema, adjunto al mismo las correspondientes conclusiones de la obra, en la que ponen de manifiesto las razones esenciales para que la comunidad académica tenga la necesidad de conocer y aprender la realidad de la administración de centros de educación superior, coligen la necesidad de la actualidad para la sociedad, hablar del funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Por lo cual primero se da una perspectiva sobre qué entendemos por estos términos para comprender tales fundamentos, lo que le da un adecuado componente a la administración educativa que es un campo amplio de revisión permanente.

A mi juicio, es de relevancia el análisis y la crítica de cada uno de los capítulos propuestos como fundamentos de la administración de centros educativos, presentan su concepto, importancia y el detalle de cada paso en el proceso de gestión académica, administrativa, financiera y operativa, también las necesidades y la demanda de la comunidad académica y de la sociedad con la que se vincula, presentan, además de manera conveniente la realización de instrumentos normativos, operativos, de gestión y conclusiones decisivas, temas tratados con responsabilidad y contextualizados con ejemplos reales. Asimismo, sobre el asunto los autores muestran agudeza y conocimiento actual de cada uno de los puntos tratados. También refrendan sus opiniones en la revisión exhaustiva del estado del arte, mediante una amplia revisión bibliográfica.

Es todo cuanto tengo que enjuiciar. En razón a los puntos de vista esgrimidos es que doy respaldo a la obra revisada para su publicación.



Post Doc. Marioxy Janeth Morales Torres, Ph.D. Ciencias de la Educación  
175772892-6

## INFORME DE EXPERTO

**Nombre y apellidos:** Marioxy Janeth Morales Torres

**Ciudadanía:** venezolana

**Documento de identidad:** 175772892-6

**Títulos de cuarto nivel:** Doctor en Ciencias de la Educación, PhD.  
Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) - Venezuela  
Número de Registro SENESCYT: 862288274  
Postdoctor en Ciencias de la Educación.  
Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) - Venezuela  
Postdoctor en Educación Latinoamericana.  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) - Venezuela  
Postdoctor en Investigación.  
Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) - Venezuela  
Magister Scientiae en Ingeniería de Control y Automatización  
Universidad de Los Andes (ULA) - Venezuela  
Número de Registro SENESCYT: 862184535

**Títulos de Tercer Nivel:** Profesor Especialidad Ciencias Naturales  
Mención Biología  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) - Venezuela  
Número de Registro SENESCYT: 862298500  
Abogada  
Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (UNERG) - Venezuela  
Número de Registro SENESCYT: 862286212.

**Institución donde labora:** Universidad Técnica de Cotopaxi

**Cargo o funciones que**

**desempeña:** Coordinadora de la Unidad de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná.

**Título del libro:** Administración de Centros Educativos

**Autores:** Gabriel Estuardo Cevallos Uve (Editor), Verónica Beatriz Sánchez Ramírez, Yordenis Ramos López, Ángel Wilson Villarreal Cobeña, Aldo Octavio Alcívar Mera, César Augusto Valladares Guamán del Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila; Leonardo Rafael Jácome Gómez del Instituto Superior Tecnológico Calazacón; Vilma Janeth Cadena Pasquel, Hugo Enrique Mendoza Armijos, Sandra Elizabeth Rivilla Requelme, Edit Cruzcay Rivilla Requelme, Javier José Cevallos Fariás, Ruth Elizabeth Reyes Granda del Instituto Superior Tecnológico Los Andes; Eugenio Rafael Mora Zambrano del Instituto Superior Tecnológico Japón; Enma Rocío Cedeño Hidalgo, María Angelica Troya Loor, Diana Maricela Lucas Delgado del Ministerio de Educación, Distrito 23D03; Candy Carolina Cisneros Calvopiña, Estuardo Vladimir Sandoval Vizúete de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Sixto Santiago Ibáñez Jácome, Juan Carlos Sarmiento Saavedra, Alberto Efraín Prado Chinga, Julio Cesar Caicedo Aldaz, Martha Cecilia López, Ramiro Enrique Guamán Chávez, Luis Alfonso Núñez Freire, Gerardo Alfredo Solano Gutiérrez de la Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres, Extensión La Concordia (Ecuador)

### OPINIÓN DEL EXPERTO

**Aspectos a tener en cuenta:**

**Actualidad.** En el contexto de Ecuador, en la actualidad, la administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa de cualquier nivel, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero, prospectivo y de servicios. Respecto a sus primeros capítulos, en la revisión he recibido con beneplácito su amplio trabajo, redactado de manera muy dedicada y detallada donde no

solamente describen ampliamente cada uno de los procesos administrativos dentro de las instituciones sino también incluyen sus reflexiones críticas.

Me quedo sobre todo con sus precisiones en cuanto a: *"El principal propósito que públicamente se le otorga a la institución, su gestión y administración educativa, es la búsqueda permanente de la calidad educativa; no obstante, es evidente que la insuficiente comprensión de estos conceptos y su forma de relacionarse con la realidad educativa, la fundamentación pedagógica y de la organización como empresa, encaminan dinámicas que hacen a las instituciones a aparentar mejoras y acaban por obstaculizar los procesos de maduración que pueden tener las instituciones que asumen con rigor sus expectativas y necesidades"*. El mejoramiento de la calidad de la educación está, consecuentemente, condicionado al reconocimiento de las posibilidades reales que tienen las instituciones en el entorno sociocultural de influencia y su entrega por el proceso de maduración que debe tomar; asimismo, cada institución puede agrupar acciones en aquello que sí puede hacer, y con ello, gradualmente ganar la madurez que le permita cumplir sus fines.

Completamente de acuerdo con las concepciones propuestas que la escuela no es solamente pedagogía, andragogía o didáctica, sino que en la misma convergen toda una serie de dimensiones, factores y variables que las convierten en organismos u organizaciones únicas, y que por lo mismo necesitan de una visión más amplia e integral que incluye la parte de su gestión y dirección administrativa.

Se apoyan muy bien en el desarrollo de mapa mental sobre elementos de la administración en aspectos académicos, financieros, operativos y de liderazgo de una institución educativa.

La forma como presentan cada elemento estructural de la administración educativa resulta de vital importancia para sus funciones como para el logro de los objetivos de las instituciones, pero no solamente deben de estar en los estatutos normativos o en los organigramas sino también deben de operar realmente con todas las funciones que les han sido asignadas.

**Novedad de la obra y valor de su presentación.** La novedad presente de la obra "ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS" a pesar de su extensión, resume la exploración realizada por los autores y radica,

principalmente, en dinamizar el conocimiento integral de las instituciones mediante la aplicación de prácticas y presentación de experiencias después de cada tema tratado, misma que incluye conclusiones acertadas según la temática abordada.

Se pudo revisar la evaluación relativa a la matriz de competencias directivas de centros educativos, detallado y excelente trabajo que sintetiza con interés cada una las columnas presentadas, siendo grato verificar la dedicación al realizarlo, lo que me permite corroborar su adecuada asimilación de los contenidos de esta, en el capítulo correspondiente, pero también su profesionalismo al dar cumplimiento cabal a los requisitos que presta cada institución, el cual incluye de forma muy concreta los conceptos relevantes de las lecturas a lo largo del texto. Me parece pertinente el cierre de parte de su trabajo cuando señalan que *"Las cuatro fuentes de poder descritas constituyen diversos puntos de vista en las que se sustenta la acción directiva. Moderadamente, Una preocupación de los directivos es tratar de reforzarlas. El propósito de esta tarea no debería radicar tanto en un afán de notoriedad o una ambición exagerada de perpetuarse en el cargo sino en una sana intención de promover mejores prácticas educativas por medio de procesos de dirección más convenientes y equitativos"*. No obstante, el poder personal o carismático podría crecer, en alguna medida, a partir del aprendizaje que supone la revisión colaborativa y el análisis sistemático de las prácticas directivas, es una facultad que está condicionada por las características personales y por múltiples factores subjetivos, presentes en toda institución sea de carácter pública y/o privada.

En efecto, un riesgo permanente de todo liderazgo es el afán o ambición desmedida de permanecer en el poder, lo que puede llevar a la pérdida del trabajo colaborativo y democrático, el endurecimiento de las normas y controles para asegurar el poder, y por ende hacer anacrónico y desfasada los esquemas y estructuras de dirección y gestión.

También, me he permitido revisar su resumen amplio y detallado sobre La Evaluación del Centro Educativo, mismo que he leído con detenimiento, y el cual recoge las ideas principales múltiples documentos informativos sobre el tema, además de haber sido redactado con claridad de ideas y congruencia.

Desde luego, en su parte final el documento se enfoca sobre todo a destacar la importancia de evaluar los centros educativos como mecanismo de mejora en la

calidad educativa, y la posibilidad o necesidad de que dicha evaluación sea realizada no solamente por evaluadores internos sino también externos.

Son visibles en la elaboración de la obra, los valores metodológicos, teóricos y prácticos, materializados en los resultados y conclusiones claras y breves alcanzados con la construcción de un sostenido marco teórico referencial, y en el diseño y validación de los ejemplos presentados que cumplen su encargo profesional y de amplia experticia.

La obra "ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS", que supera la visión sectorial, parcializada, de intereses particularizados y de enseñanza en la actualidad; que ofrece la visión que planificando hoy lo que se va hacer mañana con un buen proceso, para así poder llegar a conocer y diferenciar a instituciones que persiguen la calidad y las que la consideran una constante en su propia existencia, constituye una novedad que deberá ser tomada en cuenta por los estudiantes, docentes, administrativos y agentes afines a la gestión en educación superior, en este caso de estudio la formación técnica y tecnológica. La explicación de forma detallada de los pasos y técnicas que deberán ser utilizadas, facilita su aplicación y validación en otras instituciones de similares características.

**Valor de las conclusiones.** Las conclusiones se corresponden con los principales aspectos desarrollados y los objetivos planteados en el inicio de cada unidad, aunque es preciso señalar que no guarda excepcional uniformidad en su presentación.

Ustedes han analizado puntos muy concretos y relevantes haciendo incluso mención de la necesidad de apoyarse en herramientas que los directivos pueden utilizar para fortalecer las actividades de gestión de forma integral, que se complejiza sin un equipo de trabajo con solvencia académica y administrativa de amplia experiencia.

Asimismo, se presenta una evaluación relativa a la Guía Operativa y de Planeación Estratégica de un colectivo de autores que es bastante amplia y detallada, en la que han incluido sus reflexiones personales. Se he revisado su documento relativo a la propuesta conjunta de un Modelo de Gestión Pedagógica para su aplicación en una institución de las instituciones de estudio. Desde luego se trata de un documento bien estructurado con los elementos suficientes que

pueden servir como guía y políticas para conducir la gestión pedagógica en la institución piloto y que puede ser validada en otras de similares características. Su documento "Gestión de la función docente en el Instituto Superior Tecnológico Calzación" ha sido bien estructurado desde presentar a la institución (Filosofía, Misión, Visión, valores organizaciones y principios), y luego desarrollan los objetivos estratégicos, definen metas, establecen políticas e incluye un análisis a fondo prospectivo.

En las conclusiones se expresan aspectos que se corresponden ampliamente con conceptualizaciones presentadas y de cierta forma con el alcance de los objetivos propuestos.

**Utilización de la bibliografía y calidad de las autoevaluaciones.** Los autores recogen en las referencias bibliográficas 74 títulos, de los cuales solo 27 (el 36,48%) corresponden a ediciones de los últimos cinco años. Hay uniformidad en el registro de la bibliografía, presenta adecuadamente el país, año y/o editorial, entre otros elementos de fácil localización en los motores de búsqueda. Se aprecia que toda la literatura consultada gira alrededor del tema objeto de estudio y se valora el esfuerzo realizado, dada la amplitud y diversidad de puntos de vista considerados en las diferentes fuentes bibliográficas. Las conclusiones poseen excelente calidad.

**Méritos.** La obra sometida a consideración refleja el dominio de los autores sobre el tema objeto de estudio, expresado en la amplia revisión bibliográfica realizada para elaborar el texto académico "ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS".

Por otra parte, he de confirmarles que he recibido su excelente trabajo en un borrador final con un cuerpo redactado a 433 páginas el cual fue realizado de forma magistral, dando así cabal cumplimiento a cada una y todos sus acápite para acreditar el mismo.

De manera general los autores hacen un uso adecuado de los conceptos de la gestión educativa y existe correspondencia entre título, los problemas presentados, estructura, objetivos, conclusiones, entre otros elementos revisados.

La obra posee un adecuado balance entre los capítulos y mantiene una lógica coherente en la presentación de los contenidos pues muestra la construcción del marco teórico referencial basado en una estructura planificada con profesionalismo.

**Fecha:**

16 de agosto de 2019

**Firma del par evaluador:**

Handwritten signature in blue ink that reads "Marioxy J. Morales Torres".

Post Doc. Marioxy Janeth Morales Torres, Ph.D. Ciencias de la Educación

175772892-6

ISBN: 978-9942-36-663-4





ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS:

Experiencias desde la formación tecnológica

by Gabriel Estuardo Cevallos Uve

is licensed under a

[Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

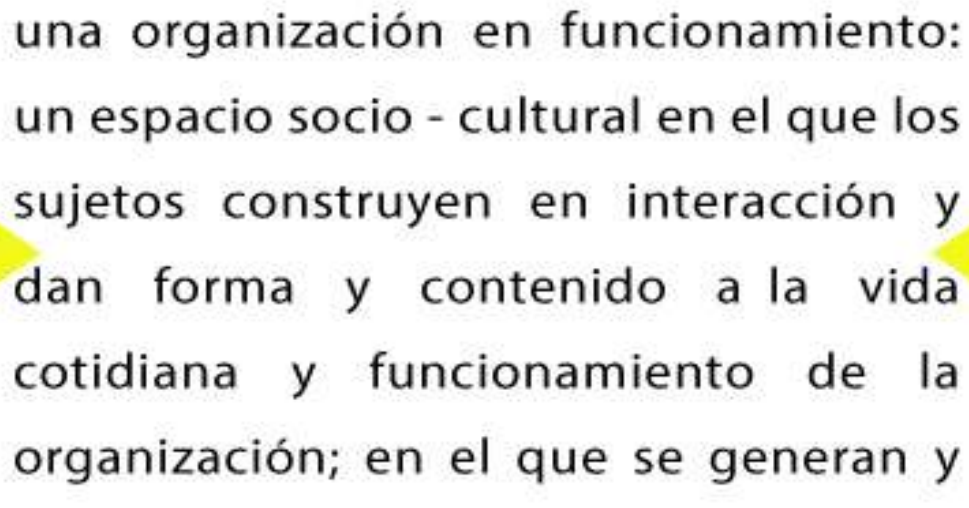



ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS:

Experiencias desde la formación tecnológica by Gabriel Estuardo Cevallos Uve

is licensed under a

[Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Como conclusión relevante se entiende que más allá de las estructuras formalmente establecidas, de los planes racionalmente elaborados, de las regulaciones y normativas externas, de las apariencias de racionalidad, hay una organización en funcionamiento: un espacio socio - cultural en el que los sujetos construyen en interacción y dan forma y contenido a la vida cotidiana y funcionamiento de la organización; en el que se generan y sostienen determinados modos de interpretar y dar significado a lo que ocurre, determinados modos de actuar, concebir y abordar los procesos cotidianos de funcionamiento organizativo.

