



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE
Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA P R O M A D E D

TÍTULO:

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012 – 2013.

Tesis previa a la obtención del
Grado de Magister en
Administración Educativa.

AUTOR: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

DIRECTOR: Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz. Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2014

DOCTOR OSWALDO ENRIQUE MINGA DÍAZ. MG. SC. DOCENTE DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Haber brindado la tutoría respectiva y el asesoramiento en cada una de las fases secuenciales del desarrollo del informe de la tesis titulada: LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012 – 2013, de autoría del Licenciado **Hernán Amable Tacuri Guamán**.

Se puede evidenciar que el tema es coherente con los objetivos; el marco teórico sustenta adecuadamente las variables del problema; las hipótesis han sido formuladas en relación con las variables y los objetivos. La aplicación de los instrumentos en la investigación de campo, así como los resultados y el proceso seguido, están de acuerdo con la metodología descrita en el proyecto de investigación y en concordancia con el cronograma de actividades. Consecuentemente, el análisis cuantitativo y la discusión de resultados, posibilitan arribar deductivamente a las conclusiones y recomendaciones señaladas.

El informe ha sido estructurado de acuerdo con las normativas legales institucionales y los lineamientos de la redacción científica, conformado un texto con adecuado discurso y secuencia lógica pertinente. Por lo puntualizado, autorizo la presentación del informe de tesis ante los organismos institucionales correspondientes y proseguir con los trámites legales para su graduación.

Loja, 02 de mayo del 2014.


Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz. Mg. Mc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Quien suscribe la presente, Hernán Amable Tacuri Guamán declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Hernán Amable Tacuri Guamán

Firma:



Cédula: 1101941464

Fecha: 05 de junio del 2014.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Hernán Amable Tacuri Guamán, declaro ser autor de la tesis titulada: LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "BUENOS AIRES", DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012 – 2013.

Como requisito para optar al grado de Magister en Administración Educativa, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de junio de dos mil catorce, firma el autor.

Firma:



Autor: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Cédula: 1101941464

Dirección: Catacocha

Correo Electrónico: tacuriguamanhernan@yahoo.es

Teléfono: 2683894

Celular: 0985319980

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz. Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Presidente del tribunal: Dra. Carlota Eugenia Ortega Sanginez Mg. Sc.

Miembro del tribunal: Dra. Sonia Elizabeth Cosios Castillo Mg. Sc.

Miembro del tribunal: Dra. Lourdes del Roció Ordoñez Salinas Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi eterna gratitud, a los directivos y docentes de la Universidad Nacional de Loja, por abrir las puertas del conocimiento y de la investigación profesional, al Director de Tesis Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz. Mg. Sc. por su guía profesional, a los directivos y docentes de la Escuela “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, por su aporte para que se haga realidad la presente investigación.

El autor

DEDICATORIA

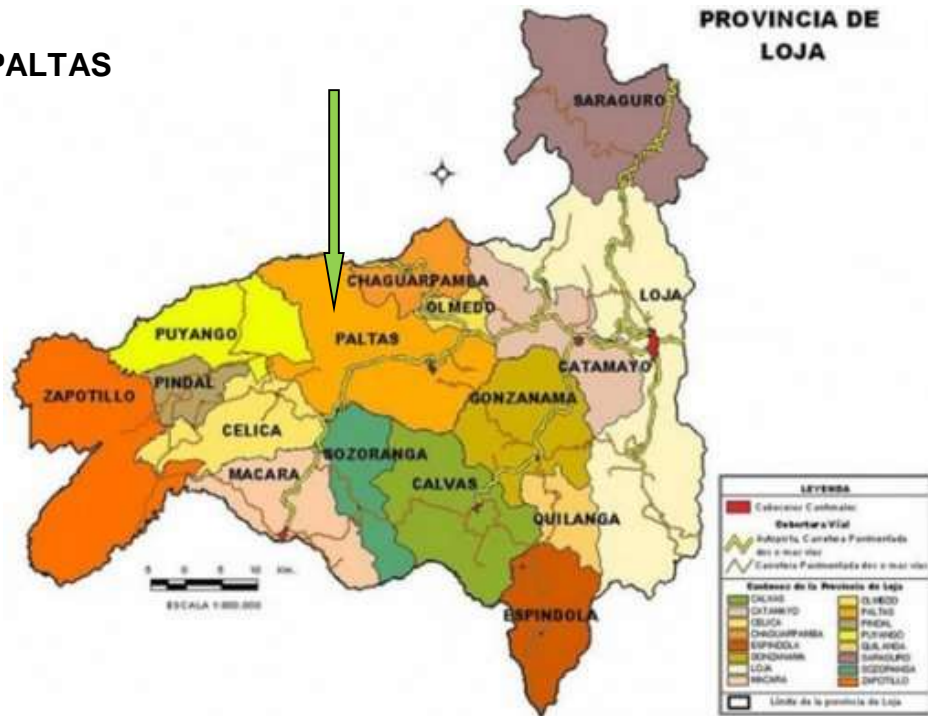
El presente trabajo de investigación dedico a mi esposa y compañera Emérita Isabel, madre de mis hijos Pablo Hernán, María Elena y Ángel Amable, a mi padre por su ejemplo y responsabilidad; y, de manera especial para mi madre que Dios la tiene en el cielo y que me estará mirando, para ella por darme la vida y enseñarme a ser un buen hijo, esposo y profesional, gracias a todos quienes supieron brindarme su apoyo incondicional y mediante el esfuerzo y sacrificio lograr la meta propuesta.

El autor

BIBLIOTECA: Área de la Educación, el Arte y la Comunicación											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA Y AÑO	AMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DEGRADACIONES	OTRAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIAL	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO		
TESIS	Hernán Amable Tacuri Guamán LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012 – 2013.	UNL	2014	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	PALTAS	LAURO GUERRERO	SAN FRANCISCO	CD	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

MAPA GEOGRÁFICO DE LA PROVINCIA DE LOJA

CANTÓN PALTAS



CROQUIS DEL CANTÓN PALTAS

Parroquia Lauro Guerrero

Barrio San Francisco



Catacocha

ESQUEMA DE TESIS

PORTADA

CERTIFICACIÓN

AUTORIA

CARTA DE AUTORIZACIÓN

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

a. TÍTULO

b.. RESUMEN

SUMMARY

c.. INTRODUCCIÓN

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

e. MATERIALES Y MÉTODOS

f. RESULTADOS

g. DISCUSIÓN

h. CONCLUSIONES

i. RECOMENDACIONES

j. PROPUESTA

k. BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

a. TÍTULO

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012 – 2013.

b. RESUMEN

La filosofía y la planificación en el desarrollo institucional, son temas de actualidad e importancia educativa y de investigación, los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, sirven de mucho para mejorar el prestigio institucional.

La escasa participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la elaboración de la misión, socialización y evaluación del logro de los objetivos institucionales, diagnóstico institucional, obtención de los objetivos planteados en la planificación institucional, diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional, son resultados que preocupan y ameritan una atención inmediata.

La poca demostración del cumplimiento de los compromisos, limitada práctica de los valores definidos por la comunidad, restringida organización institucional, escasa participación en la selección de estrategias y en la gestión de las actividades del Plan Operativo Anual; y, la inexperiencia de los docentes en el manejo de las TICS, son problemas que afectan a la institución y que merecen solución inmediata.

El clima organizacional que vive la Institución Educativa, siempre ha estimulado el trabajo y ha generado líderes, la limitada evaluación del Desarrollo Institucional y el deficiente incremento del rendimiento escolar intervienen en el prestigio institucional.

Palabras claves: filosofía, planificación, desarrollo y prestigio institucional.

SUMMARY

The philosophy and the planning in the institution building, are today's news and educational importance and of investigation, the results obtained of the application of the survey to executives, teachers, students and family parents, use as much to improve the institutional prestige. The scanty participation of teachers, students and family parents in the production of the mission, socialization and evaluation of the achievement of the institutional aims, institutional diagnosis, obtaining of the aims raised in the institutional planning, diagnosis and socialization of the Educational Institutional Project, they are results that worry and deserve an immediate attention.

Small demonstration of the fulfillment of the commitments, limited practice of the values defined by the community, restricted institutional organization, scanty participation in the selection of strategies and in the management of the activities of the Operative Annual Plan; and, the inexperience of the teachers in the managing of the TICS, they are problems that concern the institution and that deserve immediate solution. The climate organizacional that lives through the Educational Institution, always has stimulated the work and has generated leaders, the limited evaluation of the Institution building and the deficient increase of the school performance intervene in the institutional prestige.

Key words: philosophy, planning, development and institutional prestige.

c. INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación: LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012 – 2013, es una investigación de actualidad y de importancia en el campo educativo, sus resultados servirán para mejorar la educación y el prestigio institucional.

Los objetivos propuestos en la investigación son: Determinar la incidencia de la filosofía, en el desarrollo institucional, detallar la incidencia de la planificación en el desarrollo institucional; y, elaborar una propuesta alternativa para operativizar la filosofía institucional y la planificación en la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.

La investigación trata sobre filosofía, planificación y desarrollo institucional de la Escuela, para ello, se investigó mediante la aplicación de encuestas a 2 directivos, 13 docentes, 57 estudiantes y 60 padres de familia, a fin de conocer aspectos importantes relacionados con las variables antes mencionadas.

La metodología empleada en la investigación corresponde al método científico, se lo empleó al momento de planear las hipótesis de la investigación, recolectar y organizar los datos, estudiar las variables y comprobar las hipótesis. El analítico empleado en el estudio de los conocimientos que fundamentan el marco teórico y cuando se realizó el análisis de cada una de las preguntas, de la encuesta, el deductivo para resumir, argumentar los resultados y elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación. El descriptivo se empleó en todas las partes de la investigación, para analizar y explicar la información obtenida en la investigación y sustentarlos con los fundamentos teóricos.

Las técnicas empleadas en la recolección de datos, la observación, empleada al aplicar la encuesta a la Directora y Subdirectora, al escuchar sus opiniones; y, las encuestas cuando se aplicó a docentes, estudiantes y padres de familia.

Se realizó el análisis de la revisión de la literatura, materiales y métodos que se empleó en la investigación; luego del proceso de tabulación y representación de datos, se procedió al análisis e interpretación de los mismos; elaboración de las conclusiones, recomendaciones y finalmente la propuesta.

La escasa participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la elaboración de la misión, socialización y evaluación del logro de los objetivos institucionales, diagnóstico institucional, obtención de los objetivos planteados en la planificación institucional, diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional son los resultados de la investigación.

La poca demostración del cumplimiento de los compromisos, limitada práctica de valores definidos por la comunidad, limitada organización institucional, limitada participación en la selección de estrategias y en la gestión de las actividades del Plan Operativo Anual, además los docentes no adquirieron experiencia en el manejo de las TICS.

El clima organización que vive la Institución Educativa, siempre ha estimulado el trabajo y ha generado líderes, limitada evaluación del Desarrollo Institucional, deficiente incremento del rendimiento escolar y del prestigio institucional.

Mediante la discusión se comprueba que las hipótesis son verdaderas.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de la investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Según Rodríguez E. (2005) en su libro de la Educación, Las Ciencias Sociales y la Filosofía:

Hace referencia a los roles de los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos, se comprometan en la ejecución exitosa del proyecto educativo institucional que se proponga, deberá estimularse el diálogo constructivo entre todos los actores sociales que conforman la organización escolar. Lo que significa que cada docente deberá reflejar fielmente la filosofía institucional de la escuela a la que pertenece, visión, misión, principios, valores y objetivos institucionales, en todas y cada una de las actividades pedagógicas que patrocina y promueve dentro del aula y fuera de ella. (p. 87)

La filosofía institucional trasciende el plano de la formalidad institucional, abarcando las posiciones ideológicas y políticas reveladoras de lo que hacen, sienten y piensan todos los hombres en relación con la educación.

Misión.

“La misión, es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra institución”. (Huisa E. 2009, p. 8)

La misión institucional: “la misión es el sentido, la razón de ser de una institución. La misión institucional es un propósito de carácter amplio, que otorga sentido a todas las acciones de los integrantes de una organización”. (Lavín, de Solar, 2000, p. 82).

La misión es el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la comunidad educativa y a la sociedad; lo que somos, a quién queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo.

Orientación Profesional de la Misión en la Filosofía Institucional.

Según Valero J. (2009) dice:

La escuela propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de esta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficiencia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación, basada en el principio de la igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumpla las condiciones académicas y administrativas exigidas por ella, sin distinción de raza, sexo, creencias u origen social: cultiva actitudes y prácticas de paz, democracia y convivencia ciudadana. (p.81)

Las instituciones educativas suelen tener una misión que les da la razón de existir, los objetivos que pretenden lograr y los modos particulares de lograrlos. Una de las tareas permanentes de las de las instituciones educativas debe consistir en conocer que ocurre en el interior de las aulas y en otros escenarios del campus educativo para contrastarlo con su misión, con sus objetivos y con otros elementos de su filosofía. El primer paso para la comprensión y constitución de una filosofía institucional en el campo de la educación, está determinado por la naturaleza, misión y objetivos que persigue la empresa educativa.

Visión.

“La visión consiste en un acto de ver en profundidad un concepto o idea mental abstracta en la cual se manifiesta algo querido o anhelado por nosotros. El

hecho de que sea querido por nosotros se fundamenta, repetimos, en la influencia de los valores de la persona en la visión misma”. (Tabuada G. 2013, p. 48)

“En el mundo educativo, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la institución educativa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” (Fleitman, 2000, p. 83).

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, (2001) se refiere a:

Qué deberá hacer la institución para satisfacer las necesidades de sus estudiantes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de la institución para que pueda crecer y prosperar. Los administradores están obligados a ver más allá de la situación educativa actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los estudiantes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. (p. 2)

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Involucramiento de la Visión en la Filosofía Institucional.

La visión es un elemento indispensable de Filosofía Institucional; por lo tanto, deberá involucrarse, para formular la visión institucional, se recomienda considerar los siguientes puntos: La visión es una entidad que consiste en visualizar y luego expresar de forma precisa las características deseadas para el futuro y trazar un escenario deseado en cierto período de tiempo, tal como se lo menciona el diagnóstico organizacional.

“La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tratamos de conseguir? ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Cómo produciremos resultados? ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?”. (Fleitman J. 2000, p. 83)

Es importante la visión en la filosofía institucional porque permitirá visualizar lo que pretendemos conseguir, como se lograrán buenos resultados dentro de la formación de los estudiantes de la Escuela Fiscal “Buenos Aires”

Objetivos

“Los objetivos serán una descripción de los logros que deberá alcanzar y en cuyos cumplimientos la institución entenderá que está cumpliendo con su misión y filosofía”. (Viñas J. 1998, p. 66).

Estos objetivos se deben definir y justificar así como determinar el resultado esperado de los mismos. Deben ser coherentes entre sí, sin contradicciones, omisiones o duplicaciones.

Deben ser mensurables cualitativamente y en lo posible establecerse en función de ellos metas cuantitativas.

Los objetivos son resultados que una institución pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Según Thompson y Strickland (2003) dice lo siguiente:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

La fijación de los objetivos depende, de una adecuada definición de la filosofía institucional, de los criterios con los cuales el empresario define su entorno, y la forma de adaptarse al mismo, de su estrategia. (p. 78)

Los objetivos de un acto académico son los de aprendizaje, que se refieren a lo que cada alumno participante deberá alcanzar como consecuencia de haber realizado las actividades establecidas en el aula, es decir, se plantea lo que el alumno sabrá hacer y cómo hacerlo.

Socialización de los Objetivos en la Filosofía Institucional.

La socialización de los objetivos es una acción permanente dirigida a los actores de educación, a fin de que se apropien de ellos y participen en la consecución.

Según el departamento de planeamiento de la Universidad Técnica de Cotopaxi (2012) dice:

La socialización a los miembros de la comunidad educativa debe ser permanente y se realizará mediante talleres organizados por la dirección de planeamiento que propicien el debate crítico de los resultados, con la finalidad de fortalecer los niveles de concienciación de la conflictividad institucional en la gestión u el encuentro de respuestas colectivas a las dificultades persistentes que nos permitan elevar la calidad de la gestión en función de la excelencia educativa y el cumplimiento óptimo de la misión y visión.(p.42)

La socialización de los objetivos en la Filosofía Institucional, es esencial para el éxito de una institución educativa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la institución.

Características del desarrollo institucional.

De acuerdo con planeación y desarrollo institucional de la Universidad de Guadalajara (2013) expresa:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático.
- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa.
- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje; la cultura organizacional; la distribución y el uso de recursos; la distribución de responsabilidades; la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.
- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes.
- Busca conformar una organización de aprendizaje. (p. 11)

Según lo que expresa la Universidad de Guadalajara, es importante que la institución tenga ciertas características con la finalidad de fomentar el desarrollo profesional de los docentes y lograr un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

Diagnóstico de la institución.

“El diagnóstico es una especie de “radiografía” pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades”. (Ministerio de Educación y Cultura, 2003, p. 22)

“Elaborar un diagnóstico de la institución requiere encontrar los problemas que surgen mientras haya metas no alcanzadas”. (Alonso, A. 2004, p. 88)

El diagnóstico es el proceso de averiguar cómo funciona la institución en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosa que preparan el terreno para hacerlo bien.

Valores.

El concepto de valor puede tener diferentes significados, según desde que punto sea enfocado y que autores lo definan, ya que cada corriente y persona lo determina de una manera diferente:

Para Ortega y Gasset (1973):

El valor moral es esencialmente una creencia o convicciones profundas que guían la existencia humana. Ante que hacer algo, tiene cada hombre que decidir, por su cuenta y riesgo, lo que va a hacer. Pero esta decisión es imposible si el hombre no posee algunas convicciones sobre lo que son las cosas en su alrededor, los hombres, él mismo. Sólo en vista de ellas pueden preferir una acción a otra, puede en suma vivir. (p 13)

Los valores pueden ser definidos por todos los miembros de la comunidad educativa en mutuo acuerdo y estar relacionados con la visión institucional.

Uno de los imperativos de la visión de la organización, es que debe estar basado en y coherente con los valores fundamentales de la organización.

Principios Educativos.

Según manifiestan García, Rojas y Campos (2002):

Los principios que sustentan al paradigma pedagógico orientaran la forma de organización y funcionamiento de la institución. La definición del paradigma educativo incorporará elementos sobre la persona, el aprendizaje, la sociedad, la educación, la cultura, las tendencias del desarrollo nacional y mundial, el sistema de creencias, entre otros. (p. 120).

Los fines y principios de la educación son consecuencia de los cambios que se han producido en nuestra sociedad y que evidentemente afectan a toda la

población escolar, entre la que se incluyen los alumnos de nuestro centro educativo.

El desarrollo institucional

Según Bello E. (1975), dice:

El desarrollo institucional es un campo relativamente nuevo, de estudio e investigación y de acción, que se apoya en las ciencias sociales; particularmente en la sociología, la psicología, la economía, la administración, desarrollo y evaluación de las instituciones para el desarrollo económico y social de los países.

Debemos puntualizar que todo trabajo, al referirnos a las instituciones y al desarrollo institucional, lo hacemos en términos de desarrollo, de innovación. Hablamos de instituciones para introducir cambios, para promover y sustentar el desarrollo, para perfeccionar el medio físico, social y económico en que se mueve el hombre; instituciones para ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos y a satisfacer sus necesidades y aspiraciones, éste es el enfoque del desarrollo institucional. (p. 4)

“El concepto de desarrollo institucional representa el esfuerzo intencional y sistemático para crear o reestructurar organizaciones y conducir el proceso de institucionalización de innovaciones que sirvan de vehículo para el cambio, la modernización y el desarrollo del sector educativo”. (Bello, 1975, p. 4)

El desarrollo institucional según lo manifiesta Bello permite promover y sustentar el desarrollo para ir perfeccionando el medio en el cual se desenvuelve el ser humano.

Gestión institucional educativa

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación

educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. (Ruiz, 23/08/2007; 18:30).

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas, a partir de una planificación oportuna.

La planificación

“La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la institución”. (Chiavenato, 1999, p. 53)

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

Importancia de la planificación.

Planificar es una tarea fundamental en la práctica docente, pues permite unir una teoría pedagógica determinada con la práctica. Es lo que posibilita pensar

de manera coherente la secuencia de aprendizajes que se quiere lograr con los estudiantes.

La clave está en comprender la planificación como un “modelo previo”, que nos permite pensar en la práctica docente que nos viene de la experiencia de años anteriores, a fin de mejorarla en futuras oportunidades y no como una imposición (Rojas Sánchez; 8/ 5/ 2008; 15:00)

La planificación es la forma más adecuada para trabajar con los estudiantes, pensando en actividades que podrían convertir el conocimiento en algo cercano e interesante para un grupo, dentro de un determinado contexto.

Características de la planificación.

Según Chiavenato I. (1999) menciona:

Las características de la planificación son: es un proceso permanente y continuo, está siempre orientada al futuro, busca la racionalidad en la toma de decisiones, busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, es sistemática, técnica de asignación de recursos y es una función administrativa que interactúa con las demás. (p. 195)

La planificación está ligada estrechamente a las demás funciones: organización, dirección y control, es una técnica de coordinación e integración, de cambio e innovación: (p. 195)

Según el autor Chiavenato la planificación debe ser un proceso permanente, que busque alternativas de mejoramiento institucional, la planificación permite un control adecuado y encontrar las falencias y enmendarlas para que la institución educativa marche de mejor manera.

Ventajas de la planificación.

“Las ventajas de la planificación permite: Eliminar el azar y menguar el nivel de incertidumbre, reflexionar sobre la secuenciación de los contenidos, adaptar la tarea

pedagógica a las características culturales y ambientales del contexto, tomar decisiones fundamentadas, atender a la diversidad del aula, al considerar las capacidades y los conocimientos previos de los alumnos, prepara y prever con la debida antelación los recursos necesarios para un normal desarrollo de la clase, organizar tanto el tiempo como el espacio, estimar en qué momento será más conveniente la evaluación, evitar la pérdida de tiempo y energía en vano, ayudar al docente, clarificar las actividades de enseñanza que debe realizar, prever las posibles dificultades de cada alumno, de acuerdo con sus estilos y enfoques de aprendizaje, y en función de las estrategias que se implementarán". (Ojeda, 25/04/2008; 01:00.)

Las planificaciones deben estar bien estructuradas y de acuerdo a las necesidades de los educandos, con la finalidad de que las clases sean dinámicas y se puedan conseguir aprendizajes significativos.

Desventajas de la planificación.

Según Terry G. (1986) dice:

La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros, tiene barreras psicológicas, ahoga la iniciativa, demora las acciones, es exagerada por los planificadores y tiene limitado valor práctico. (p. 197)

Las planificaciones se las elabora viendo las necesidades de la institución, caso contrario se obtendrá desventajas ya que se pretenderá conseguir objetivos exagerados que no les permitirán alcanzar los que se propusieron.

Fases de Planificación

La planificación es un proceso, dinámico y constante. Para su mejor comprensión este proceso puede dividirse en fases, de acuerdo con el criterio de diversos autores.

Parame (1988) citado en Venegas (2004), en el que describe el proceso de planificación constituido por las siguientes fases:

Examen de la situación actual sobre la base de la recogida de datos, su tratamiento e interpretación.

Propuesta de objetivos genéricos y su traducción en objetivos señalados según la priorización de ellos. Esto implica asignación de recursos humanos y materiales según necesidades racionales al respecto”. (p. 119)

La planificación aborda varios aspectos importantes que los docentes debemos tomar en cuenta para conseguir buenos resultados.

La planificación como proceso dinámico para el desarrollo

“Batistón y Ferreyra, (2005) manifiestan que: en las instituciones educativas en transformación, hay que producir el salto cualitativo de la planificación normativa, prescriptiva y centralizada a un modelo de planificación participativa, descentralizada, orientadora desde un enfoque democrático, dinámico y procesal. La escuela deberá entenderse a sí misma como una institución abierta, flexible, con relativa autonomía, con posturas críticas y constructivas, que se propone y logra cada vez mejores estadios de desarrollo auto dirigido.

El plan de desarrollo institucional se proyecta desde un estado inicial, que es un momento del desarrollo hacia una meta no definitiva que, una vez lograda, se articula con otras, generando nuevas interrogantes, necesidades, inquietudes, ideas, lo que constituye un nuevo estadio, en un proceso continuo de cambio y evolución de la institución”. (p. 19)

La institución educativa debe ser flexible, autónoma, orientada desde un enfoque democrático, con el propósito de lograr mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Modelos de planificación.

“Los principales modelos de planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en especial en América Latina, tanto en el sector público como en el privado, giran alrededor de los siguientes: Planificación Normativa o Tradicional, Planificación Prospectiva, Planificación Interactiva y Planificación Estratégica”. (Aranda A. 2000, p. 23).

Los modelos de planificación depende de las necesidades de su región o localidad, los problemas que se presentan a nivel nacional, siempre y cuando nos basemos en la realidad actual en la que estamos atravesando.

Niveles de concreción curricular

Zhunio, José (Cuenca enero, 2013) manifiesta que: se deben considerar tres niveles:

Primer nivel: (Nivel Macro):

Es el más general, constituye la política trazada por el Estado a través del Ministerio de Educación.

En este momento, los referentes de esta política se encuentran en la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural y en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010 "... (que) se realizó a partir de la evaluación del currículo de 1996, de la acumulación de experiencias de aula logradas en su aplicación, del estudio de modelos curriculares de otros países y, sobre todo, del criterio de especialistas y docentes ecuatorianos de la Educación General Básica en las áreas de Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales, así como también el Bachillerato General Unificado". (p.6)

Este nivel corresponde al sistema educativo en forma general o Nacional, que involucra el nivel máximo que realiza el diseño curricular.

Segundo nivel: (Nivel Meso):

Para Zhunio, José (Cuenca enero, 2013)

La Ley y la Actualización Curricular se concretan en el establecimiento educativo, en el Proyecto Educativo Institucional, es decir, es la adecuación de la política nacional a las condiciones de cada institución.

Corresponde a los docentes de cada escuela o colegio, concretar, según las condiciones de su institución: geográficas (Sierra, Costa, Amazonía, ciudad, campo, barrio urbano marginal), de composición social de su alumnado y docentes, de jornada de trabajo, por la infraestructura con la que cuenta, por la capacitación del personal docente, por las nuevas visiones de la pedagogía, etc., (p.6)

Este nivel es definido como “el conjunto de decisiones articuladas compartidas por el equipo docente de un centro educativo.

Tercer nivel: (Nivel Micro):

Zhunio, José (Cuenca enero, 2013) manifiesta que:

“Los referentes curriculares nacionales, que se han adecuado a las condiciones institucionales en el PEI, deben aterrizar en el aula de clase mediante:

1. Planificación por bloques curriculares, adecuados a las condiciones y realidades de la comunidad, institución y grupo de niños de cada año. (Programación Curricular Anual)
2. Plan operativo anual de aula, en el que se establecen las metas que la institución pretende concretar durante un año lectivo.(Planificación por Bloques)
3. Planes de clase, en los que se detallen las actividades organizadas dentro de un proceso de construcción del aprendizaje, en un tiempo determinado, con los recursos que se utilizarán, las actividades de evaluación que se realizarán para verificar el desarrollo de los aprendizajes y el logro de las destrezas al finalizar la clase.

4. El plan de clase organiza las actividades para cada período, es decir, la maestra deberá realizar tantos planes de clase, cuantos períodos tenga durante el día; un plan de lengua y literatura, uno de matemática, otro de Entorno Natural y Social, etc. (p.6)

Este nivel de diseño curricular orienta la intervención pedagógica del maestro y por lo tanto, la concreción educativa en el ámbito del aula.

Planeamiento didáctico.

Proyecto Educativo Institucional.

Para Crespo, C, (2012) manifiesta que

- “El PEI es un proceso de reflexión y acción estratégica de la comunidad educativa.
- Un instrumento de gestión cerrado en el estudiante.
- Una memoria que explicita u orienta las decisiones.
- Documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Art. 88 del Reglamento a la LOEI).
- Un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias anuales, que ayudarán a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo. (p.8)

Según el autor Crespo el PEI es un instrumento de planificación estratégica de la institución educativa a mediano y largo plazo, en la que se defina las principales actividades de las instituciones educativas.

Elementos esenciales para elaborar la planificación didáctica.

“La planificación didáctica no debe ceñirse a un formato único; sin embargo, es necesario que se oriente a la consecución de los objetivos desde los mínimos planteados por el currículo y desde las políticas institucionales”. (Ministerio de Educación, 2009, p.32).

Ministerio de Educación (2009) manifiesta:

Los elementos esenciales para elaborar la planificación didáctica no es un formato único, el docente debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

Objetivos educativos específicos: Son propuestos por el docente y buscan contextualizar la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010, los mismos que se desagregan de los objetivos educativos del año.

Destrezas con criterio de desempeño: se encuentra en el documento curricular. Su importancia en la planificación estriba en que contienen el deber hacer, los conocimientos asociados y el nivel de profundidad.

Estrategias metodológicas: están relacionadas con las actividades del docente, de los estudiantes y con los procesos de evaluación. Deben guardar relación con los componentes curriculares anteriormente mencionados.

Indicadores esenciales de evaluación: planteados en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General, que se deben cumplir por todos los estudiantes del país al finalizar un año escolar. Estos indicadores se evidenciarán en actividades de evaluación que permitan recabar y validar los aprendizajes con registros concretos.

Recursos: son los elementos necesarios para llevar a cabo la planificación.

Es importante que los recursos a utilizar se detallen; no es suficiente con incluir generalidades como “lecturas”, sino que es preciso identificar el texto y su bibliografía”. (p.36)

De acuerdo al Ministerio de Educación la planificación didáctica no debe seguir un formato único; pero es necesario que se oriente a los objetivos del currículo para lograr un mismo fin.

El proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo con Zúñiga H. (2004) manifiesta,.

Al interior de procesos de enseñanza aprendizaje, la adquisición o uso de estrategias de aprendizaje suponen que un proceso con las siguientes condiciones:

- Toma de conciencia del desequilibrio u obstáculo ante la presencia de un problema y la confrontación de las necesidades particulares al sujeto y sus posibilidades intrapsicológicas para resolverlo.
- Definición del objetivo de la tarea o intención de la misma, de manera que pueda centrar el curso de acción por parte del sujeto. (p. 1).

El proceso de enseñanza aprendizaje se logra de acuerdo a las planificaciones y a las estrategias utilizadas por parte de los docentes.

Cultura Organizacional.

Smircich, Alvesson (1993) citado en Dávila A. y Martínez N. (1993), hizo la distinción entre el ser o tener del concepto de cultura organizacional. Este autor indicó que la cultura puede ser conceptualizada en dos vertientes:

1. Como “herramienta”. La cultura es vista como el mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una formulación “ofensiva” del concepto que sugiere que la cultura es una herramienta para obtener efectividad. Por lo tanto, la tarea de los estudios que se adhieren a esta perspectiva es la de establecer relaciones casuales entre cultura y efectividad para producir el conocimiento que aumente las

oportunidades de influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos).

2. Como “trampa”. La cultura es vista como punto de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y hacia una reflexión crítica de la vida organizacional y del trabajo. Representa la versión “defensiva” del término que ve a la cultura como un obstáculo para la racionalidad económica y la efectividad. En los estudios que adoptan esta perspectiva, la tarea es la de fomentar la reflexión crítica sobre las creencias, valores y entendimientos sociales presentes en la organización. (p. 24)

Para el autor considera a la cultura en dos vertientes: es una herramienta para obtener efectividad y vista como un obstáculo para la racionalidad, debido a las creencias, valores de cada lugar y a la sociedad corrompida de nuestra actualidad.

Uso de recursos.

Azinian H. (2009), menciona:

Hay instituciones que tienen una fuerte decisión política, realizan grandes inversiones para “implementar tecnologías” y, para evaluar “si está siendo realmente aprovechada por los docentes”, realizan encuestas entre éstos y encuentran que, “durante el tiempo de clase, el recurso más utilizado es el tecnológico, aún más que el pizarrón”. He aquí dos elementos clave. (p. 54)

“El nivel de uso de la tecnología” en la institución es un dato numérico, que no da cuenta de los aspectos cualitativos y está referido al uso por parte de los docentes, que puede ser, en gran parte, en reemplazo del pizarrón, reforzando estrategias expositivas”. (p. 274)

Además Azinian H. (2009), menciona:

Algunos posibles indicadores de mejora institucional son:

- El uso de computadoras por parte de los docentes en sus clases, ya sea en la sala de informática como en las aulas.
- La calidad de experiencias diseñadas por los docentes.
- El empleo de las TIC con fines personales y profesionales por parte de los docentes.
- La calidad de las fuentes de información consultadas por los alumnos y sus usos apropiados.
- Las competencias informacionales desarrolladas por los alumnos.
- La cantidad de alumnos que acceden al sitio Web de la escuela y las páginas de los docentes.
- La reducción en la cantidad de papel usado (274).

El uso de recursos permite el desarrollo de las instituciones, se facilita el trabajo a los docentes y se adquiere aprendizajes significativos con los alumnos y por lo general mejorar la calidad de la educación.

Rendimiento escolar.

“Rendimiento escolar: Nivel de conocimiento del alumno medido mediante una prueba de evaluación. En él intervienen, además del nivel intelectual, variables de personalidad y motivación, cuya relación con el rendimiento no siempre lineal, sino que está modulada por factores como el sexo, aptitud, nivel de escolaridad, hábitos de estudio, intereses, autoestima, etc.” Diccionario de pedagogía y psicología, 2000, p. 287)

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2004), manifiesta:

Mejorar el rendimiento escolar en el proceso de enseñanza aprendizaje ha sido un problema que se presenta en la educación, muchos maestros y maestras han buscado la manera de desarrollar actitudes y aptitudes que vayan

encaminadas al progreso, aplicando estrategias y técnicas que permitan alcanzar este propósito.

Por esta razón es necesario realizar una investigación sobre el rendimiento académico de estudiantes de octavo año de educación básica, para indagar sobre su rendimiento escolar de acuerdo a la calidad de vida que llevan. (p. 124)

Para el diccionario pedagógico de psicología el rendimiento académico es considerado como el nivel de conocimiento medido con una prueba de evaluación. La universidad de Juárez considera que para mejorar el rendimiento escolar los docentes deben manejar estrategias que permitan mejores conocimientos de los alumnos.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

En la ejecución del trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos, que se enmarcan en el tipo de investigación de carácter socio-educativa y descriptiva, que corresponde al presente caso; por consiguiente, se utilizó como técnica específica de recolección de datos, la encuesta, los resultados fueron sometidos a un cuidadoso proceso de codificación, tabulación y estudio, que permitieron el análisis y la interpretación de los datos.

El diseño de la investigación corresponde a un esquema no experimental. Se inició con acciones que condujeron a un nivel exploratorio y luego se avanzó con un nivel descriptivo, con prospección al nivel explicativo.

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación son: científico, analítico, deductivo; y, el descriptivo.

El método científico se lo empleó al momento de plantear las hipótesis de la investigación, en la recolección de datos mediante la aplicación de la entrevista a la Directora y Subdirectora, la encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa. Los datos recolectados se organizaron, de acuerdo con las variables formuladas en la hipótesis de la investigación.

El método analítico se empleó al instante que se estudió los conocimientos que fundamentan el marco teórico y legal del proyecto, así como en el desarrollo de la investigación. Se aplicó al momento de realizar el análisis de cada una de las preguntas formuladas en la entrevista y encuesta a los miembros de la comunidad educativa.

El método deductivo se aplicó para deducir los conocimientos investigados en relación a la filosofía, planificación y desarrollo institucional. Al momento de resumir y argumentar los resultados y elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El Método descriptivo se empleó en todos los capítulos de la investigación para analizar y explicar la información obtenida en la investigación y sustentarlos con los fundamentos teóricos.

Técnicas

La técnica empleada en la recolección de datos de la investigación, es la encuesta aplicada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la escuela investigada, para analizar algunas partes importantes de la filosofía, planificación y el desarrollo institucional, recabando la información pertinente y registrarla para su posterior análisis.

Instrumentos

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario de 22 preguntas para directivos y docentes, 17 preguntas para estudiantes y 14 para los padres de familia.

El cuestionario que se aplicó a los diferentes actores consta de preguntas claras y respuestas concretas, lo que permitió obtener una información veraz y confiable sobre filosofía, planificación y desarrollo institucional.

Población y muestra

El criterio de selección de la muestra con directivos, docentes, estudiantes de sexto al décimo grado y padres de familia debido a las limitaciones de la muestra, los datos poblacionales no representan los esquemas correspondientes, por tal razón el método seguido es No probalístico intencional, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. Se trabaja con todos los directivos de la institución, puesto que se trata de una mínima población conformada por la directora y subdirectora del centro educativo.

- b. La población de docentes en la escuela investigada es limitada; por lo tanto, se investigó a con todos ellos que corresponde a 13 docentes, de todos los grados de Educación General Básica.
- c. Los estudiantes incluidos en la investigación son 78 de sexto a décimo grado, aplicando la fórmula se obtuvo una muestra de 61 estudiantes que fueron seleccionados aleatoriamente, se excluyen los alumnos de segundo a quinto grado por las dificultades en el conocimiento de las preguntas de la encuesta, relacionadas con filosofía, planificación y el desarrollo institucional.
- d. La población de los padres de familia de la escuela “Buenos Aires” del barrio San Francisco, es de 67, la muestra obtenida mediante la fórmula corresponde a 54 padres que fueron seleccionados aleatoriamente.

f. RESULTADOS

Encuesta a Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

Objetivo: Determinar la incidencia de la filosofía, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el .

A. Filosofía Institucional

1. ¿Los miembros de la institución educativa participaron en la elaboración de la misión de la institución?

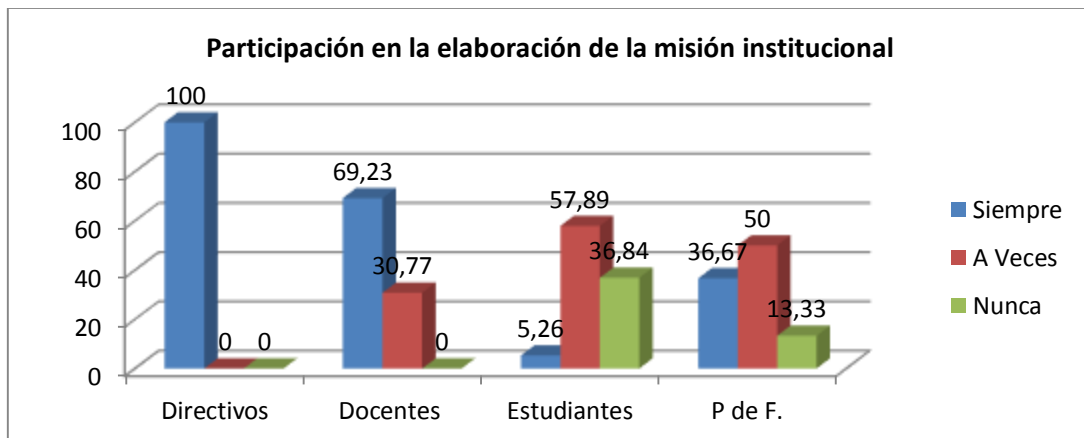
Cuadro 1

<u>Participación en la elaboración de la misión institucional</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	100,00	9	69,23	3	5,26	22	36,67
A veces			4	30,77	33	57,89	30	50,00
Nunca					21	36,84	8	13,33
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 1



Análisis:

La misión de cualquier institución, más aún de las educativas, tiene que ser elaborada con la más amplia participación de todos quienes están involucrados en la misma, pues, sólo de esta manera se podrá garantizar el compromiso y participación, entusiasta y decidida de todos sus miembros en el cumplimiento estricto de esa misión, que constituye la responsabilidad máxima y específica que justifica la propia existencia de la institución.

En la institución investigada, el ciento por ciento de los directivos, cerca de la tres cuartas partes de los docentes (69,23%), más de la tercera parte (36,67%) de padres de familia; y apenas, un mínimo porcentaje de los estudiantes (5,26%), informan que siempre han participado en la elaboración de la misión de la institución; en tanto que, un poco más de la mitad de estudiantes (57,89%), la mitad de padres de familia (50%), y cerca de la tercer parte de los docentes (30,77%), opinan que a veces han participado en esa actividad; por el contrario, más de una tercera parte de estudiantes (36,48%) y más una décima (13,33%) parte de padres de familia manifiestan que nunca han participado.

Interpretación:

Se puede advertir que la participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la elaboración de la misión institucional es escasa, situación que afectará en los acuerdos y compromisos; debilidad que debe constituirse en una preocupación para ser corregida lo más pronto posible.

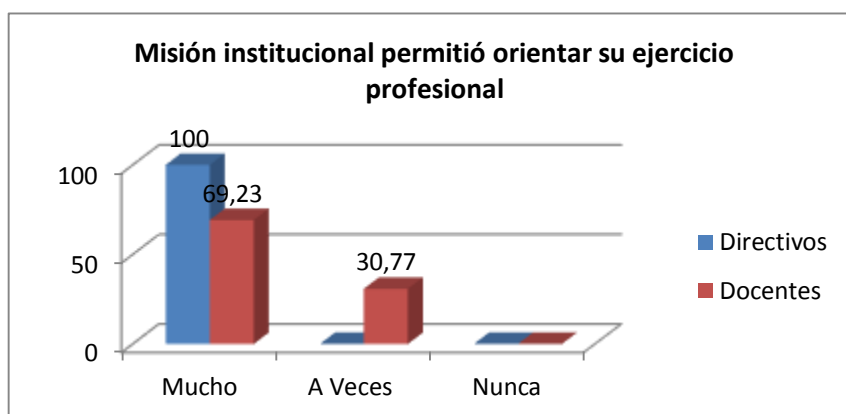
2. ¿Considera que la misión Institucional, le permitió orientar su ejercicio profesional?

Cuadro 2

<u>Misión institucional permitió orientar su ejercicio profesional</u>				
Alternativa	Directivos		Docentes	
	f	%	f	%
Mucho	2	100,00	9	69,23
Poco	-	-	4	30,77
Nada	-	-	-	-
TOTAL	2	100,00	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 2



Análisis:

La misión de la institución educativa tiende a ser elaborada con la participación amplia de todos los miembros de la comunidad educativa que están involucrados en la educación, se involucran y comprometen su accionar, a fin de conseguir las metas propuestas.

De acuerdo con los resultados de la investigación el ciento por ciento de los directivos, cerca de las tres cuartas partes (69,23%) de los docentes aseveran que la misión institucional mucho les permitió orientar su ejercicio profesional y menos de una tercera parte (30,77%) responden que poco les permitió.

Interpretación:

Se asevera que la mayoría de directivos y docentes consideran que la misión institucional les permitió orientar su ejercicio profesional, resultado que deberá ser incrementado, a fin de mejorar el ejercicio profesional.

3. ¿Cree que el conocimiento de la visión Institucional ha propiciado el involucramiento de los miembros de la comunidad Educativa?

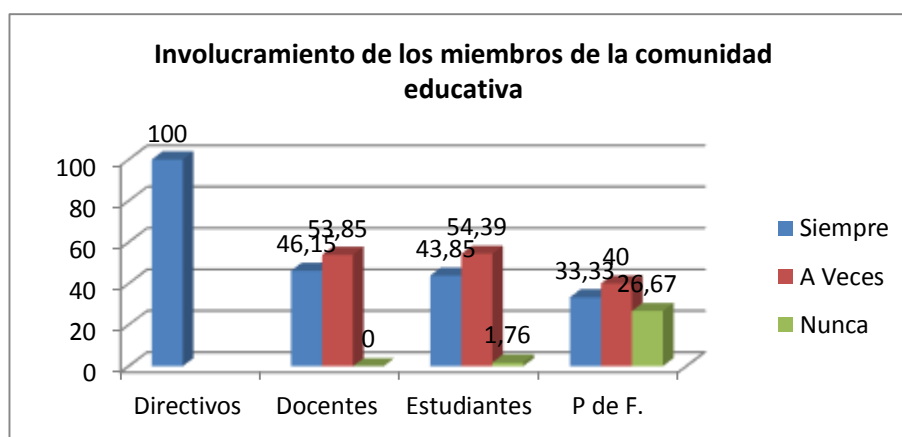
Cuadro 3

<u>Involucramiento de los miembros de la comunidad educativa</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	100,00	6	46,15	25	43,86	20	33,33
A veces			7	53,85	31	54,39	24	40,00
Nunca					1	1,76	16	26,67
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 3



Análisis:

La visión institucional es un requisito indispensable del futuro de la institución educativa, ¿cómo quiere ser la institución en los próximos años?. La visión

institucional es una meta que se consigue con el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa.

Todos los directivos, menos de la mitad de los docentes (46,15%), estudiantes (43,86%) y la tercera parte de los padres de familia (33,33%) confirman que el conocimiento de la visión institucional siempre ha propiciado el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa; un poco más de la mitad de los docentes (53,85%), estudiantes (54,39%) y más de la tercera parte de los padres de familia (40%) afirman a veces; y, finalmente un poco más de una cuarta parte (26,67%) de padres de familia y el 1,76% de estudiantes responden nunca.

Interpretación:

Se puede aseverar que el conocimiento de la visión institucional a los directivos siempre les propició el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, no así con más de la mitad de docentes, estudiantes y padres de familia que a veces les propició el involucramiento.

4. ¿Según su criterio, los miembros de la comunidad Educativa demuestran cumplimiento en los compromisos institucionales?

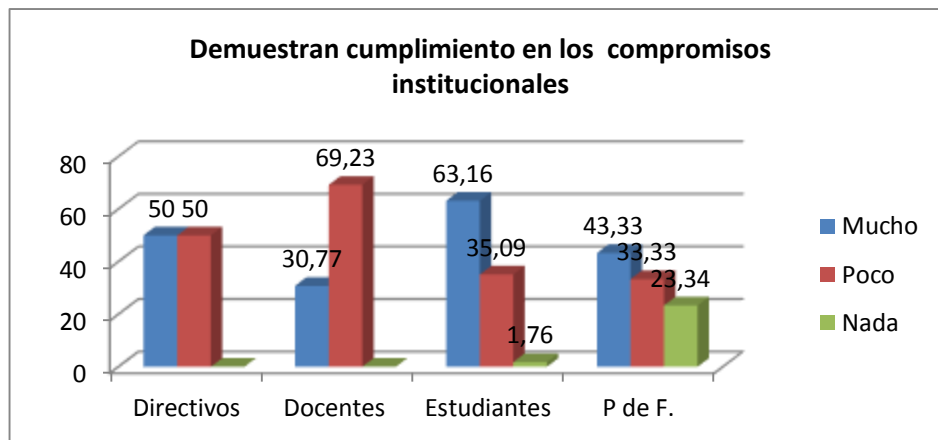
Cuadro 4

Demuestran cumplimiento en los compromisos institucionales								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mucho	1	50,00	4	30,77	36	63,16	26	43,33
Poco	1	50,00	9	69,23	20	35,09	20	33,33
Nada					1	1,76	14	23,34
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 4



Análisis:

Lograr el cumplimiento de los compromisos en cada uno de los miembros de la comunidad educativa presenta dificultades y complicaciones, por lo que es aconsejable emplear un proceso que iniciaría con la socialización, participación, involucramiento y compromiso en las actividades planificadas en la institución educativa.

La mitad de los directivos, un poco menos de la tercera parte de los docentes (30,77%), más de la mitad de los estudiantes (63,16%) y menos de la mitad de los padres de familia (43,33%) afirman que los miembros de la comunidad Educativa demuestran el cumplimiento en los compromisos institucionales; la mitad de los directivos, más de la mitad de los docentes (69,23%), más de la tercera parte de los estudiantes (35,09%) y la tercera parte de los padres de familia (33,33%) responde poco; y, menos de la cuarta parte de padres de familia (23,34%) responde nada.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se asevera que la mayoría de miembros de la comunidad educativa poco demuestran el cumplimiento de los compromisos institucionales, situación que perjudica al crecimiento de la institución educativa; debilidad que deber ser fortalecida de manera urgente.

5. ¿Se han socializado los objetivos de la Institución con los miembros de la comunidad Educativa?

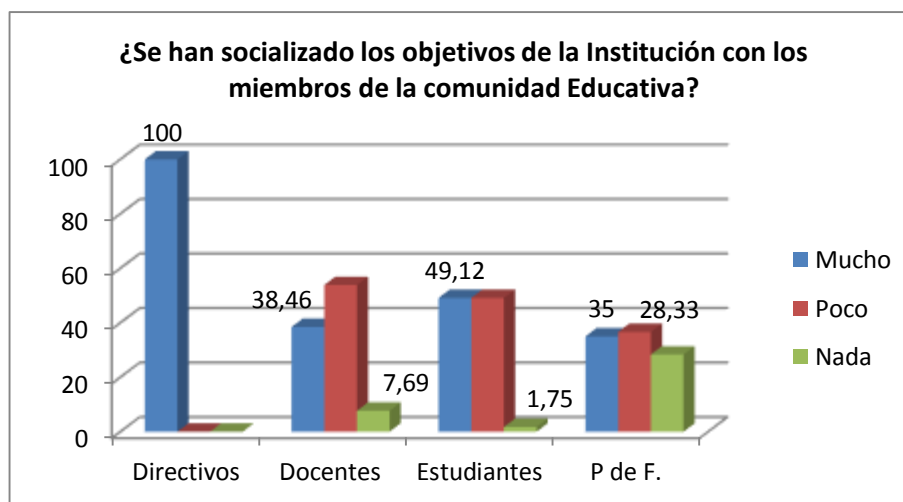
Cuadro 5

Se han socializado los objetivos de la institución con sus miembros								
Actores Alternativa	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mucho	2	100,00	5	38,46	28	49,12	21	35,00
Poco	-	-	7	53,85	28	49,12	22	36,67
Nada	-	-	1	7,69	1	1,75	17	28,33
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 5



Análisis:

La socialización de los objetivos de la institución educativa a los miembros de la comunidad educativa, es un requisito indispensable para lograr la participación de los mismos, su colaboración y sobre todo el compromiso para lograrlos, al final de un período de tiempo.

El ciento por ciento de los directivos, más de la tercera parte de los docentes (38,46%), menos de la mitad de los estudiantes (49,12%) y padres de familia (35,00%),

responden que mucho se socializaron los objetivos de la institución con los miembros de la comunidad educativa, un poco más de la mitad de los docentes (53,85%), menos de la mitad (49,12%) de los estudiantes y más de la cuarta parte de los padres de familia (36,67%) responde que poco se realizó la socialización; y, más de una cuarta parte de padres de familia (28,33%) responden nada.

Interpretación:

De esta manera se puede insinuar que muy poco se socializaron los objetivos de la institución educativa con los miembros de la comunidad educativa, aspecto que desmotivará a los miembros de la comunidad educativa y de alguna manera afectará en la participación y compromiso de los miembros de la comunidad, en el desarrollo de sus actividades educativas, situación que preocupa y que deberá ser corregida de manera inmediata.

6. ¿En la Institución, se ha evaluado el logro de los objetivos Institucionales?

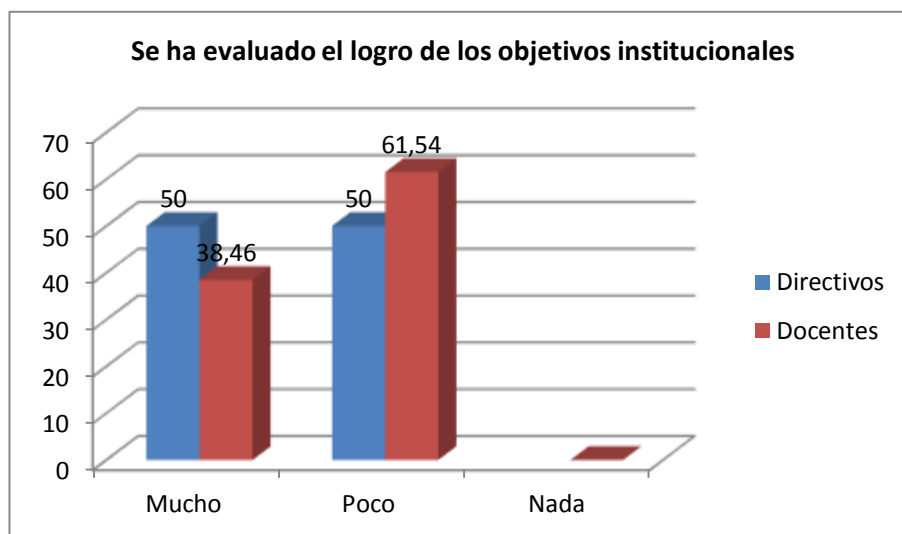
Cuadro 6

<u>Se ha evaluado el logro de los objetivos institucionales</u>				
Alternativa	Directivos		Docentes	
	f.	%	f	%
Mucho	1	50,00	5	38,46
Poco	1	50,00	8	61,54
Nada	-	-	-	-
TOTAL	2	100,00	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 6



Análisis:

La evaluación es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos propuestos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Implica la obtención de informaciones que permitan la elaboración de juicios válidos acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método, procedimiento, técnica, etc.

La mitad de los directivos, más de la mitad de los docentes (61,54%) manifiestan que en la Institución un poco se ha evaluado el logro de los objetivos institucionales, y la mitad de los directivos y más de la tercera parte de los docentes responde mucho.

Interpretación:

Se puede ratificar que poco se han evaluado el logro de los objetivos Institucionales, resultado que afecta al desarrollo institucional y que de manera urgente deberá atenderse.

7. ¿Considera que se puso en práctica los valores definidos en la comunidad Educativa?

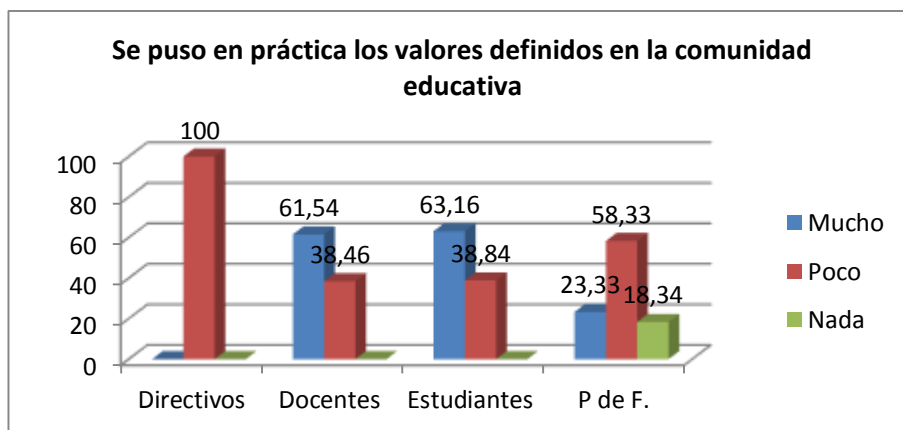
Cuadro 7

Se puso en práctica los valores definidos en la comunidad educativa								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mucho			8	61,54	36	63,16	14	23,33
Poco	2	100,00	5	38,46	21	36,84	35	58,33
Nada			-	-	-	-	11	18,34
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 7



Análisis:

La práctica de valores en la Institución Educativa promueve la disciplina y la armonía en todos los miembros de la comunidad, ayuda en la formación integral de los estudiantes y a mantener un clima escolar excelente.

Más de la mitad de docentes (61,54%), estudiantes (63,16%) y menos de la cuarta parte de padres de familia (23,33%) responden que mucho se puso en

práctica los valores definidos en la comunidad educativa; todos los directivos, más de la tercera parte de docentes (38,46%), estudiantes (36,84%) y más de la mitad de padres de familia, responde poco; y, finalmente cerca de una cuarta parte de padres de familia (18,34%) responden nada.

Interpretación:

Los resultados son variados, por lo que se estima que más de la mitad de los encuestados responden que poco a nada se puso en práctica los valores definidos en la comunidad educativa, situación que preocupa; por lo tanto, necesita la debida atención a este problema.

8. ¿Según su criterio, la comunicación ha permitido determinar principios Institucionales?

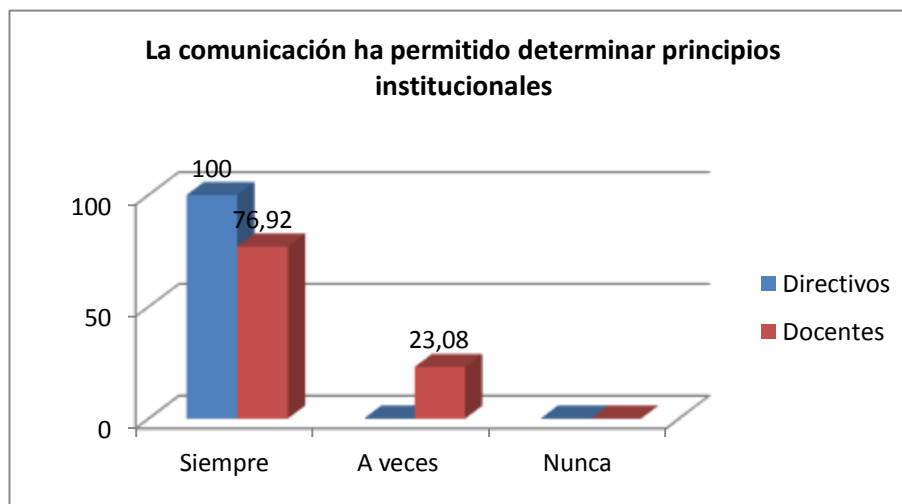
Cuadro 8

<u>La comunicación ha permitido determinar principios institucionales</u>				
Actores	Directivos		Docentes	
	f	%	f	%
Siempre	2	100.00	6	76,92
A veces	-	-	7	23,08
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	2	100.00	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 8



Análisis:

La comunicación es un medio para establecer buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, establecer compromisos y determinar los principios institucionales que se regirán en la Institución Educativa.

Todos los directivos, más de las tres cuartas partes de los docentes (76,92%) contestan que la comunicación siempre permitió determinar principios institucionales, y menos de la cuarta parte de docentes (23,08%) mencionan que a veces.

Interpretación:

Se puede aseverar que la comunicación permitió determinar los principios institucionales, resultados satisfactorios que ayudan a mantener la armonía en la Institución Educativa; pero que, en todo caso, necesitan del incremento de la comunicación.

9. ¿El clima organizacional, que se vive en la Institución, ha estimulado el trabajo?

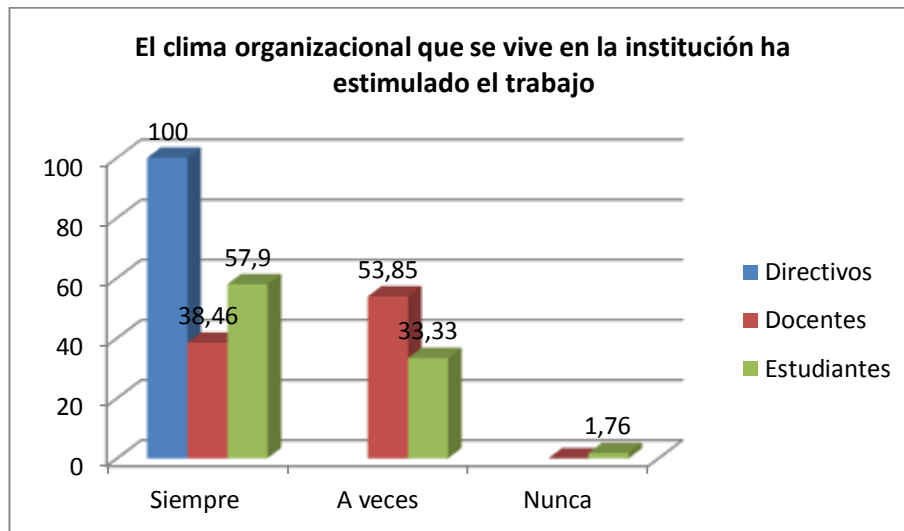
Cuadro 9

<u>El clima organizacional que se vive en la Institución ha estimulado el trabajo</u>						
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	100,00	5	38,46	33	57,90
A veces	-	-	7	53,85	19	33,33
Nunca	-	-	01	-	5	1,76
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 9



Análisis:

El clima organizacional es el ambiente propio de la Institución Educativa, en el que se relacionan los miembros de la comunidad educativa mediante la interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por

objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación que orientan a la persona a buscar la satisfacción.

En referencia a la pregunta el ciento por ciento de los directivos, más de la tercera parte de los docentes (38,46%) y más de la mitad de los estudiantes (57,90%) afirman que el clima organizacional que viven en la institución, siempre ha estimulado el trabajo; más de la mitad de los docentes (53,85%) y una tercera parte (33,33%) de los estudiantes a veces ha estimulado el trabajo.

Interpretación:

Se puede afirmar que el clima organización que se vive en la Institución, siempre ha estimulado el trabajo, resultado satisfactorio que deberá incrementarse.

10. Considera que, se ejecutó una evaluación del Desarrollo Institucional, en el período 2012-2013.

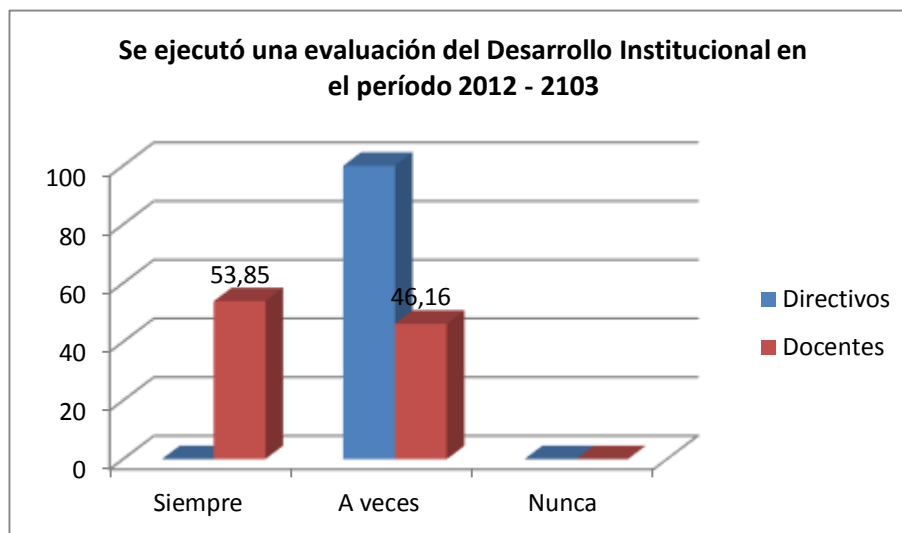
Cuadro 10

<u>Se ejecutó una evaluación del Desarrollo Institucional en el período 2012 – 2013.</u>				
Actores	Directivos		Docentes	
	f	%	f	%
Siempre	0	0	7	53,85
A veces	2	100.00	6	46,16
Nunca	0	0	0	0
TOTAL	2	100.00	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 10



Análisis:

El desarrollo institucional es el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la Institución Educativa, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. La evaluación del desarrollo se refiere a medir y valorar las acciones que se planificaron para conseguir el Desarrollo Institucional.

Más de la mitad de los docentes (53,85%) manifiestan que siempre se ejecutó una evaluación del Desarrollo Institucional, todos los directivos y menos de la mitad (46,16%) de los docentes responde que a veces.

Interpretación:

El autor afirma que la evaluación del Desarrollo Institucional no se realizó de manera permanente, por lo tanto, los resultados no son confiables, aspecto que debilita el Desarrollo Institucional y necesita del cuidado y de la atención urgente de sus autoridades.

11. Considera que en la Institución se han generado líderes

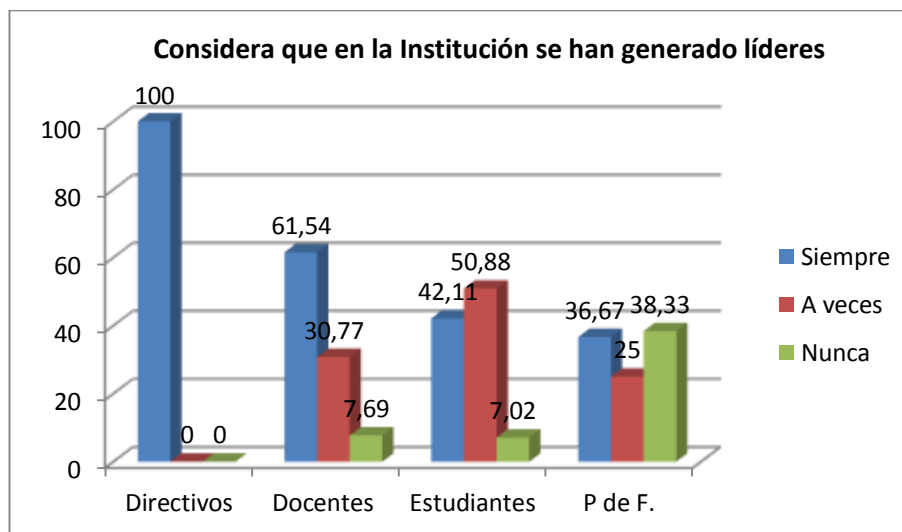
Cuadro 11

<u>Considera que en la Institución se han generado líderes</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	100,00	8	61,54	24	42,11	22	36,67
A veces	0	0	4	30,77	29	50,88	15	25,00
Nunca	0	0	1	7,69	4	7,02	23	38,33
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 11



Análisis:

El líder es un miembro de la comunidad educativa que actúa como guía del grupo, su interés es colectivo, dispone de tiempo y está al tanto de las necesidades de la Institución Educativa.

En referencia a la pregunta, el ciento por ciento de los directivos, más de la mitad de los docentes (61,54%), menos de la mitad de los estudiantes (42,11%) y más de una tercera parte de los padres de familia (36,67%), afirman que en la Institución Educativa siempre se han generado líderes; menos de la cuarta parte de docentes (30,77%), más de la mitad de los estudiantes (50,88%) y una cuarta parte de los padres de familia (25%) responden a veces; y, el 7,69% de docentes, 7,02% de estudiantes y más de una cuarta parte de los padres de familia (38,33%) responden nunca.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se puede confirmar que siempre la institución educativa ha generado líderes, resultado satisfactorio que aumenta el prestigio institucional; por lo tanto, amerita mayor atención.

Objetivo: Detallar la incidencia de la planificación en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el .

B. Planificación Institucional

12. ¿Usted participó en el Diagnóstico Institucional?

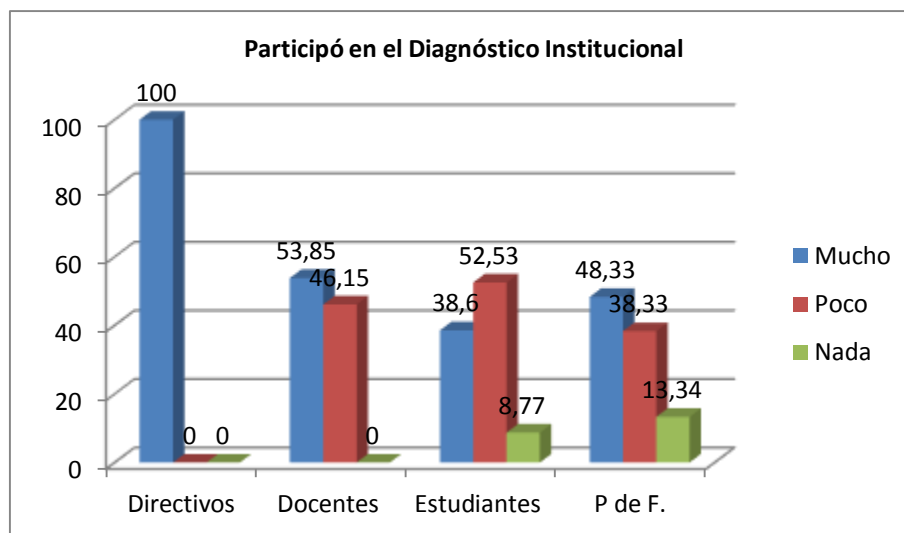
Cuadro 12

<u>Se aplicaron las normas del Reglamento Interno en la Institución Educativa</u>								
Actores Alternativa	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Mucho	2	100,00	7	53,85	22	38,60	29	48,33
Poco			6	46,15	30	52,53	23	38,33
Nada			0	0	5	8,77	8	13,34
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 12



Análisis:

El Diagnóstico Institucional es un proceso de aprendizaje continuo y participativo para comprender y analizar por qué las cosas son como son, es la capacidad de comprender la situación actual, encontrar e implementar estrategias que produzcan cambios sostenibles.

Todos los directivos, un poco más de la mitad de los docentes (53,85%), más de la tercera parte de los estudiantes (38,60%) y menos de la mitad de los padres de familia (48,33%) afirman que participaron mucho en el Diagnóstico Institucional; menos de la mitad de los docentes (46,15%), más de la mitad de los estudiantes (52,53%) y más de la cuarta parte de los padres de familia (38,33%) responden que poco participaron; y, el 8,77% de estudiantes y 13,34% de padres de familia responde nada.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, la mayoría docentes, estudiantes y padres de familia opinan que poco o nada participaron en el Diagnóstico Institucional, resultados insatisfactorios que influyen en el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa y que ameritan ser atendidos de manera urgente.

13. ¿Según su criterio, la comunicación permitió mejorar la Organización Institucional?

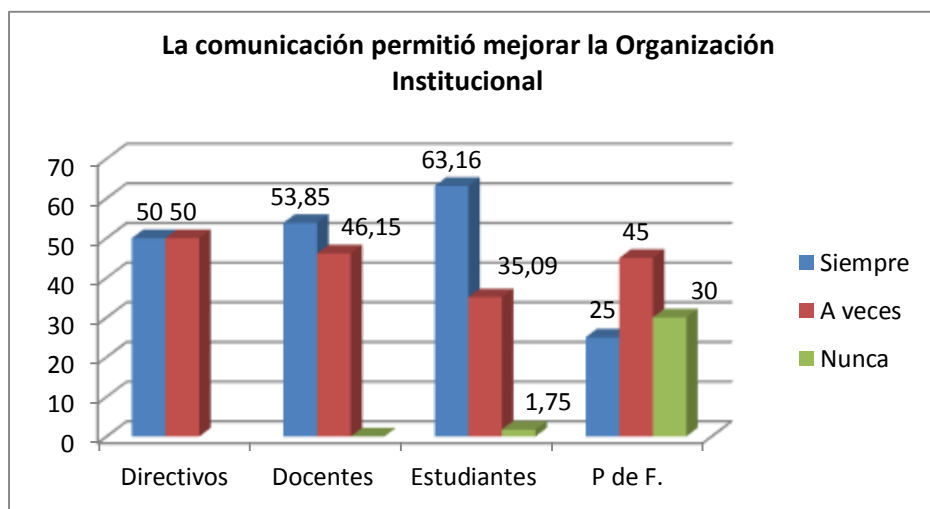
Cuadro 13

<u>La comunicación permitió mejorar la Organización Institucional</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	1	50,00	7	53,85	36	63,16	15	25,00
A veces	1	50,00	6	46,15	20	35,09	27	45,00
Nunca			0	0	1	1,75	18	30,00
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 13



Análisis:

La comunicación institucional gestiona el modo en que la imagen de la institución educativa es percibida por el público externo e interno, con ambos interactuando dentro de una sociedad. La comunicación interna es un factor fundamental para que esta sea efectiva ya que ambas trabajan en conjunto y se complementan para mejorar la visión y comunicación de una organización.

La mitad de los directivos, más de la mitad de los docentes (53,85%), estudiantes (63,16%) y una cuarta parte de padres de familia mencionan que la comunicación siempre permitió mejorar la Organización Institucional, la mitad de los directivos, menos de la mitad de los docentes (46,15%), más de una tercera parte de los estudiantes (35,09%) y menos de la mitad de los padres de familia (45%) afirman que a veces; y, menos de la tercera parte de los padres de familia (30%) responden nunca.

Interpretación:

Se puede insinuar que a la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia la comunicación a veces les permitió mejorar la Organización Institucional, aspecto que desmotivará las relaciones en los miembros de la comunidad educativa, deberá ser corregida inmediatamente.

14. ¿Considera usted, que se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional?

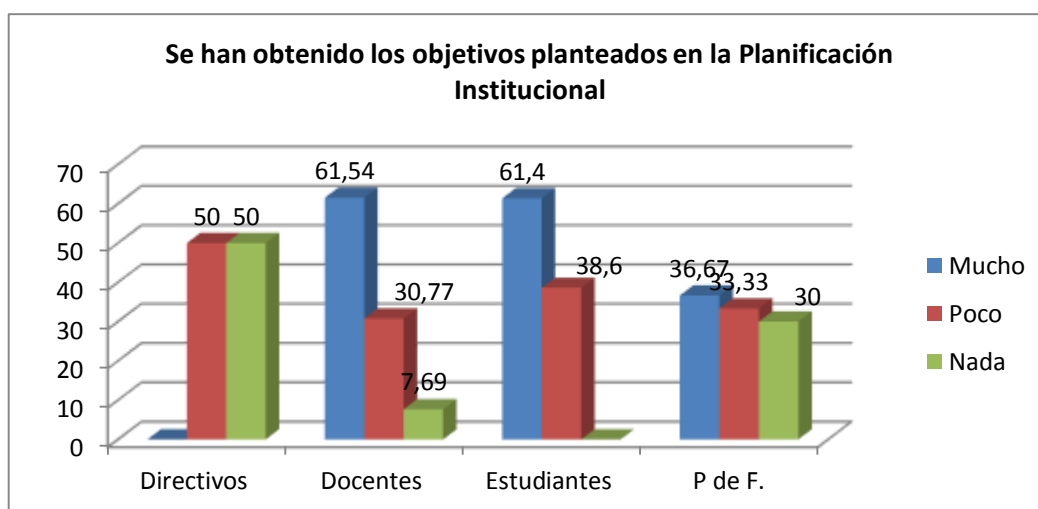
Cuadro 14

Se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mucho	0	0	8	61,54	35	61,40	22	36,67
Poco	1	50,00	4	30,77	22	38,60	20	33,33
Nada	1	50,00	1	7,69	0	0	18	30,00
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 14



Análisis:

La consecución de los objetivos de la Planificación Institucional es un requisito indispensable para su vida institucional, los objetivos deben ser conseguidos con la participación, involucramiento y compromiso de todos los actores de la educación.

En la Institución Educativa un poco más de la mitad de los docentes (61,54%), estudiantes (61,40%) y más de una tercera parte de los padres de familia (36,67%) considera que mucho se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional, la mitad de los directivos, menos de la tercera parte de los docentes (30,77%), más de la tercera parte de los estudiantes (38,60) y la tercera parte de los padres de familia (33,33%) consideran que poco; y, el 50% de los directivos, el 7,69% de docentes y menos de la cuarta parte de los padres de familia (30%) nada.

Interpretación:

La mayoría de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia responden que la obtención de los objetivos planteados en la Planificación Institucional, es escasa, aspecto que desmotivará a los miembros de la comunidad educativa y de alguna manera afectará en las labores educativas, debilidad que deberá ser corregida de manera urgente.

15. ¿Participó usted, en la selección de estrategias para el Plan Operativo Anual de la Institución?

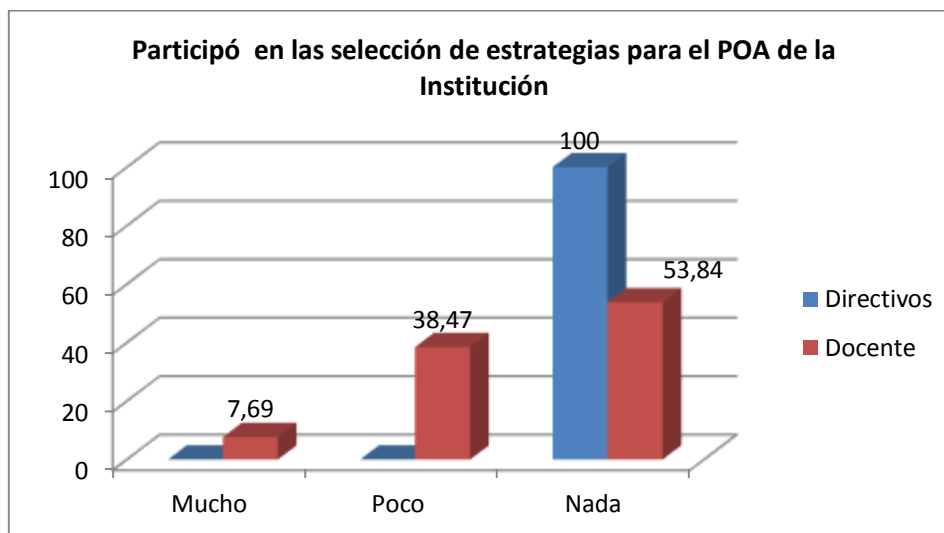
Cuadro 15

<u>Participó en la selección de estrategias para el POA de la Institución.</u>					
Alternativa	Actores	Directivos		Docentes	
		f	%	f	%
Mucho		0	0	1	7,69
Poco		0	0	5	38,47
Nada		2	100.0	7	53,84
TOTAL		2	100.0	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 15



Análisis:

El Plan Operativo Anual es un instrumento de gestión indispensable en la Institución Educativa, es elaborado por el equipo directivo y socializado a los miembros de la comunidad educativa, los objetivos propuestos deben ser alcanzados en un año plazo.

El ciento por ciento de los directivos, más de la mitad de los docentes (53,84%) no participaron en la selección de las estrategias para el Plan Operativo Anual de la Institución; más de la tercera parte (38,47%) de los docentes poco participaron; y, un bajo porcentaje (7,69%) de los docentes mucho participaron.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, la participación en la selección de estrategias para el Plan Operativo Anual de la Institución es escasa, aspecto negativo que influye en la gestión institucional, debilidad que deberá ser tratada con premura.

16. ¿Estima usted, que se gestionaron las actividades del Plan Operativo Anual?

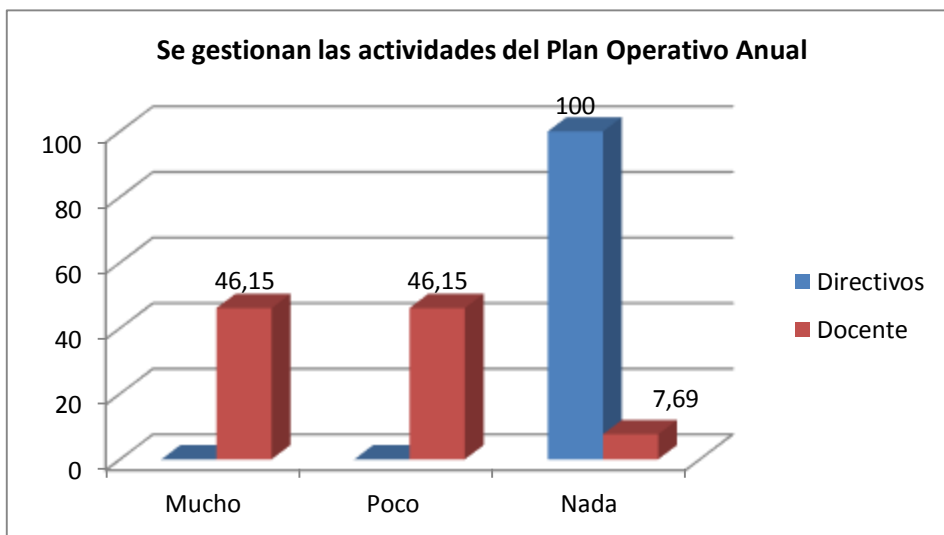
Cuadro 16

Se gestionaron las actividades del Plan Operativo Anual				
Actores	Directivos		Docentes	
	f	%	f	%
Mucho	0	0	6	46,15
Poco	0	0	6	46,15
Nada	2	100.00	1	7,69
TOTAL	2	100.00	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 16



Análisis:

La gestión implica un conjunto de trámites eficientes que se realizan para lograr un objetivo, en la gestión pueden intervenir los miembros de la comunidad

educativa para ayudar en la consecución de los objetivos del Plan Operativo Anual.

Menos de la mitad de los docentes (46,15%) estima que mucho se gestionaron las actividades del Plan Operativo Anual, igual porcentaje. manifiestan poco; todos los directivos y el 7,69% responden nada.

Interpretación:

El autor confirma que la gestión de las actividades del Plan Operativo Anuales escasa, lo que significa que la gestión a nivel Institucional deberá incrementarse con la participación de los miembros de la comunidad educativa.

17. Participó usted en el diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional.

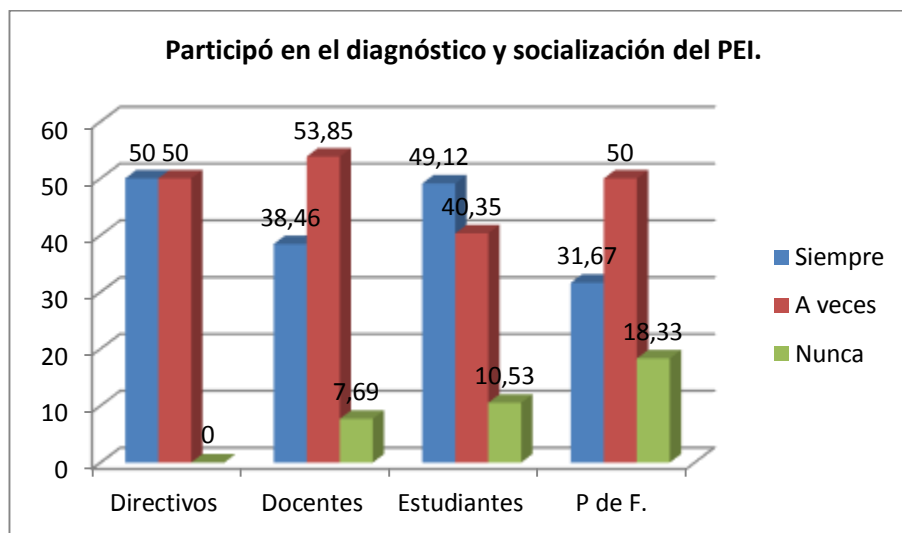
Cuadro 17

<u>Participó en el diagnóstico y socialización del PEI.</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
Alternativa	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	1	50,00	6	38,46	17	49,12	21	31,67
A veces	1	50,00	6	53,85	28	40,35	23	50,00
Nunca	0	0	1	7,69	12	10,53	16	18,33
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 17



Análisis:

La participación es una necesidad fundamental para el desarrollo de las actividades educativas y lograr un compromiso por parte de los miembros de la comunidad educativa y con ello conseguirla socialización del PEI, que es hacer nuestro los problemas institucionales.

La mitad de directivos, más de la tercera parte de los docentes (38,46%), un poco menos de la mitad de los estudiantes (49,12%) y menos de la cuarta parte de los padres de familia (31,67%) mencionan que siempre participaron en el diagnóstico y socialización del PEI, la mitad de los directivos, más de la mitad de los docentes (53,85%), más de la tercera parte de los estudiantes (40,35%) y la mitad de los padres de familia responden que a veces; y, en un menor porcentaje 7,69% de docentes, 10,53% de estudiantes y 18,33% de padres de familia responden nunca.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se puede mencionar que la mayoría de los actores a veces participaron en el diagnóstico y socialización del PEI, aspecto

negativo que influye en la consecución de las metas propuestas en la Institución Educativa, debilidad que deberá ser atendida de manera urgente.

18. ¿Estima usted, que la directora, revisó la microplanificación?

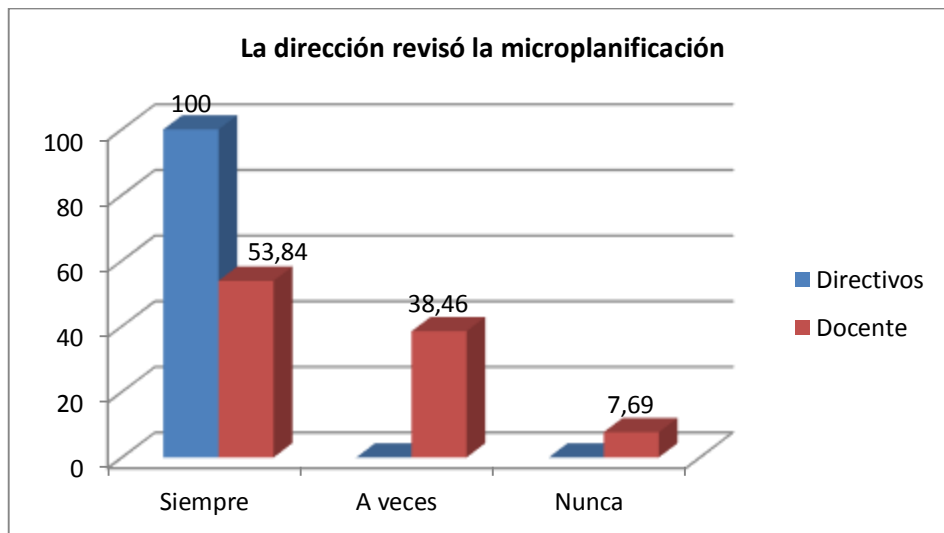
Cuadro 18

<u>La directora revisó la microplanificación</u>				
Actores	Directivos		Docentes	
	f	%	f	%
Siempre	2	100,00	7	53,84
A veces	0	0	5	38,46
Nunca	0	0	1	7,69
TOTAL	2	100,00	13	100,00

Fuente: Encuesta a directivos y docentes

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 18



Análisis:

La dirección es una función de dirigir acciones administrativas, gestión y académicas con los diferentes miembros de la comunidad educativa, a fin de

lograr las metas propuestas en la Institución Educativa, una función específica de la dirección es la revisión y aplicación de la microplanificación.

Todos los directivos, más de la mitad de los docentes (53,84%) afirman que la directora siempre revisó la planificación, más de la tercera parte manifiesta que a veces; y, un mínimo porcentaje responde nunca.

Interpretación:

Por lo tanto, se puede afirmar que la directora revisó la microplanificación de manera satisfactoria, es indispensable brindar mayor atención a esta situación, a fin de mejorar la metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje y con ello el rendimiento escolar.

19. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes consideran las dificultades de aprendizaje.

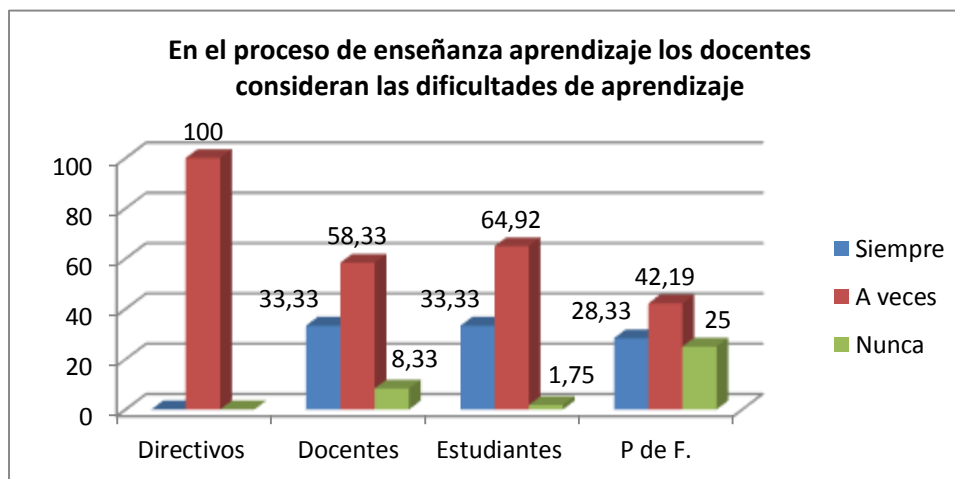
Cuadro 19

<u>En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes consideran las dificultades de aprendizaje</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	4	33,33	19	33,33	17	28,33
A veces	2	100.00	7	58,33	37	64,92	28	42,19
Nunca	0	0	1	8,33	1	1,75	15	25,00
TOTAL	2	100.00	12	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 19



Análisis:

El proceso de enseñanza aprendizaje consiste en las acciones que el docente realiza en la clase, desde la motivación, metodología empleada, recursos y la evaluación.

El ciento por ciento de los directivos, más de la mitad de los docentes (58,33%), estudiantes (64,92%) y menos de la mitad de padres de familia (42,19%) manifiestan que a veces consideran las dificultades de aprendizaje, una tercera parte de docentes, estudiantes y padres de familia expresan siempre; y, un menor porcentaje de docentes, estudiantes y padres de familia responde nunca.

Interpretación:

Se puede confirmar que la mayoría de actores responde que en el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes no consideran las dificultades de aprendizaje, por lo que se necesita mayor atención con los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje.

20. ¿Piensa usted, que los miembros de la Comunidad Educativa adquirieron experiencia en el manejo de las TICs?

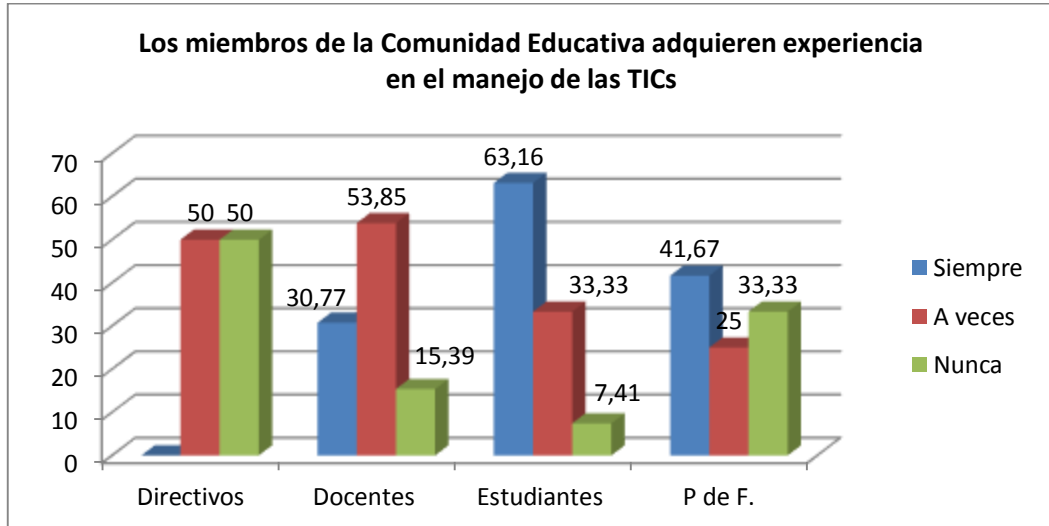
Cuadro 20

Los miembros de la Comunidad Educativa adquirieron experiencia en el manejo de las TICs								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Siempre	0	0	4	30,77	36	63,16	25	41,67
A veces	1	50,00	7	53,85	19	33,33	15	25,00
Nunca	1	50,00	2	15,39	2	7,41	20	33,33
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos y docentes

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 20



Análisis:

La Tecnología de la Información y Comunicación constituye la herramienta de trabajo del administrador, docente y estudiante, su manejo y empleo de los programas en el campo administrativo y académico, sobre todo como recurso didáctico en el aula de clase incrementa la calidad de la educación.

Un poco menos de la tercera parte de los docentes (30,77%), más de la mitad de los estudiantes (63,16%) y un poco menos de la mitad de los padres de familia piensan que siempre los miembros de la Comunidad Educativa adquirieron experiencia en el manejo de las TICs. La mitad de los directivos, más de la mitad de los docentes (53,85%), la tercera parte de los estudiantes (33,33%) y la cuarta parte de los padres de familia (25%) piensan a veces; y, la mitad de los directivos, un pequeño porcentaje de docentes (15,39%), 7,41% de estudiantes; y, la tercera parte de padres de familia (33,33%) responden que nunca.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se insinúa que los docentes no adquirieron experiencia en el manejo de las TICs, situación negativa que imposibilita el empleo de la tecnología por los estudiantes y que significa una debilidad que deberá ser atendida de manera urgente.

21. ¿Se ha incrementado el rendimiento en el último año escolar?

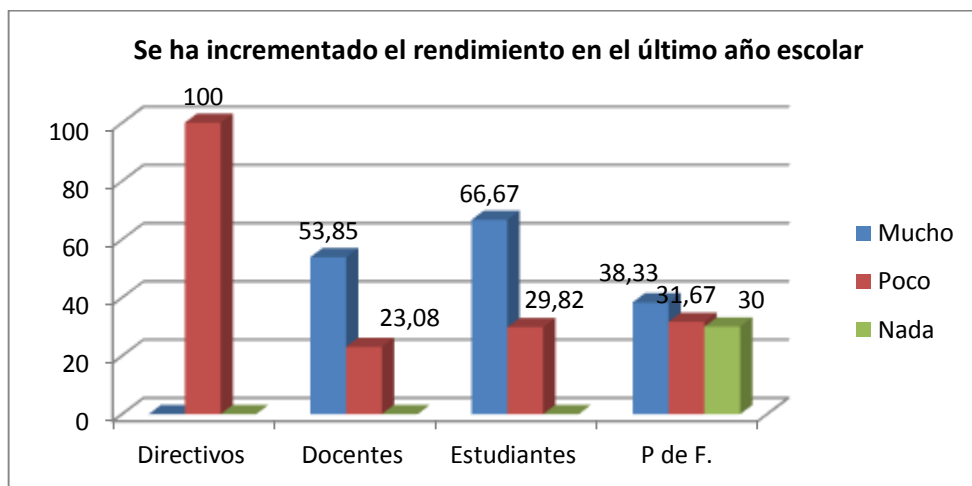
Cuadro 21

<u>Se ha incrementado el rendimiento en el último año escolar</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mucho	0	0	7	53,85	38	66,67	23	38,33
Poco	2	100,00	6	23,08	17	29,82	19	31,67
Nada	0	0	0	0	2	0	18	30,00
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 21



Análisis:

El rendimiento escolar es el nivel de conocimientos y desarrollo de destrezas con criterio de desempeño expresado en un promedio numérico que se obtiene de los alumnos como resultado que mide el producto del proceso de enseñanza aprendizaje, en el que participan de manera directa e indirecta los actores de la educación.

En referencia a la pregunta, un poco más de la mitad de los docentes (53,85%), estudiantes (66,667%) y un poco más de una tercera parte de los padres de familia responden que mucho se ha incrementado el rendimiento es este último año; todos los directivos, menos de una cuarta parte de docentes (23,08%), estudiantes (29,82%) y menos de una tercera parte (31,67%) de padres de familia responden poco.

Interpretación:

Se puede insinuar que el incremento del rendimiento en el último año escolar es escaso, aspecto que desmotivará a los miembros de la comunidad educativa y de alguna manera afectará al prestigio institucional, debilidad que deberá ser corregido de manera inmediata.

22. ¿Ha mejorado el prestigio institucional en los últimos años?

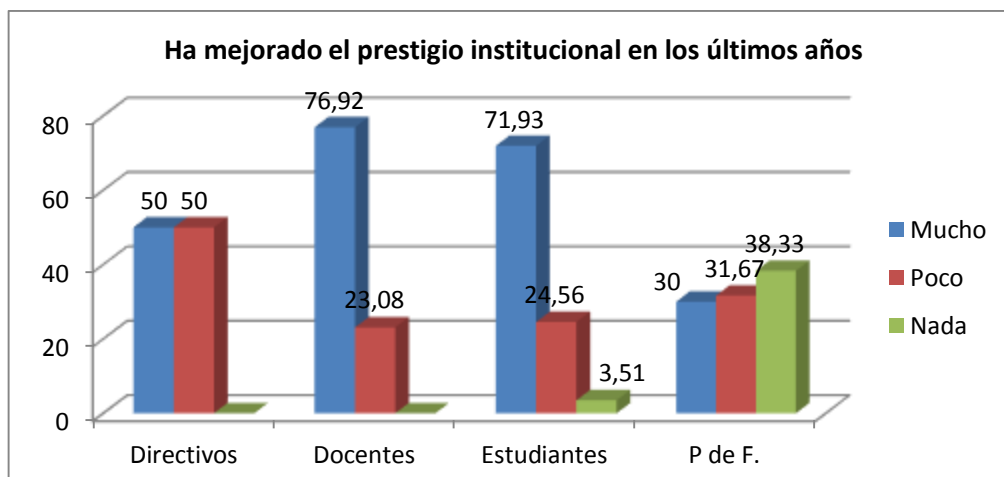
Cuadro 22

<u>Ha mejorado el prestigio institucional en los últimos años</u>								
Actores	Directivos		Docentes		Estudiantes		P de F.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mucho	1	50,00	10	76,92	41	71,93	18	30,00
Poco	1	50,00	3	23,08	14	24,56	19	31,67
Nada	0	0			2	3,51	23	38,33
TOTAL	2	100,00	13	100,00	57	100,00	60	100,00

Fuente: Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.

Elaborado por: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

Gráfico 22



Análisis:

Una institución educativa tiene prestigio cuando se destaca en su ámbito profesional educativo. El prestigio institucional se construye a lo largo de los varios años, al dar muestras de calidad, honestidad y capacidad.

La mitad de los directivos, un poco más de las tres cuartas partes de los docentes (76,92%), menos de la tres cuartas parte de los estudiantes (71,93%), menos de la tercera parte de los padres de familia (30%) afirman que ha mejorado mucho el prestigio institucional en los últimos años. La mitad de los

directivos, menos de la cuarta parte de los docentes (23,08%), estudiantes (24,56%) y menos de la tercera parte de los padres de familia (31,67%) responden poco; y, más de una tercera parte de padres de familia (38,33%) responde nada.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se puede afirmar que en los últimos años muy poco ha mejorado el prestigio institucional, aspecto que influye en la comunidad educativa y que; por lo tanto, merecen un tratamiento especial.

g. DISCUSIÓN

Hipótesis 1:

Enunciado:

La filosofía incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 02012 – 2013.

Comprobación:

Los docentes, estudiantes y padres de familia afirman que la participación en la elaboración de la misión, el conocimiento de la visión y la orientación en el ejercicio profesional son escasos.

Los docentes, estudiantes y padres de familia aseveran que el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, demostración del cumplimiento de compromisos institucionales y el prestigio institucional poco ha mejorado.

Los docentes, estudiantes y padres de familia manifiestan que poco se ha socializado y evaluado el logro de los objetivos, aspectos que ameritan atención urgente a esta problemática.

Todos estos elementos analizados se relacionan con la variable filosofía, los resultados en la mayoría de ellos son escasos; por lo tanto, la filosofía institucional en la Institución Educativa es igual.

Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia responden que en parte se puso en práctica los valores definidos en la comunidad educativa. La comunicación les permitió determinar principios Institucionales, escasa generación de líderes, el clima institucional es bueno.

Los elementos analizados anteriormente corresponde a la variable desarrollo institucional, sus resultados son escasos e insuficientes; por lo tanto, es escaso el desarrollo institucional de la Institución Educativa investigada.

Decisión:

La filosofía institucional es escasa, igual que su desarrollo institucional; por lo tanto, se decide que la hipótesis 1, es verdadera.

Hipótesis 2:

Enunciado:

La planificación incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.

Comprobación:

Escasos miembros de la comunidad educativa participaron en el Diagnóstico Institucional, la comunicación permitió la organización para el Diagnóstico y a veces ayudó a mejorar la Organización Institucional y muy poco permitió la coordinación de la Organización Institucional.

Según el criterio de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, la obtención de los objetivos planteados en la Planificación Institucional es escasa, y en parte se logra los objetivos planteados.

La directora ha revisado la microplanificación de manera satisfactoria y los docentes no han incluido en la planificación a los estudiantes discapacitados.

Los elementos que corresponde a la variable planificación y que se refieren al diagnóstico, planificación, objetivos, los resultados son escasos; por lo tanto, a la planificación le pertenece los mismo resultados.

El rendimiento escolar y el prestigio institucional se incrementaron en mínima parte, al igual que la capacitación y manejo de las TICS.

Directivos y docentes afirman que la Institución Educativa, no cuenta con el Plan Operativo Institucional; por lo tanto, no se pudieron realizar importantes acciones como: participación, selección de estrategias y empoderamiento, la gestión se realizó de manera satisfactoria.

Los docentes, estudiantes y padres de familia, afirman que la evaluación del Desarrollo Institucional, se realizó de manera temporal; y, el desempeño docente no se evaluó.

La mayoría de las respuestas expresadas por directivos, docentes, estudiantes y padres de familia son escasas y mínimas, afirmaciones que evalúan a la variable Desarrollo Institucional.

Decisión:

De acuerdo con los resultados de la investigación, la Planificación es escasa, mínima y en algunos casos satisfactorios; los mismos resultados se obtienen en el Desarrollo Institucional; por lo tanto, la hipótesis es verdadera.

h. CONCLUSIONES

1. Escasa participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la elaboración de la misión institucional y muy poca demostración del cumplimiento de los compromisos institucionales.
2. La mayoría de directivos y docentes consideran que la misión institucional les permitió orientar su ejercicio profesional, aspecto positivo para lograr el desarrollo institucional.
3. El escaso conocimiento de la visión institucional poco propició el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa y una limitada práctica de los valores definidos por la comunidad.
4. Los miembros de la comunidad educativa expresan que muy poco se socializaron y evaluaron el logro de los objetivos Institucionales, resultado que afecta al desarrollo institucional.
5. La comunicación permitió determinar los principios institucionales y muy poco mejoró la Organización Institucional, aspecto que desmotivará las relaciones en los miembros de la comunidad educativa.
6. Escasa participación de la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia en el Diagnóstico Institucional y escasa obtención de los objetivos planteados en la Planificación Institucional.
7. Limitada participación en la selección de estrategias y en la gestión de las actividades del Plan Operativo Anual, aspecto negativo que influye en el desarrollo institucional.
8. Insuficiente participación de los miembros de la comunidad educativa en el diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional PEI.

9. La directora de la institución educativa revisó la microplanificación de manera satisfactoria, los docentes no consideran las dificultades de aprendizaje en el proceso de enseñanza aprendizaje y no adquirieron experiencia en el manejo de las TICS.
10. El clima organización que vive la Institución Educativa, siempre ha estimulado el trabajo y ha generado líderes.
11. Limitada evaluación del Desarrollo Institucional, deficiente incremento del rendimiento escolar y del prestigio institucional.

i. RECOMENDACIONES

1. Taller de socialización de la misión institucional, a fin de lograr acuerdos y compromisos con los miembros de la comunidad educativa.
2. Círculo de estudios con directivos y docentes para profundizar sobre la misión y el ejercicio profesional.
3. Taller de socialización sobre la visión institucional para involucrar y motivar la práctica de los valores definidos por la comunidad.
4. Reuniones con los miembros de la comunidad educativa para socializar los objetivos institucionales y círculo de estudios con directivos y docentes para estudiar la evaluación de los objetivos institucionales.
5. Emplear la comunicación como medio para difundir los principios institucionales y organizar la comunidad educativa.
6. Involucrar en el Diagnóstico Institucional y en la Planificación Institucional a todos los miembros de la comunidad.
7. Elaborar el Plan Operativo Anual con la participación de los miembros de la comunidad educativa.
8. Organizar el Proyecto Educativo con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
9. Gestionar la capacitación del personal docente sobre la Tecnología de la Información y Comunicación.
10. Motivar a los miembros de la comunidad educativa para mejorar el clima organizacional y estimular el trabajo educativo.
11. Taller sobre evaluación del Desarrollo Institucional para directivos y docentes.

PROPUESTA

1. Tema

Organizar el Proyecto Educativo Institucional en la Escuela “Buenos Aires” del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas.

2. Objetivos

Elaborar el Proyecto Educativo Institucional con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para mejorar el desarrollo institucional de la Escuela “Buenos Aires” del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja.

Involucrar y comprometer a los miembros de la comunidad educativa de la Escuela “Buenos Aires”, a fin de cumplir los objetivos educativos institucionales.

3. Dirigido a:

Directivos

Docentes

Estudiantes

Padres de familia o representantes

4. Contenidos

4.1 Identidad institucional

Visión

Misión

Ideario

4.2 Autoevaluación institucional

Aplicación de los instrumentos, almacenamiento y sistematización de información.

Análisis de los resultados.

Elaboración del informe de la autoevaluación institucional

4.3 Plan de mejoras

4.4 Monitoreo y evaluación del PEI.

5. Metodología

Dinámica: “Refranes”:

Repartir los refranes incompletos a todos los participantes, invitar a que encuentre los refranes entre compañeros. Presentarse por parejas de acuerdo con el refrán y expresar el mensaje del refrán.

Técnica del video crítico: Observar el video de misión, visión, autoestima y compromiso, comentar las acciones importantes y concluir el facilitador.

Técnica expositiva para exponer mediante diapositivas sobre la misión, visión, ideario, autoevaluación institucional y plan de mejoras.

Construcción de la identidad institucional: visión, misión e ideario

Se organiza a la comunidad educativa, docentes, estudiantes y padres de familia, se invita a cada grupo a relatar y poner imágenes a la escuela soñada. Cada grupo construye una historia que hable sobre cómo ven su institución después de cinco años.

Elaborar construcciones conjuntas que recojan distintos aportes de visión, misión e ideario.

Reunión plenaria con todos los actores participantes.

Los pasos de la metodología de autoevaluación institucional son: conocimiento del proceso de autoevaluación, socialización del proceso en la comunidad educativa, conformación de equipos, uno por cada área de gestión, aplicación de los instrumentos, almacenamiento y sistematización de información, análisis de los resultados y elaboración del informe de autoevaluación sobre la realidad de la institución.

6. Recursos

6.1 Talento humano

Autor

6.2 Materiales

Videos

Diapositivas en PowerPoint

Computadora

Carteles

6.3 Económicos

Propios del autor

7. Evaluación

Autoevaluación de los equipos de trabajo

Participación de los miembros de la comunidad educativa.

Registro de asistencia de los miembros de la comunidad educativa.

8. Duración:

26 horas

9. Talleres y reuniones de plenaria:

Taller:

Socialización de la guía para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional.

CONTENIDO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Presentación	Saludo y presentación	Dinámica "Refranes"	Una sesión de 2 horas
Misión	Video misión de la escuela Comentarios Conclusión	Video Computadora	
Misión: ¿Qué es la misión?	Exposición del tema Análisis sobre la visión Conclusiones	Diapositivas Infocus Computadora	
Visión: ¿Qué es la visión?	Video visión de la escuela Comentarios Conclusión	Video Computadora	
Visión: concepto, visión institucional.	Exposición del tema Análisis sobre la visión Conclusiones	Diapositivas Infocus Computadora	
Ideario: ¿Cuál es la idea fuerza? ¿Cómo construirlo?	Exposición del tema Análisis sobre el ideario Conclusiones	Diapositivas Infocus Computadora	
Autoevaluación institucional: ¿Por qué es importante la autoevaluación? Instrumentos de autoevaluación	Exposición del tema Análisis sobre la autoevaluación Conclusiones	Diapositivas Infocus Computadora	

Plan de mejora: Componentes del plan de mejoras	Exposición del tema	Diapositivas	
	Análisis sobre el plan de mejoras	Participantes	
	Conclusiones	Papel Marcadores	
	Monitoreo y evaluación	Exposición del tema Comentarios Conclusión	

Taller

Elaboración de la visión, misión e ideario con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

CONTENIDO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Construcción de la visión	Saludo y bienvenida Organizar por equipos de trabajo. Invitar a cada grupo a relatar y poner imágenes a la escuela soñada. Cada grupo construye una historia que hable sobre cómo ven su institución después de cinco años. Plenaria para compartir las visiones. Elaborar una visión en conjunto. Registrar en una hoja la visión de la institución.	Papel Marcadores	40´

<p>Construcción de la Misión</p>	<p>Responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Por qué y para qué educamos? ¿Qué y cómo lo hacemos? ¿Qué nos proponemos? ¿A quién educamos? Elaborar un resumen. Escribir la misión sobre la base de las respuestas a las preguntas orientadoras.</p>	<p>Papel Marcadores</p>	<p>40´</p>
<p>Construcción de Ideario</p>	<p>Organizar los equipos de trabajo. Revisar la Ley Orgánica de Educación Intercultural: principios, fines, derechos y obligaciones de los directivos, docentes, estudiantes, padres, madres, representantes legales por equipos. Redactar en forma precisa y comprensiva los compromisos. Redactar el ideario.</p>	<p>Tarjetas Ley Orgánica de Educación Intercultural Papel Marcadores</p>	<p>40´</p>
<p>Total:</p>			<p>2 horas</p>

Reuniones plenarias:

Construir la autoevaluación institucional como proceso que dirige la gestión de los actores de la comunidad educativa y las herramientas para tomar las decisiones, a fin de mejorar la calidad de su servicio.

CONTENIDO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Equipos de trabajo	Organización de los equipos: gestor y promotor.	Comunidad	
Instrumento 1: Información sobre las opiniones de los padres y madres de familia.	Aplicación de la encuesta Tabulación de la encuesta Elaboración de tablas y gráficos. Análisis e interpretación de los resultados. Conclusiones	Encuesta Esferos Cuadros Gráficos	Dos reuniones de plenaria de dos horas.
Instrumento 2: Información sobre la historia del establecimiento escolar en los últimos cinco años.	Elaborar los cuadros que muestren la evolución de la matrícula, promoción y deserción. Hallar los resultados de los promedios de los cinco años. Análisis e interpretación de los resultados.	Promedios Matrícula Cuadros Gráficos	Dos reuniones de plenaria de 2 horas.

Instrumento 3: Información sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Información de secretaria. Completar la información en la matriz. Compartir la información con los docentes. Analizar y discutir	Encuesta Esferos Cuadros Gráficos	Dos reuniones plenarias de 2 horas.
Instrumento 4: Información sobre los procesos internos de la institución.	Organizar cinco grupos, uno por cada proceso de gestión. Proceso de reflexión profunda para llegar a consensos. Discutir y acordar las valoraciones otorgadas a las dimensiones y variables. Llenar el instrumento.	Encuesta Esferos Cuadros Gráficos.	Tres reuniones plenarias de 2 horas

Reuniones plenarias:

Elaborar el plan de mejoras con la participación de los miembros de la comunidad educativa.

CONTENIDO	ACTIVIDAD	RECURSO	TIEMPO
Priorización de los problemas	Identificar los problemas. Organizar los	Tarjetas Papel Marcadores	

	problemas en orden de prioridad.		
Definimos las causas de los problemas y establecemos metas.	Analizar las causas de los problemas. Transformar los problemas en objetivos. Definir las metas.	Papel Marcadores	Dos reuniones de plenaria de 2 horas.
Establecemos acciones concretas, recursos y tiempo.	Plantear acciones en función de cada una de las metas formuladas.	Carteles Marcadores	
Establecemos el compromiso de los responsables	Definir los responsables. ¿Quiénes son los participantes?	Papel Marcadores	
Realizamos un seguimiento para ajustar acciones	Aplicar los instrumentos para medir los avances. Ajustar las acciones y renovar el compromiso.	Cuestionarios Evaluaciones Pruebas SER Entrevistas Observaciones Informes	

j. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso J. (2004). La educación en valores en la institución escolar, Primera edición, Editorial Plaza Valdez, México. (p.88)
- Aranda, Alcides. (2000). Planificación Estratégica Universitaria. Loja-Ecuador. (p.23)
- Azinian H. (2009).Las tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas pedagógicas, Novedades Educativas, Buenos Aires, Argentina. (p.54, 274)
- Batistón, Virginia y Ferreyra Horacio A. 2da. Reimpresión (2005). Plan educativo institucional: diseño, ejecución, evaluación. Ediciones Novedades Educativas. México. (p.19)
- Bello, E. (1975), Método para evaluar el desarrollo institucional en estaciones experimentales agropecuarias, Instituto I. de Ciencias Agrícolas. Costa Rica. (p.4)
- Chiavenato, I. (1999).Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México. (p.53, 195)
- Crespo, Carlos, (2012). Instrumentos de apoyo para la Gestión Educativa. Quito Ecuador. (p.8)
- Dávila Anabela y Martínez Nora. (1993). Cultura de las organizaciones latinas. Editorial siglo XXI. (p.24)
- Diccionario de la Pedagogía y Psicología. Edición MMV. Madrid, España. 2002, p. 287
- Fleitman J. (2000). Negocios exitosos. McGran Hill. México.(p. 83)
- García Nidia, Rojas Marta y Campos Natalia. Primera Ed. (2002). Administración Escolar Para El Cambio Y El Mejoramiento de Las Instituciones educativas. Editorial de la Universidad de Costa Rica. (p, 120).
- Huisa E. (2009). Etapa Filosófica del Planeamiento Estratégico. Madrid.(p.8)

- Lavin, S. y Solar S. (2000), El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, Santiago – Chile. (p.82)
- Ministerio de Educación (2012), Guía para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional. Quito – Ecuador. (p.22)
- Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador (2003).Quito,.(p. 11, 24)
- Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador (2009).Quito, (p.32, 36)
- Ortega y Gasset, J. (1973). Obras Completas Revista de Occidente. Madrid. (p.13)
- Rodríguez E. (2005). De la Educación, las Ciencias Sociales y la Filosofía, Primera Edición, Fondo Editorial de Humanidades y Educación. (p.87).
- Tabeada G. (2013), Un sencillo método de desarrollo personal, Editor Bubok Publishing, España. (p.48)
- Terry, G. (1986).Principios de administración. Quinta edición. Editorial Continental S.A. México. (p.197)
- Thompson y Strickland (2001).Administración Estratégica, 12^o edición, Editorial McGran Hill. (p.2)
- Thompson, A. y Strickland, A. (2003). Planeación Estratégica - Teoría y casos, 11^a edición, Editorial McGraw-Hill. (p.78)
- Universidad de Guadalajara (2013). Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional. México. (p.11)
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2004). Plan Estratégico para una División de Calidad. Proyectos de Investigación. Tercer Informe de actividades, México. (p.124)

- Universidad Técnica del Cotopaxi (2012), Metodología para el seguimiento y evaluación, Cotopaxi. (p.42)
- Valero G. J. (2009). La escuela que yo quiero. Editorial Alianza. Madrid. (p.81)
- Venegas Jiménez. Pedro (2004) Primera Ed. Planificación Educativa Bases Metodológicas Para Su Desarrollo en El Siglo XXI. San José. Costa Rica. (p.119)

- Viñas J. (1998), El autoestudio y la acreditación institucional, CECAP, Costa Rica. (p.66)
- Zhunio, José (Cuenca enero,2013)(Guía para la Planificación Micro curricular, , p.6)
- Zubiría, H. (2004), El constructivismo en los procesos de enseñanza aprendizaje del siglo xxi, editores Plaza y Valdez. Primera edición, México. (p.1)

WEBGRAFÍA

- Peña Borrero María Teresa. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional. http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf
- Rojas Sánchez Miguel. La Importancia de Planificar. <http://www.educando.edu.do/articulos/docente/la-importancia-de-planificar/> (agosto 5, 2008; 15:00)
- Ruiz Guillermo. Gestión institucional: conceptos introductorios. Editor: Educ.ar. <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>(23/08/2007; 18:30),
- Ojeda, Edihit Duarte. Formación. Permanente del docente. <http://www.abc.com.py/articulos/funciones-y-ventajas-de-la-planificacion-1060969.html>(25 de abril de 2008; 01:00.)



k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PROMADED

TEMA:

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "BUENOS AIRES", DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012- 2013 .

Proyecto de Tesis previa a la obtención del Grado de Magister en Administración Educativa.

AUTOR: Lic. Hernán Amable Tacuri Guamán

LOJA – ECUADOR
2013

a. TEMA

LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013 .

b. PROBLEMÁTICA

1. Contextualización

La presente investigación se realizará en la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, Parroquia Lauro Guerrero, Cantón Paltas de la Provincia de Loja, ubicada a 30 km de la cabecera cantonal de Paltas. Frente a la visión de los hacendados del lugar, es creada la escuela como particular y unitaria, en el año de 1935; los hijos de los hacendados tenían derecho a estudiar y el resto de la población era marginada, incrementándose de esta manera el analfabetismo en este sector.

Posteriormente el I. Municipio del Cantón Paltas, se hace cargo de la educación de la niñez de este importante lugar, la escuela pasa a ser municipal y, de esta manera, se cumple el principio de que todos los niños y niñas pueden recibir la educación impartida por una maestra contratada por el Municipio.

Transcurridos varios años, la población de este importante sector, se va incrementado y frente a la visión de los moradores de la comunidad, el Ministerio de Educación y Cultura, se hace cargo de la institución e incrementa el número de maestros, y se transforma en escuela pluridocente.

El aumento de la población infantil, hace que se incremente, cada vez, el número de docentes en la institución, constituyéndose en escuela completa, al servicio de las diferentes comunidades aledañas al sector.

El 22 de enero de 2002, mediante Acuerdo Ministerial 389, el Ministerio de Educación crea la Red Educativa Rural “Yamana”, en donde la escuela “Buenos Aires” pasa a ser anexa a la Red antes mencionada, de esta manera, el asesoramiento técnico, financiero y pedagógico pasa a depender de la Red.

Mediante Acuerdo Ministerial 040 del 2005, emitido por el Ministerio de Educación, se crea el octavo Año de Educación Básica; incrementándose el noveno y décimo año de Educación Básica.

La escuela, en la actualidad, atiende a los estudiantes de 1^oa 10^o años de Educación Básica, y ofrece una educación de calidad en beneficio de la niñez y juventud, de los diferentes barrios aledaños que asisten a la institución educativa.

La institución educativa, en el presente año lectivo, cuenta con 137 estudiantes matriculados y asistentes de 1^oa 10^o, 12 docentes titulares y contratados; y, 68 padres de familia.

La infraestructura de la escuela es pequeña, cuenta con suficientes aulas, dos canchas deportivas y laboratorio de computación. Además cuenta con docentes profesionales en las áreas de Cultura Estética, Cultura Física, Inglés y Computación, áreas fundamentales para la formación integral de los alumnos.

La institución educativa en razón del decreto ejecutivo 708, que menciona sobre la alterabilidad de los directivos, aspecto que originó conflictos entre docentes y desintegró a la comunidad educativa. Las actitudes interesadas de algunos docentes por la Dirección del Establecimiento, influyeron para que la relación entre docentes se agudice y se conformen grupos antagónicos, la intervención de los padres de familia hace que se normalice las relaciones y vuelva a la normalidad.

Filosofía Institucional

La Escuela “Buenos Aires” es una comunidad educativa laica, rural y marginal, sin fines de lucro, creada por el Ministerio de Educación, al servicio de las diferentes comunidades barriales.

- **Visión**

Transformarse en una unidad educativa integral líder en el proceso formativo del estudiante con un alto grado de desarrollo de sus habilidades y destrezas, sustentados en profundos valores éticos y morales, capaces de desenvolverse en la sociedad y demostrar respeto por su entorno social, natural y cultural.

- **Misión**

Formar niños y jóvenes íntegros, analíticos, críticos y creativos, dotados de profundos valores morales y éticos, con conocimientos, habilidades y destrezas, necesarios para desempeñar un trabajo exitoso en un mundo cambiante.

- **Objetivos Institucionales**

Ejercer un liderazgo directivo en el ámbito administrativo – técnico - pedagógico a través de la permanente búsqueda de logros académicos, maximizando el potencial de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Promover aprendizajes significativos y relevantes en los alumnos(as) a través de un currículo contextualizado, metodologías de enseñanzas activas y participativas para la construcción de nuevos aprendizajes desde sus propias vivencias y diferencias individuales.

Organizar equipos de trabajo para fortalecer el aprendizaje y favorecer la integración de las estrategias y metodologías que conllevan al logro de aprendizajes significativos.

Crear un ambiente de convivencia cálido e integrador que favorezca el sentido de pertenencia, participación y respeto entre todos los integrantes de la unidad educativa.

Ofrecer espacios de encuentro y reflexión para los padres y representantes, que les permita una participación y compromiso de mayor calidad frente a la formación integral de sus hijos.

Los mejores momentos de la institución educativa suscitaron cuando logró la creación del octavo, noveno y décimo año de Educación General Básica; y, la anexión de la escuela a la Red Educativa Rural Yamana, acontecimientos importantes que incrementaron el número de estudiantes, docentes y padres de familia; el trabajo tesonero de directivos, docentes y padres de familia incrementó el prestigio institucional.

A partir del año 2008, la institución educativa estuvo en crisis, situación que se origina por la pugna entre docentes, interesados en ocupar la dirección del establecimiento, conflictos que suscitaron a raíz del decreto 708, que estipula sobre la alterabilidad de los directivos.

El malestar de los miembros de la comunidad educativa por el encargo de la dirección, ocasionó un conflicto entre el personal docente, agudizándose el problema, los padres de familia intervienen ante las autoridades provinciales de educación, a fin de que se solucione el problema.

El centro educativo en la actualidad cuenta con profesores contratados, situación que ocasiona malestar en los padres de familia, al no conceder, la Dirección Provincial de Loja, los respectivos nombramientos.

2. Situación actual del problema

La Constitución Política de la República del Ecuador puntualiza que la educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales

habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

El Art. 347 de la Constitución del Ecuador, numeral 2, dice: “Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica. Los centros educativos serán espacios de detección temprana de requerimientos especiales”.6. “Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de las estudiantes y los estudiantes”.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, el Art. 2 manifiesta sobre los fines de la educación, e) “La educación debe estar centrada en la persona y garantizar su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia”.

Las escuelas en la generalidad de los casos tienen escasa o nula posibilidad de asumir retos y compromisos frente a las necesidades de carácter pedagógico, psicológico y de convivencia social que tienen los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. En una propiedad donde todo es rutina, es poco probable que la innovación educativa, la práctica de valores y el desarrollo institucional, se pueda expresar de manera voluntaria.

Dentro del ámbito nacional e internacional existen documentos con normas, convenios y leyes importantes para mejorar la convivencia social en las instituciones educativas:

- La Convención de los Derechos del Niño, que reconoce que el niño, niña o adolescente debe estar preparado para una vida independiente en la sociedad y ser formado principalmente en un espíritu de paz, dignidad, respeto, igualdad, libertad y solidaridad.
- El Código de la Niñez y Adolescencia dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a

todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral, el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad.

Los problemas vividos a diario en cada uno de los hogares influyen en los integrantes de la familia, de tal forma que se reflejan en la escuela, a través de las conductas de los niños, dificultando el proceso de enseñanza-aprendizaje, obstaculizando la comunicación y reemplazándola muchas veces por conductas agresivas y violentas.

Durante el desempeño como docente en práctica pedagógica y por medio de la observación directa, detectamos que a diario se presentan una multiplicidad de actitudes conflictivas en su interior, en los que se ven involucrados tanto estudiantes como docentes y padres de familia, los cuales se han resuelto de una manera informal; como muestra fehaciente de la carencia de valores de convivencia, siendo esta situación una problemática que afecta la vida escolar, familiar y social de todos y cada uno de los implicados en el proceso educativo.

Los alumnos de los años superiores presentan manifestaciones de un inadecuado desarrollo de valores, reflejado en acciones que sirven como caldo de cultivo a diversas actitudes conflictivas (agresividad, violencia verbal, baja autoestima, fomento del chisme, carencias comunicativas entre alumnos, padres de familia y docentes, la discriminación, falta de solidaridad), cuyo origen se puede sustentar en algunos elementos preliminares como la deficiente formación pedagógica en valores de convivencia, la desintegración familiar y el poco interés que los padres muestran por la educación de sus hijos.

La escuela donde se realiza la investigación, como toda institución, club, organización, necesita para poder funcionar, algunas normas o pautas básicas de convivencia para mejorar las relaciones entre sus miembros.

Después de analizar los resultados de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, obtenemos los siguientes resultados con relación al objeto de estudio:

- La mayoría de miembros de la comunidad educativa (86,49%) aseveran que la institución educativa no cuenta con el Proyecto Educativo Institucional PEI, instrumento que garantiza la participación ordenada y eficaz de todos los estamentos en la toma de decisiones, mediante la discusión y el debate sus integrantes se enteran de las funciones, derechos y deberes.
- La mayoría de los docentes (80%), no conocen cual es la misión de la institución educativa, esta informa a la comunidad educativa lo que somos, que función desempeñamos.
- Más de las tres cuartas partes de los investigados (78%), aseveran que la institución educativa, no tiene definido los valores que orienta la actividad educativa en la institución.
- Casi todas las tres cuartas partes correspondientes al 70,27% de los encuestados manifiestan que los conflictos que se ocasionan en la institución educativa, en la mayoría de casos son por falta de práctica de valores en la familia, desorganización familiar, emigración, alcoholismo y pobreza.
- Más de las tres cuartas partes de directivos, docentes, estudiantes el (86%) y padres de familia (64,86%) responden que diariamente observan que en la institución educativa, existe escasa comunicación entre directivos y docentes, situación que dificulta el desarrollo institucional.
- Más de la mitad de los encuestados (51,35%) aseveran que se observa diariamente impuntualidad en estudiantes y docentes,

situación que dificulta para que las actividades programadas, se inicien a la hora planificada y con ello influya de alguna manera en el desarrollo institucional.

- El incumpliendo de tareas, es otro de los problemas que existe en la institución educativa, esto lo manifiesta más de las dos terceras partes de los miembros encuestados (64,86), situación que necesita de la atención y participación de directivos y docentes.

3. Problema General

¿Cómo incide la filosofía institucional y planificación en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa, de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en él?

3.1. Problema derivado 1.

¿Cómo incide la filosofía institucional en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en él?

3.2. Problema Derivado 2.

¿Cómo incide la planificación en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en él?

4. Factibilidad

La investigación propuesta es posible realizarla en la Escuela Fiscal “Buenos Aires”, de San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, durante el ; puesto que cuenta con la

aceptación de la directora y personal docente que labora en esta importante institución, los directivos están dispuestos a colaborar con los documentos y la información necesaria e indispensable para la investigación, los docentes dispuestos a brindar el apoyo incondicional para el desarrollo de la presente investigación.

Existen los recursos económicos indispensables para el desarrollo de la investigación, así como los recursos humanos y materiales que se emplearán en la investigación.

5. Delimitación

La investigación propuesta se desarrollará en el período académico 2013-2014 de régimen costa.

La investigación comprende el programa de maestría en administración educativa y se realizará sobre la filosofía institucional y la planificación en el desarrollo institucional.

c. JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Educación y las autoridades educativas, de manera permanente están preocupados, a fin de que el ideal de la declaración de los derechos humanos, se fortalezca, tanto en los individuos, como en las instituciones EDUCATIVAS, mediante la educación con respecto a derechos, libertades y valores que aseguren un desarrollo económico e integral de la persona para su inserción en el ambiente social.

Los niños, niñas y adolescentes como ciudadanos/as son sujetos de derechos, garantías y a la vez de responsabilidades y como tales, gozan de todos aquellos derechos que las leyes contemplan en favor de las personas, además de aquellos específicos de su edad.

El proyecto de investigación propone indagar la misión que desea alcanzar la institución educativa, mediante el desarrollo de valores importantes como la honestidad, respeto, puntualidad, liderazgo, a fin de establecer una relación armónica que permita el desarrollo institucional en un ambiente de paz.

La investigación, como se puede observar, se propone conocer la participación de la comunidad, en conseguir la misión institucional, ¿cuáles son los valores que guían la labor educativa y el desarrollo institucional?

La investigación es de gran importancia porque aportará con el estudio de la misión, cuya tarea convocante de la escuela es enseñar, para que los estudiantes aprendan en un ambiente de paz y seguridad.

La investigación se justifica, por ser un tema de actualidad y necesidad para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, disminuir el nivel de conflictos internos, índices de maltrato y deserción estudiantil; y, con ello, incrementar el desarrollo institucional.

También se justifica por ser un tema de interés de autoridades y del personal docente de la institución educativa, donde se realizará el estudio, por lo que se facilita la información y el apoyo requerido para lograr con los objetivos de la investigación.

Desde el punto de vista técnico – práctico, la investigación se justifica, pues, se proyecta a formular una propuesta sustentada en la participación activa de los miembros de la comunidad, que se constituya en una ayuda oportuna y operativa para mejorar las relaciones interpersonales y el desarrollo institucional.

Finalmente, es de interés del investigador, por ser un problema de nuestra realidad educativa, que permitirá profundizar la formación y posibilitará el cumplimiento de elaborar el trabajo de investigación para obtener el grado y título de maestría.

d. OBJETIVOS

General

Describir la incidencia de la filosofía y la planificación, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.

Específicos.

- Determinar la incidencia de la filosofía, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.
- Detallar la incidencia de la planificación en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.
- Elaborar una propuesta alternativa para operativizar la filosofía institucional y la planificación en la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, para optimizar el desarrollo institucional.

e. MARCO TEÓRICO

1. Filosofía Institucional

La filosofía, es el conjunto de creencias y valores que se van a vivir en una organización. Normalmente está fundamentada en los valores reales, más no en los expresados. La filosofía se comunica con ejemplo. Se puede ir transformando al paso del tiempo, y dependiendo de esta filosofía, se genera la cultura organizacional.

La filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación. Esta definición incluye la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión. Es a través del cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética-moral de la institución, además de su compromiso con la sociedad.

El sentido de la filosofía institucional, es dar a conocer lo más importante del pensamiento estructural de la institución, además de sus valores describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación al ser humano (en este caso el estudiante) con base en la estructuración de la perspectiva misionaria y visionaria de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es a través del cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética-moral de la institución, además de su compromiso con la familia y la sociedad.

A la educación se le asigna un significado de normas a tener en cuenta y de ante mano cumplirlas, como lo es en la visión una mirada hacia el futuro en un largo plazo, trazando las metas como la formación de maestros, ser reconocida por su compromiso social, capacidad de promover cultura, investigación en la práctica pedagógica. Para obtener esto se debe aplicar una misión preparando con una formación estructurada para establecer a donde se quiere llegar, en la institución educativa, esto se lograría a través de procesos pedagógicos y curriculares dentro del contexto social. Para

realizar con certeza un humano con iniciaciones, se debe tener en cuenta los principios como la libertad, tener conciencia de sus actos expresándose libremente, teniendo en cuenta las virtudes, el estudiante educa su capacidad de elegir a decisión personal, el principio de autonomía, hace las cosas por placer propio y toma el carácter para hacerlo el poder hablar y cumplir por uno mismo, principio de apertura educar la dimensión social y la comunicación, pues sin amor no hay comunicación y libertad.

Los elementos de la filosofía institucional son: la misión, visión, objetivos y los valores.

1.1. Misión.

La misión, es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.

¿Qué buscamos? = Propósitos.

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.

¿Para quienes trabajamos? = Clientes.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo un propósito bien definido tiene tres elementos:

Un *verbo* que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar).

La *explicación* del problema o condición que se busca cambiar.
La *identificación* de los clientes específicos.

La expresión de qué hacer suele comenzar con frases como:

A través de; Proveer; Prestar.

La misión pone de manifiesto:

Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno. Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes. La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la institución; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia Misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

En términos generales, cuando se emplea el término misión la idea será dar una idea que la acción de enviar algo o a alguien está en marcha. En tanto el objeto de esa acción puede ser una orden o encargo o bien puede tratarse del cometido o deber moral que ya sea una persona, una colectividad o agrupación consideran necesario que sí o sí se lleve a cabo porque la misma puede reportar importantísimos beneficios a una comunidad o sociedad.

La misión es el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la comunidad educativa y a la sociedad; lo que somos, a quién queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo.

1.1.1. Participación de la Misión en la Filosofía Institucional.

Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.

Suministra una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales locales y transitorias.

Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de actores sociales.

Consolida valores más allá del tiempo y los grupos de interés.

Afirma los compromisos de la organización con acciones que responden a las demandas esenciales de las personas vinculadas a la institución educativa.

1.1.2. Orientación Profesional de la Misión en la Filosofía Institucional.

La escuela propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de esta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficiencia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación, basada en el principio de la igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumpla las condiciones académicas y administrativas exigidas por ella, sin distinción de raza, sexo, creencias u

origen social: cultiva actitudes y prácticas de paz, democracia y convivencia ciudadana.

1.2. Visión

La palabra, que se aplica en el liderazgo y el coaching, visión proviene del latín Visio que significa ver o acción de ver. Preliminarmente, se puede decir que la visión es un acto de ver, una acción llevada a cabo por la persona humana, en la que ve algo. Este ver debe diferenciarse del simple mirar. La acción de mirar es, en principio, superficial, mientras que el acto de ver, alcanza una profundidad que escapa a la mera mirada. Así, entonces, la visión es un acto de ver en profundidad. Pero, ¿qué es lo que se ve a través de la visión? Se ve un concepto abstracto idealizado que se encuentra dentro del intelecto.

Este concepto abstracto puede ser complejo, pues puede contener varias partes o estar integrado por diversos factores o ideas parciales. El mismo se encuentra íntimamente relacionado con los valores que posee la persona. Es de allí, es decir, del carácter de valor que tiene la visión, de donde proviene su carácter de ser querido y anhelado por las personas. De su carácter de valor proviene su influencia atractiva hacia el ser humano. Si no lo consideraría valiosa, la visión nos sería indiferente y no produciría el carácter de imán atractivo y entusiasta que tiene.

Resumiendo, entonces, se puede decir que la visión consiste en un acto de ver en profundidad, un concepto o idea mental abstracta en la cual se manifiesta algo querido o anhelado. El hecho de que sea querido se fundamenta, repetimos, en la influencia de los valores de la persona en la visión misma.

Para Jack Fleitman, en el mundo educativo, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo y

aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad, lo que está haciendo el día de hoy, no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de institución en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

1.2.1. Involucramiento de la Visión en la Filosofía Institucional.

Para formular la visión institucional, se recomienda considerar los siguientes puntos:

- La visión es una entidad que consiste en visualizar y luego expresar de forma precisa las características deseadas para el futuro.

- Trazar un escenario deseado en cierto período de tiempo, tal como se lo menciona el diagnóstico organizacional.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué tratamos de conseguir? ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Cómo produciremos resultados? ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

1.2.2. Resultados Finales de la Visión en la Filosofía Institucional.

Se refiere a lo que la institución quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la institución, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la institución.

Una vez que se tiene definida la visión de la institución, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

1.3. Objetivos

Son aquellos propósitos establecidos por los miembros de la comunidad educativa para cada año escolar, en base a los cuales se elaboran los presupuestos institucionales. Dichos propósitos se traducen en objetivos institucionales de carácter general, parcial y específico, los cuales expresan

los lineamientos de la política sectorial a la que responderá cada entidad durante el período.

Se define los objetivos de la empresa: funciones y características como los resultados que se desean alcanzar o como los fines hacia los cuales se dirige su comportamiento una organización o empresa.

También se define como la posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar. Para comprender mejor lo que son los objetivos de la empresa vamos a ver cuáles son sus funciones.

Los objetivos son resultados que una institución pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

1.3.1. Socialización de los Objetivos en la Filosofía Institucional.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una institución, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la institución.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la institución, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

- Generan coordinación, organización y control, generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

1.3.2. Evaluación de los Objetivos en la Filosofía Institucional.

- Los objetivos deben ser claros y específicos, para que los miembros de la organización entiendan perfectamente donde quiere ir la institución y lo que se espera de ellos, y de esta forma los objetivos servirán de guía y de motivación.
- Los objetivos deben ser reales, ya que unos objetivos inalcanzables desanimarían, y unos objetivos fáciles de alcanzar no servirían de movilización de esfuerzos.

Los objetivos deben ser medibles para poder apreciar perfectamente cuál es la diferencia a cubrir y que se tiene que hacer para cubrir esa diferencia.

1.4. Valores.

Los valores pueden ser definidos como aquellas cosas que son importantes o valorado por alguien. Ese alguien puede ser un individuo o, en conjunto, de una organización. Un lugar donde los valores son importantes en relación con la visión. Uno de los imperativos de la visión de la organización es que debe estar basado en y coherente con los valores fundamentales de la organización.

En un ejemplo de una declaración de visión que veremos más adelante, los valores centrales de la organización; en este caso, la **integridad, el**

profesionalismo, el cuidado, el trabajo en equipo, y la administración, se consideraron lo suficientemente importantes como para ser incluido en la declaración de la visión de la organización. El Dr. John Johns, en un artículo titulado "Las dimensiones éticas de la Seguridad Nacional", menciona la honestidad y la lealtad como valores que son los ingredientes de la integridad. Cuando los valores son compartidos por todos los miembros de una organización, son herramientas extraordinariamente importantes para la toma de decisiones, evaluación de los resultados probables de las acciones previstas, y elegir entre alternativas. Tal vez lo más importante, puesto que todos los miembros "en la misma hoja de la música" con respecto a lo que todos los miembros como un organismo considere importante.

Los valores son criterios o juicios que están presentes en la sociedad y que orientan las normas, actitudes, opiniones y conductas de las personas. Representan el fundamento de las normas por las que la sociedad se rige, y sobre todo, la base a partir de la cual los distintos grupos sociales aceptan o rechazan determinadas actitudes o comportamientos.

Los valores no son directamente observables, pero se manifiestan a través de la conducta de cada persona, que influenciada por sus contextos y trayectoria vitales sacan a la luz sus pautas de comportamiento a través de los estilos de vida.

La familia es el principal valor del que disponemos las personas, según se ha visto en un estudio sobre valores en la sociedad ha desarrollado a través de entrevistas y grupos de discusión a personas de distintas edades.

1.4.1. Acuerdos de los Valores en la Filosofía Institucional.

Los valores son los elementos de sostén que mantienen, engrandecen y preservan, no solo la sociedad, sino a las diversas organizaciones que la conforman. Los valores van a orientar y regular la conducta del hombre, sustentados en los principios de la moral y refrendados en la actuación ética.

Adjudicarse valores es crucial para manejarse dentro de los colectivos a los que necesariamente, nos adscribimos. Se dice que los valores son los cimientos básicos de las organizaciones, ya que sin ellos se limitarían los beneficios que podrían alcanzar.

La propia cultura organizacional, no es más que un conjunto de valores y creencias que, aunadas a patrones del comportamiento, van a distinguir una empresa de otra. Uno de los principales valores es el compromiso con la organización, el mismo que se sustenta en la fidelidad o identidad que se tiene con ella y que se expresa en el profesionalismo, responsabilidad y disposición de servicio y en el cumplimiento de las obligaciones en el trabajo.

Elegir ser honesto frente a su contrario, ser eficiente, generar confianza, trabajar con calidad, son valores apreciados en las organizaciones. Cuando los valores se alinean con el desempeño de los trabajadores y se logra el compromiso, sentido de pertenencia, la identificación y búsqueda de objetivos conjuntos, surge, casi de manera espontánea, la elevada moral para realizar el trabajo, la colaboración mutua, la confianza en los directivos y en la organización, el intenso trabajo y la productividad, en general el éxito y la realización personal y profesional.

Generar valores positivos es fundamental para acrecentar el éxito de las organizaciones, evitar patrones de maldad y alejarnos de las tentativas “erostráticas” es un imperativo que merecemos aquellos que anhelamos no solo nuestra felicidad sino, a partir de nuestro ejemplo, la de las generaciones venideras.

Por otra parte, **las políticas y normas** sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.

1.4.2. Práctica de los Valores en la Filosofía Institucional.

La familia sigue siendo, a pesar de los ataques y dudas que se ciernen sobre ella, el nudo esencial de la constitución de la personalidad de los niños.

Prácticamente todas las definiciones, más allá desde donde se posicionen para estudiar a la familia, hacen referencia a los factores comunes: habitación común, descendencia común, mismo techo, mismo apellido, mismos padres, mismo grupo, misma historia.

Podríamos decir que dos aspectos fundamentales marcan a la familia de hoy: es el niño que la define, ya sea por su ausencia o por su presencia. Por otro lado, la historia de las personas dentro de las familias no es tan lineal como antaño: el ciclo de vida familiar no es tan previsible, y una misma persona puede pasar por muy diferentes etapas de su vida en cuanto a la familia: celibato, pareja, familia monoparental, familia compuesta, etc.

Por otro lado, la familia se ve amenazada en lo que tiene de más fundamental: dar a sus miembros la identidad de base suficientemente reaseguradora para afrontar los acontecimientos de la vida. La familia antes tomaba a cargo dimensiones muy particulares de la experiencia humana: tiempo de vida, de aprendizaje, de educación, de reproducción y ahora está cediendo algunas de estas funciones a otras instituciones.

La familia es claramente el primer contexto de aprendizaje para las personas, en este sentido, es importante aclarar que en su seno aprenden no sólo los niños sino también los adultos. En la familia se ofrece cuidado y protección a los niños, asegurando su subsistencia en condiciones dignas.

También ella contribuye a la socialización de los hijos en relación a los valores socialmente aceptados.

Las familias acompañan la evolución de los niños, en el proceso de escolarización, que es la vía excelente para ir penetrando en otros ámbitos

sociales diferentes a la familia. Esta, a través de estas funciones apunta a educar a los niños para que puedan ser autónomos, emocionalmente equilibrados, capaces de establecer vínculos afectivos satisfactorios.

1.5. Principios Educativos.

- **Aprender a aprender durante toda la vida.**

Para diseñar un modelo pedagógico de calidad es preciso tener un concepto claro y explícito de educación compartido por toda la Comunidad Educativa.

La "Educación es el proceso de perfeccionamiento integral e intencional del ser humano, orientado a su autorrealización y a su inserción activa en la sociedad y en la cultura".

La educación debe servir de motivación y apoyo para la superación y sus principios son:

- **Individualización.**

Porque cada individuo es diferente, el Sistema Educativo busca en todo momento personalizar el proceso de aprendizaje, respetando el ritmo evolutivo, la capacidad y forma de pensar y de actuar, las motivaciones e intereses y la originalidad de cada alumno.

- **Énfasis del "aprender" sobre el "enseñar".**

La educación es mucho más que aprendizaje, aunque es imprescindible que las personas aprendan para poder educarse. Lo importante no es ya la adquisición de contenidos instructivos, sino utilizar de manera eficiente el propio pensamiento, "aprendiendo a pensar", y saber manejar las estrategias adecuadas para la adquisición, uso y aplicación de la información, "aprendiendo a aprender".

- **Actividad y esfuerzo.**

El aprendizaje exige esfuerzo personal, no sólo en la dimensión intelectual, sino también en la actividad física con la que el alumno ejercita sus capacidades, las desarrolla y perfecciona.

- **Libertad.**

La educación alcanza sus metas, ayudando a cada alumno a construir su proyecto personal de vida, comprometido y responsable. Porque la libertad se aprende, ejerciéndola.

- **Interacción y trabajo en equipo.**

Los agentes del aprendizaje, los profesores como mediadores y los estudiantes como protagonistas del proceso no pueden permanecer aislados: se hace necesario el trabajo en equipo y una dinámica interactiva en el aula.

- **Perfeccionamiento.**

El ser humano tiende hacia su propio desarrollo y perfeccionamiento, la educación debe servir de motivación y apoyo para la superación y el despliegue armónico de todas las capacidades del alumno, hasta su máximo nivel personal.

1.5.1. Comunicación de los principios en la Filosofía Institucional.

La comunicación institucional es el proceso de explicar las actividades y la esencia de una institución pública a una amplia gama de audiencias clave que forman parte del entorno social de la empresa. Puede variar desde el personal interno hasta los accionistas o del departamento de comunicación hacia el público en general. El objetivo abarca desde crear presencia,

informar, guiar un cambio en el comportamiento, ganar el apoyo de los grupos estratégicos o todos estos al mismo tiempo.

El objetivo principal de la comunicación institucional es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que apunta, para ello se da a conocer y proyecta una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

i. **Claves de la Comunicación Institucional.**

- a. Debe transmitir la esencia institucional (identidad) abarcando la visión, misión, valores, filosofía, estilo, actividades, políticas, en pocas palabras contesta a la pregunta ¿quiénes somos?
- b. Se presenta en un carácter dialógico (comunicación bilateral), con el fin de establecer una relación con la sociedad en la que se encuentra.
- c. El modo de comunicar no puede separarse de la identidad de la institución. El contenido debe estar estrictamente relacionado con el modo y la finalidad de la comunicación.
- d. Debe tener en cuenta la responsabilidad social.
- e. Busca la armonía entre la imagen que desea dar la organización hacia la sociedad, la imagen real de la institución y la imagen percibida.
- f. Gestiona la comunicación de la institución y sus miembros con los diferentes públicos, ya sean externos o internos.

Es necesario aclarar que existen dos tipos de comunicación institucional:

Formal: Es la que realizan aquellos designados específicamente para desempeñar esa tarea.

Informal: Es la que transmiten todos los miembros de la organización con su modo de actuar y hablar de la empresa. Se le debe de dar la misma importancia que a la formal ya que aunque no se desenvuelven como una autoridad, para el público externo, son figuras representativas de la organización.

En conclusión, la comunicación institucional gestiona el modo en que la imagen de la empresa es percibida por el público externo e interno, con ambos interactuando dentro de una sociedad. La comunicación interna es un factor fundamental para que esta sea efectiva ya que ambas trabajan en conjunto y se complementan para mejorar la visión y comunicación de una organización.

1.5.3. Competencias de los principios en la Filosofía Institucional.

La concepción de competencia hace referencia a la “capacidad de movilizar conocimientos, valores, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones, entre sí para facilitar el desempeño flexible, eficaz y consentido de una actividad o de cierto tipo de tareas en contextos relativamente nuevos y retadores.” (VASCO, Carlos Eduardo, MEN).

Las competencias hacen referencia a lo que los estudiantes deben saber y saber hacer con lo que aprenden, asimismo lo que hace posible desarrollar competencias, es la generación de situaciones de aprendizaje significativas en donde la formulación de problemas, la búsqueda de respuestas, la valoración de los saberes previos, el estudio de referentes teóricos, las preguntas constantes, el debate argumentado, la evaluación permanente, sean parte constitutiva de la práctica pedagógica en el salón de clase.

2. La planificación

2.1. Definición.

La planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración:

George Terry: "La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales."

Idalberto, Chiavenato: "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la institución."

David, Ewing: "La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían"

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

2.2. Características de la planificación.

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la institución.

La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.

La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.

La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.

La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.

La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones: organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.

La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una institución, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2.3. Ventajas de la planificación.

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales se menciona las siguientes:

Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.

Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.

Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.

Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.

Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.

Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.

Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.

Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

2.4. Desventajas de la planificación.

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.

La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

La planificación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación no solo es demasiada teórica.

2.5. Principios de la planificación.

Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

Principio de la contribución a objetivos.- el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.

Principio de la primacía de la planificación.- la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.

Principio de la iniciación de la planificación, la alta gerencia.- la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.

Principio de la penetración de la planificación.- la planificación abarca todos los niveles de la institución.

Principio de la eficiencia de operaciones por planificación.- las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.

Principio de la flexibilidad de la planificación.- el proceso de planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.

Principio de sincronización de la planificación.- los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar más eficaz y económicamente los objetivos de la organización.

Principio de los factores limitantes.- la planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.

Principio de estrategias eficaces.- una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.

Principios de programas eficaces.- para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.

Principios de políticas eficaces.- las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y so complementarias y suplementarias de políticas superiores.

2.6. Importancia de la planificación.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se toman más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la institución para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la institución.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la institución lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

2.7. Modelos de planificación.

Los principales modelos de planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en especial en América Latina, tanto en el sector público como en el privado, giran alrededor de los siguientes: Planificación Normativa o Tradicional, Planificación Prospectiva, Planificación Interactiva y Planificación Estratégica.

2.7.1. Planificación Normativa.

Se caracteriza por considerar a la institución un sistema cerrado, protegido de toda influencia exterior, pudiéndose construir el futuro a partir de una finalidad institucional y de un diagnóstico interno basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo; se lo conoce también como planificación tradicional.

La planificación normativa ha sido expuesta en la presentación del “Proceso general de planificación” y de completa con “los modelos”, es por ello que no insistiré en su desarrollo y pasaré a tratar otras modalidades. (Molins, 1998, p. 88).

2.7.2. Planificación Prospectiva.

Parte del diseño del futuro deseado para la institución. A partir de ese futuro, confrontado con la realidad y los medios e instrumentos, se arriba a los futuros factibles. La selección del mejor futuro factible permite tomar hoy las decisiones que irán a transformar la realidad y a conseguir parte de este futuro deseado.

2.7.3. Planeación Interactiva.

Establece que para realizar un plan se debe considerar cuatro subsistemas interdependientes: programación, presupuesto, evaluación y control, cada uno de los cuales con una gama de acciones y relaciones interactuantes que permitirán mejorar la realidad de la organización.

2.7.4. Planificación Estratégica.

“Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, orientaciones, objetivos, de sus metas, programas, así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro”. (Alvarez, 2004, p.23).

“El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio”. (Alvarez, 2004, p.25).

“Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, oportunidades y amenazas que enfrentan la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.” (Alvarez, 2004, p.25).

“Proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado.”

La planificación estrategia concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.

A continuación presentamos en el cuadro 1, una comparación entre la planeación de tipo tradicional y la planeación estratégica.

- Principios básicos de la planificación estratégica

Los principios básicos de la planificación estratégica son: democrático, integral, flexible, operativa, crítica y autocrítica, sistémica, prospectiva, evaluativa y líder.

Democrática: La planificación es democrática y participativa en la medida que fomenta la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y evaluación del plan.

Lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

Por ejemplo la participación de los docentes en la etapa de la formulación consiste en ofrecer y facilitar información general o especializada, a través de talleres, entrevistas, encuestas, reuniones técnicas de trabajo, etc.

Integral: La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible: La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales, entre otras.

Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa: Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se planteen para el desarrollo institucional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos. Para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

Crítica y autocrítica: La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y el statu quo de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

Sistemática: Este elemento se asocia al principio de integridad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos, así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Prospectiva: Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la prostre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

Evaluativa: La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, en el propósito de comprender y confrontar lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar en los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder: Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

- *Planificación Estratégica Educativa (PEE)*

Un modelo es una representación ideal de la realidad, en el cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes, con el propósito de concretar la atención en aquellos considerados esenciales. En esta perspectiva presentamos una propuesta de modelo de planificación estratégica para las organizaciones educativas, que toma como referentes los grandes momentos utilizados por Carlos Mattos, algunos componentes utilizados por Mario Astorga, y los elementos de la planeación operativa, abstraídos de algunos años de experiencia del autor.

Momento Explicativo: Este momento hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática intra, inter, y extra institucional ocurrida en el pasado y en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones específicas de cambio.

El análisis situacional, examina la realidad de la institución, en su medio interno, mediante la identificación de fortalezas y debilidades, así como en su medio externo, con el reconocimiento de oportunidades y aliados por una parte y amenazas y oponentes por otro, dentro de varios entornos.

Cuando una entidad educativa ha concluido la ejecución de su primer Plan Estratégico de Desarrollo (PED) y se apresta a formular el segundo o subsiguientes planes, el análisis situacional puede ser sustituido en buena parte por la evaluación del plan y mucho mejor, si se trata de una autoevaluación (evaluación interna) o evaluación externa institucional.

Momento Prospectivo: En este momento se diseña o construye el futuro de la institución. Para ello se elabora tres tipos de escenarios (futuros), el primero el tendencial conocido también como probable, el segundo el deseado, ideal o contrastado, y el tercero el posible, viable o alternativo. Estos escenarios orientan significativamente el rumbo de la institución y contribuyen a sustentar la misión, objetivos, políticas y estrategias de cambio.

En este momento y con la información precedente, se rediseña la visión, objetivos y políticas institucionales.

Momento Estratégico: En este momento se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles, frente a los problemas y amenazas, así como a las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo.

Pero adicionalmente considera lo previsto en la misión, los grandes objetivos, las políticas como también lo proyectado en los escenarios.

Momento Táctico – Operacional: Este momento se refiere a la concreción de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Concreción que se estructura en base a la programación general y operativa del plan. Para ello se utiliza varias categorías: programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, metas, actividades, tiempo, responsables y presupuestos.

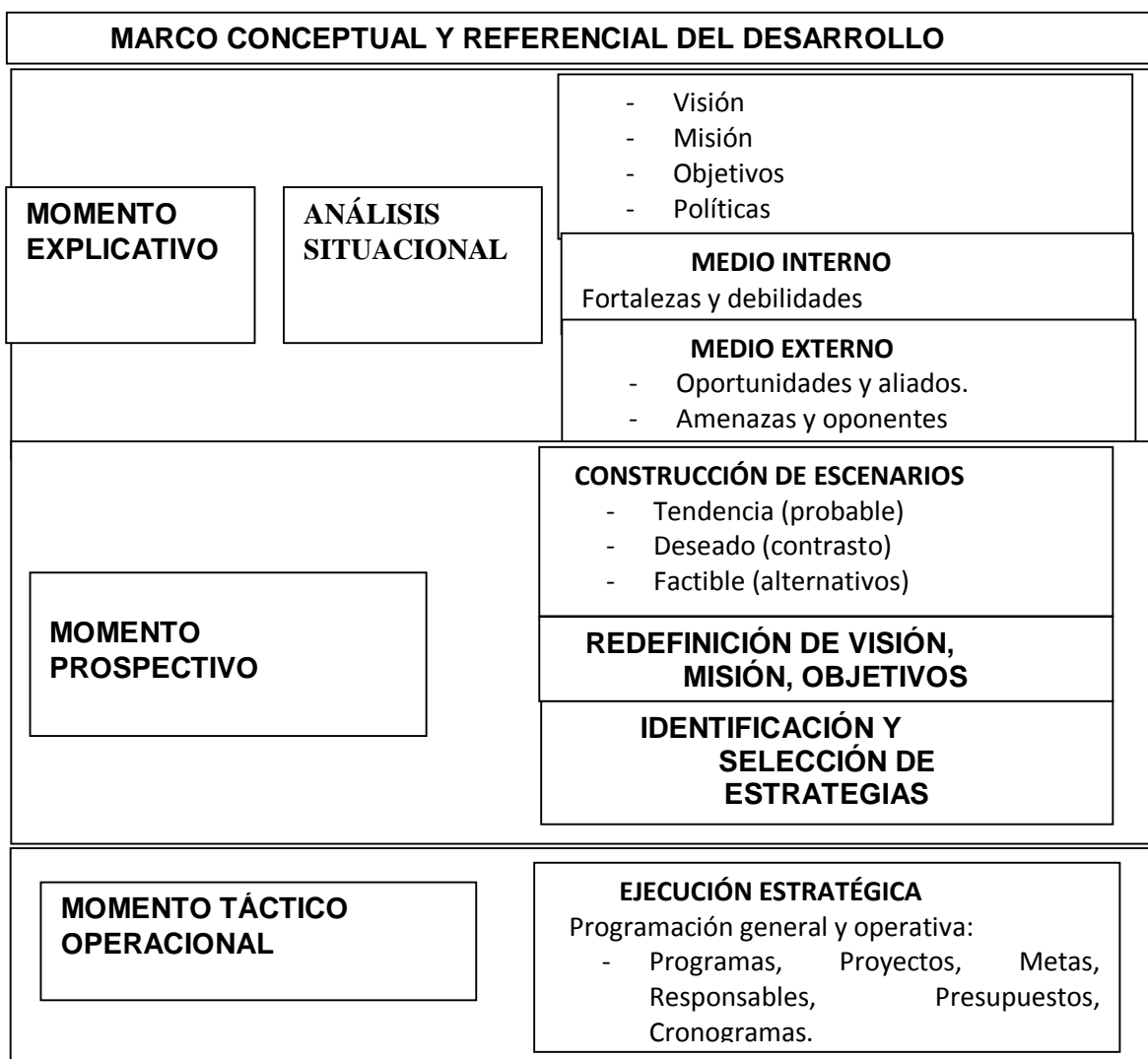
Se sistematizan los métodos, instrumentos y procedimientos encaminados a darle factibilidad al plan. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente ejecutado.

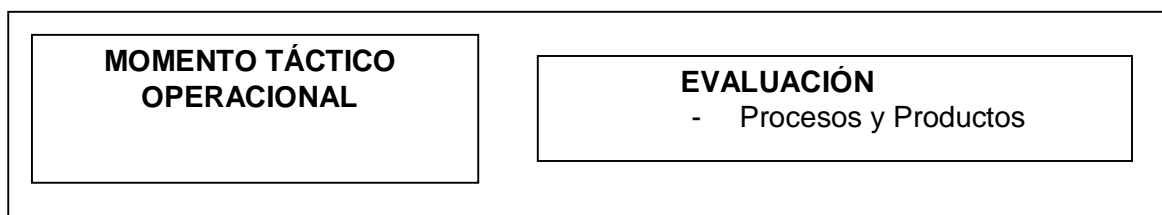
Finalmente, se incorpora los lineamientos para la evaluación de la ejecución del plan, tanto en sus procesos, como en sus resultados, procurando que la misma sea compatible con la autoevaluación institucional.

El modelo de Planificación Estratégica Educativa (PEE) se presenta en el esquema 1.

- *El modelo de Planificación Estratégica Educativa (PEE)*

Esquema 1





2.8. Plan Operativo Anual POA.

Un **plan operativo** es un documento en el cual los responsables de una **organización** (ya sea una **empresa**, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de **plan** está vinculado con el plan de **acción**, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un **proyecto**.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Con toda clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una institución, es obtener el 30% de los alumnos del séptimo año ingresen en los colegios centrales, se establecerá cada objetivo anual.

Todos los planes de acción, operativo, estratégico de una institución deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

2.9 Proyecto Educativo Institucional.

2.9.1 Importancia.

En los últimos años se ha modificado el horizonte de la educación y la organización de los servicios educativos. Se han dado cambios importantes en las políticas educativas a partir de la Constitución de 2008, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural de 2011, del Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013. Los cambios de estos últimos años incluyen:

- El nuevo Modelo de Gestión con niveles territoriales desconcentrados (zonales, distritales y circuitales), (...) en los que se gestionan y ejecutan las políticas educativas definidas por el nivel central (Art. 27 de la LOEI).
- Los currículos de Educación General Básica (Ministerio de Educación, 2010) y de Bachillerato General Unificado (Ministerio de Educación, 2011).
- El nuevo Sistema de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa propone monitorear, evaluar, acompañar y brindar asistencia a las instituciones para su manejo continua y el cumplimiento de los objetivos educativos de calidad y equidad.

Bajo este nuevo contexto legal y con su horizonte renovado en la educación, se requiere que los cambios deseados se pongan en marcha en las instituciones educativas, de una manera activa por parte de sus actores reales, con base en la construcción socialmente compartida y difundida, que promueve la participación decidida, en sentido de pertenencia y de responsabilidad social.

2.9.2 ¿Qué es el PEI?

Ministerio de Educación (2012), Guía para la construcción participativa del PEI:

- Un proceso reflexivo y acción estratégica de la comunidad educativa.
- Un instrumento de gestión centrado en el estudiante.
- Una memoria que explica y orienta las decisiones.
- Documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Art. 88 del Reglamento a la LOEI).
- Un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias anuales, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo.

2.9.3 Proceso de construcción.

El proceso de construcción e implementación del PEI con sus distintos momentos: Sensibilización, identidad, autoevaluación institucional, plan de mejora y la evaluación y monitoreo.

1. Sensibilización

En la sensibilización se recogen elementos vivenciales que motivan la participación y el compromiso con la construcción del PEI.

Los momentos de sensibilización comprometen a la comunidad educativa (padres, madres, docentes, estudiantes) con los procesos que están en construcción, haciéndola participante activa.

El proceso de sensibilización contempla la información, motivación, participación de los actores de la educación y la toma de decisiones.

Importancia y sensibilización

Tres condiciones para la construcción participativa:

- a. Conformar un equipo que sea gestor o animador.
- b. Establecer acuerdos con la comunidad educativa
- c. Organizar en conjunto el plan de trabajo

2. Identidad institucional

Es el paso necesario para que la institución educativa se oriente hacia proceso de calidad en todos los ámbitos.

La identidad institucional es:

- Un elemento de diferenciación y posicionamiento de la institución ante la comunicación educativa.
- La manera por la cual la institución comprende y transmite quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace.
- La identidad institucional se construye, en forma colectiva, entre los actores quienes identifican las características actuales de la escuela y aquellas peculiaridades que la hacen diferente a la demás.

La visión

- Recoge los intereses y las expectativas reales y factibles de los actores, para construirse en un factor de motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.

- Se plasma en un conjunto orgánico de declaraciones, que ayudan a pasar de la institución educativa que tenemos a la institución educativa que queremos.
- El ideal de quienes sienten pertenencia por la institución: autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad.
- Enuncia lo que los actores de la institución educativa desean lograr en cinco años.
- Es el horizonte que buscamos alcanzar con el desarrollo del PEI.

La misión

- La misión es el propósito, de carácter amplio, que otorga el sentido y la razón de ser a quienes pertenecen a la institución.
- Para la definición de la misión, se toma como base el marco de las finalidades institucionales y la acción esperada de los distintos actores, para lograr una educación de calidad y calidez que satisfaga las demandas sociales.

El ideario

- El ideario será el soporte para el cumplimiento de la misión.
- En esta etapa se construyen las ideas-fuerza que orientan la acción de la institución educativa, en los diversos procesos de la gestión institucional: planificación estratégica, administrativa, pedagógica curricular, convivencia escolar y formación ciudadana, relación de la institución educativa con la comunidad.
- Además, expresa los principios y núcleos orientadores de la actividad educativa.

3. Autoevaluación

“La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superados, para mejorar la calidad del servicio educativo”. (Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, 2012, p2)

Según asesoría a la gestión educativa:

Con la finalidad de orientar a las instituciones educativas para que inicien el diagnóstico de su situación, se elaboró la guía denominada “Instructivo de Aplicación para la Autoevaluación Institucional”, como parte del Nuevo Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa.

Pasos de la metodología de autoevaluación institucional

a. Fase de preparación y planificación

1. Conocimiento del proceso de autoevaluación
2. Socialización del proceso en la comunidad educativa
3. Conformación de equipos, uno por cada área de gestión

b. Fase de desarrollo de la autoevaluación

4. Aplicación de los instrumentos, almacenamiento y sistematización de información.
5. Análisis de los resultados.

6. Elaboración de informe de autoevaluación sobre la realidad de la institución.

Informe de la autoevaluación institucional

Instructivo de Aplicación para la Autoevaluación Institucional (2009):

El equipo coordinador o promotor del PEI tendrá a su cargo la redacción de un sencillo y breve informe borrador de autoevaluación, sobre la base de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos señalados, tomando en cuenta las recomendaciones planteadas en esta guía y las marcadas en la metodología de autoevaluación.

7. Plan de mejora

En esta etapa, la institución debe poseer una clara imagen de la realidad institucional, saber cuáles son sus fortalezas y cuáles son las dificultades o limitaciones. También debe tener ideas claras sobre los problemas en sus distintos procesos, ámbitos e indicadores de gestión. Poseer una perspectiva de futuro, una imagen de la escuela deseada.

¿Qué es el plan de mejora?

El plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las respuestas de cambio ante las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y apoyarse en las fortalezas de la institución.

Componentes del plan de mejora

- Los problemas priorizados
- Las metas: contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.

- Las acciones concretas: ayudan a caminar hacia cada una de las metas, con plazos claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las, se tenga claro cómo, por qué y para qué las ejecutamos.
- Recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos: se recomienda buscar aliados, por ejemplo los gobiernos locales, a fin de obtener algunos de estos para ejecutar el plan.
- Responsable: es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Se define quienes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- El seguimiento permanente: permite realizar los ajustes necesarios.
- Los resultados: evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos, en función de las metas planteadas.

Pasos para elaborar el plan de mejoras

- a. Priorizamos los problemas
- b. Definimos las causas de los problemas y establecemos metas.
- c. Establecemos acciones concretas, recursos y tiempo.
- d. Establecemos el compromiso de los responsables.
- e. Realizamos un seguimiento para ajustar acciones.
- f. Evaluamos resultados con evidencias.

8. Evaluación y monitoreo del PEI

El monitoreo del proceso de ejecución del PEI es una oportunidad para que todos los actores de la comunidad educativa evalúen el logro de las metas propuestas y de los objetivos alcanzados.

El PEI es un proceso de constante construcción, por lo que el monitoreo y la evaluación son una oportunidad para realizar preguntas fundamentales que permitan continuar con un nuevo ciclo de su construcción.

La evaluación debe ser tomada como parte del proceso de rendición de cuentas de los actores, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad educativa. El equipo gestor es el encargado de coordinar acciones de seguimiento –monitoreo de las distintas acciones establecidas en el PEI y en los planes de mejora-.

La evaluación tiene que realizarse teniendo en cuenta procesos, su pertinencia, impacto, entre otros. Esta herramienta puede ser útil para el aprendizaje organizacional, así el enfoque punitivo de la evaluación cambia por un enfoque de aprendizaje.

2.10. Microplanificación Educativa.

La microplanificación educativa es un proceso donde se analizan, diseñan e implementan acciones y actividades para lograr un resultado pedagógico deseado. La planificación del docente se ubica en el nivel más minucioso y preciso de planificación educativa, el Diccionario Enciclopédico de Educación Especial (1997) señala: "que toda planificación debe formar parte del plan del sector educativo y éste, a su vez, del plan general de desarrollo económico y social del país"(p. 1605). Es decir la planeación de las instituciones educativas y del docente son las formas directas de lograr los fines generales de la nación en materia educativa.

Además, para Alvarado, Cedeño, Beitia y García (1999) "...la microplanificación educativa es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo." (p. 3).

2.11. Micro planificación Curricular.

La microplanificación, es una planificación a nivel de aula que consiste en la toma anticipada de decisiones tendientes a reducir la incertidumbre y las

sorpresas, a guiar la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación racional de los medios.

También es la acción consistente en “utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales, se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos, mediante el uso eficiente de medios y recursos, escasos o limitados”.

La micro planificación es la acción estructura, con secuencia lógica y psicológica que se desarrolla a nivel de aula.

La planificación debe iniciar con una reflexión sobre cuáles son las capacidades y limitaciones de los estudiantes, sus experiencias, intereses y necesidades, la temática a tratar y su estructura lógica (seleccionar, secuenciar, y jerarquizar), los recursos, cuál es el propósito del tema y cómo se lo va a abordar.

2.12. Elementos esenciales para elaborar la planificación didáctica.

La planificación didáctica no debe ceñirse a un formato único; sin embargo, es necesario que se oriente a la consecución de los objetivos desde los mínimos planteados por el currículo y desde las políticas institucionales.

Por lo tanto, debe tomar en cuenta los siguientes elementos, en el orden que la institución y/o el docente crean convenientes:

Objetivos educativos específicos: Son propuestos por el docente y buscan contextualizar la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010, los mismos que se desagregan de los objetivos educativos del año.

Destrezas con criterio de desempeño: se encuentra en el documento curricular. Su importancia en la planificación estriba en que contienen el deber hacer, los conocimientos asociados y el nivel de profundidad.

Estrategias metodológicas: están relacionadas con las actividades del docente, de los estudiantes y con los procesos de evaluación. Deben guardar relación con los componentes curriculares anteriormente mencionados.

Indicadores esenciales de evaluación: planteados en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010, que se deben cumplir por todos los estudiantes del país al finalizar un año escolar.

Estos indicadores se evidenciarán en actividades de evaluación que permitan recabar y validar los aprendizajes con registros concretos.

Recursos: son los elementos necesarios para llevar a cabo la planificación.

Es importante que los recursos a utilizar se detallen; no es suficiente con incluir generalidades como “lecturas”, sino que es preciso identificar el texto y su bibliografía. Esto permitirá analizar los recursos con anterioridad y asegurar su pertinencia para que el logro de destrezas con criterios de desempeño esté garantizado. Además, cuando corresponda, los recursos deberán estar contenidos en un archivo, como respaldo.”

3. El desarrollo institucional

3.1 Definición.

De acuerdo con distintos teóricos, “el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional”. (García, 1999, p.53)

Se reconocen en el desarrollo institucional una serie de características:

Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta además el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.

Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje; la cultura organizacional; la distribución y el uso de recursos; la distribución de responsabilidades; la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad universitaria, es decir, el conjunto del profesorado y la dirección de la institución, el alumnado, las familias y la comunidad en general.

Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible. (2005).

Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios deben superar la visión exclusiva de la institución como

protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

3.2 Características del desarrollo institucional

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.
- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta además el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.
- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje; la cultura organizacional; la distribución y el uso de recursos; la distribución de responsabilidades; la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.
- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad, es decir, el conjunto del profesorado y la dirección de la institución, el alumnado, las familias y la comunidad en general.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

3.3 Condiciones internas de la institución

3.3.1 Proceso de enseñanza aprendizaje.

García (1999):

El estudio de la enseñanza se realiza desde distintos puntos de vista; el deductivo filosófico, que se preocupa por la consideración y demostración racional de lo que debería ser la enseñanza; y el empírico que analiza lo que ocurre en unos determinados procesos. Nosotros vamos a integrar lo que sabemos de la enseñanza desde distintas perspectivas, revisando conceptos, características, componentes enfoques de los procesos de enseñanza – aprendizaje: como comunicación, organización y facilitación del aprendizaje; como reflexión; como investigación y como una práctica ética y política. A veces se trata de descripciones, otras veces de explicaciones en función de determinados factores y encontraremos, como es lógico, propuestas normativas sobre todo en los enfoques tecnológicos y críticos.

Desde un punto de vista científico-técnico (Gagne y Briggs, 1979; Ausubel, 1983; Anderson. 1989; Villar Angulo, 1990) se suele emplear más el término instrucción porque define un proceso de enseñanza normativizado y prescrito que se fundamentan en el conocimiento científico y que no se confunde con la enseñanza que ocurre de manera informal en cualquier ámbito de la vida humana por la interacción entre personas. Los autores que se sitúan en una perspectiva interpretativa o crítica prefieren hablar de

enseñanza (Zabalsa, 1987b; Pérez Gómez, 1992; Gimeno y Pérez, 1983; Contreras, 1991).

García (1999):

Hemos puesto como título de este capítulo los procesos de enseñanza-aprendizaje, porque en realidad cuando se trata de la enseñanza “Didáctica, como dice Zabalsa (1990) o la enseñanza formalmente organizada, que tiene lugar en el ámbito escolar y realizada por profesionales dentro de un sistema curricular que propone la secuencia de un desarrollo vertical empotrado en los mismos procesos de desarrollo personal y social, nunca podremos considerar cada uno de los dos aspectos de un mismo proceso por separado. Lo cual no quiere decir que haya entre ellos una relación causal, sino que la enseñanza intenta promover el aprendizaje y lo pone en marcha o no, pero sigue existiendo esa relación que Fenstermacher (1989) llama ontológica. Y desde luego con fines prácticos es más útil, y más lógico también, estudiar los procesos de enseñanza aprendizaje como un todo y no como partes que después en la escuela debe considerar el maestro en la unidad del proceso, como es.

¿Cómo se produce la enseñanza?

Algunos autores analizan cómo se produce la enseñanza. Podemos comparar las concepciones de tres autores para acercarnos algo más a la comprensión de la actividad didáctica.

Robertson (1985) enseñar es transmitir información, Titone (1981) es un proceso de comunicación y según Fenstermacher (1989) permitir las tareas de aprendizaje. Apoyar el deseo de ser estudiante y mejorar su capacidad de hacerlo.

Según Titone (1981) el proceso de enseñanza aprendizaje es la transmisión de información. Estímulo al descubrimiento/ inducción/despertar interés/ Promoción de feedback. Transferencia/. Modelamiento de actitudes.

Para Fenstermacher (1989) el proceso de aprendizaje se da cuando una persona P/ conoce X/. Trata de impartir X/ a otra persona A1/ que no conoce X/P y A1 se implican en una relación mutua.

Sin embargo Fenstermacher considera que ésta es una concepción genérica, pero es preciso plantearse el concepto de buena enseñanza que no está en función del logro sino de las condiciones: éticas y epistemológicas. Y define cuáles deben ser las tareas de la enseñanza y del estudiante.

¿Cuál es la tarea del profesor? En primer lugar, apoyar el deseo del alumno de “ser estudiante” y mejorar su capacidad. Lo que supone: Instruir sobre cómo adquirir el contenido: A partir de:

- El mismo.
- Del texto.
- De otras fuentes, ya que si el estudiante se vuelve capaz de adquirir el contenido, aprende.

Esto implica varias características de la enseñanza:

- Instruir acerca de procedimientos y exigencias del rol de estudiante.
- Seleccionar el material que debe aprenderse.
- Adaptar el material para adecuarlo al nivel de los alumnos.
- Proporcionar oportunidades para que el estudiante tenga acceso al contenido, lo que incluye la motivación.
- Controlar y evaluar el progreso del estudiante.

- a. Planificar una lección.** La buena planificación es un aspecto crucial de la enseñanza efectiva, lo que implica tres cuestiones fundamentales:
- Considerar las intenciones generales y los resultados educativos específicos que se quiere lograr con la lección.
 - Tomar en cuenta el contexto (por ejemplo, tipo de alumnos, recursos de la escuela) en relación con los resultados deseados, de manera que se debe considerar cuál es el ambiente de aprendizaje más efectivo, las actividades y la secuencia de éstas. Le parece que un asunto fundamental son las diferencias entre los alumnos, tales como dificultades de aprendizaje y usar actividades de enseñanza y aprendizaje diseñadas para combatir problemas relacionados con la motivación, el género, las diferencias de etnia o de clase social (Anderson, 1989).
 - Controlar y evaluar el progreso de los alumnos para poder evaluar si la lección ha tenido éxito.
- b. Presentación y control.** Son dos tareas claves. La presentación se refiere a todos los aspectos de organización de la lección y de su desarrollo, coincidiendo con Anderson (1989), quién considera que es fundamental la buena organización del contenido de la instrucción para que pueden aprenderlo los estudiantes, lo cual depende de que capten las relaciones entre los distintos conceptos y esto se apoya en la presentación organizada que muestra dichas relaciones.

“Y el control se refiere a las formas de evaluar el progreso de aprendizaje en una lección para asegurar el éxito. Son dos tareas íntimamente relacionadas en la práctica. Incluyendo la dirección de las actividades y la gestión de clase o el control de la disciplina”. García, 1999, p.54).

Un factor clave en la presentación es el uso efectivo del tiempo. También en este caso presenta una tabla con las 10 características de la buena presentación, que coinciden en una buena parte con las que nosotros consideramos como importantes (Marcelo y Estebaranz, 1992).

Pero Kyriacou insiste en un punto difícil, el asegurarse que el aprendizaje está teniendo lugar, lo que requiere control de proceso tanto como del producto; por ello enfatiza la necesidad de usar tanto como las pruebas, la conversación, la observación.

- c. **Reflexión y evaluación.** Son dos tareas esenciales del profesor, después de terminar la lección para poder mejorar la calidad de la experiencia de aprendizaje que ha ofrecido a sus alumnos. Ello implica evaluar la lección para ver las implicaciones en relación con el futuro y el aprendizaje de los alumnos. Propone asimismo diez grupos de cuestiones que pueden servir de guía para la reflexión del profesor.

- d. **Relaciones con los alumnos.** Plantea una serie de temas y de situaciones relacionadas con la interacción educativa en la escuela. El cambio que deben afrontar los profesores para establecer y sostener un tipo de relaciones adecuadas para una actividad y situación determinadas. También considera que es necesario ejercer la autoridad, guiar a los niños con dificultades de aprendizaje y aconsejar a los alumnos en sus problemas personales. Entiende que la cualidad más importante para estas relaciones son el mutuo respeto y la aceptación positiva. El concluye que las relaciones profesor-alumno están en el corazón de la enseñanza efectiva. **Estebaranz García, Didáctica e innovación curricular (1999). Universidad de Sevilla.**

Animación al Trabajo diario

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
 - b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
 - c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.
- **El ciclo motivacional**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

1. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

4. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

3.3.2 Cultura Organizacional.

Concepto: Hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio. En este primer apartado presentamos algunas definiciones en el ánimo de dar mayor claridad al concepto.

En el primer lugar tenemos a (García y Dolan, 1997) que definen a la cultura como: “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa”; hay definiciones presentadas por varios autores y la mayoría coinciden en que “la cultura es todo aquello que identifica a una organización”.

Posteriormente Granell (1997) que la define como: “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Del mismo modo Chiavenato (1989) presenta la cultura como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Asimismo Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del

comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo.

En cambio Tierney (1988) al discutir el tema en relación con instituciones de educación superior indica que la cultura se refleja en lo qué se hace, en cómo se realiza y en quién está involucrado en hacerlo; agrega que la de una institución esta ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

En consecuencia (Dávila, 1999) se manejó desde un principio que la cultura organizacional podría estar dirigida hacia objetivos específicos, previamente planeados. Es decir que la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían (Smircich, 1983) y podía utilizar. De allí –basado en el pensamiento administrativo clásico de que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura como una variable administrable explica el comportamiento social de la organización- se buscó utilizarla como un mecanismo de control, asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983). Gámez Gastélum Rosalinda, Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas.

Definición: Debe recordarse que en la fase de evaluación inmediatamente después de los antecedentes históricos, se realiza un reconocimiento de la cultura institucional. Quiere decir ello que si no se tienen los componentes que la constituyen, habrán de adoptarse en la fase de formulación estratégica, puesto que son el referente inmediato de cualquier estrategia; si ya tienen tales componentes, habrá que evaluarlos. De modo, pues, que siempre se inicie un proceso de planeación, deben abordarse los componentes de la cultura organizacional, sea como objeto de la construcción de estrategia o como de área de la evaluación interna.

La cultura organizacional está constituida por los siguientes componentes: el credo, la misión, la visión, el modo referencial, los objetivos socio-económicos básicos y la estructura organizacional formal. Zabala Salazar Hernando, (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas.

3.3.3 Uso de los recursos.

Un factor fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje son los materiales educativos. Debemos saber cómo escoger los más adecuados y cómo utilizarlos para sacarles el máximo provecho. En este tema nos centraremos en el estudio de los recursos didácticos; qué son, cuáles son los criterios que debemos seguir para seleccionarlos, cómo podemos usarlos y de qué forma podemos sacarles partido de forma eficiente... Analizaremos los materiales en papel tratando en particular las posibles formas de utilizar el libro de texto, revistas y periódicos, así como la biblioteca de aula. Se abordará el uso de los materiales didácticos digitales: cómo utilizarlos y de qué forma crear y dónde publicar nuestros propios recursos educativos.

Terminaremos el tema con un breve análisis sobre cómo repercute el uso generalizado de internet sobre los derechos de autor, y qué debemos tener en cuenta para no vulnerarlos a la hora de crear nuestros propios materiales. Mediano VillanuevaLuiz Francisco (2005) Didáctica de la tecnología.

Estrategias y Capacitación en el Uso de las tics

Investigación y capacitación en información y comunicaciones (TIC) es una prioridad para EPSRC, y proporciona tecnologías vitales para la prosperidad del Reino Unido, así como la seguridad y el bienestar de su gente.

También es vital que la investigación que apoyamos cumpla con las necesidades tanto de los técnicos y usuarios de la tecnología más a lo largo

de la cadena de ideas. De ahí nuestra cartera debe incluir tanto la investigación anterior y posterior en una serie de áreas que se apoyan mutuamente.

Por ejemplo, las innovaciones en la tecnología fotovoltaica están impulsando la eficiencia energética, la investigación en dispositivos fotónicos y sistemas futuros ofrece comunicaciones de alta velocidad, la tecnología LED y la electrónica de plástico están revolucionando la pantalla muestra el mundo entero, y el trabajo sobre meta-materiales presenta la posibilidad de camuflaje electromagnético.

La investigación sobre las TIC que patrocinamos también está llevando a avances clave en la electrónica de potencia ultra-baja, la visión artificial, seguridad de redes, criptografía e iluminación ultra-eficiente.

Sin embargo, el nivel y la calidad de la colaboración y la conexión entre las comunidades de investigación en TIC y otras disciplinas tiene que mejorar y fomentar el progreso se está avanzando hacia esto a través de EPSRC financiados por redes, foros de comunidades existentes ", y el desarrollo de las actividades de creación de redes nuevas.

Nos comprometemos con una cohorte más amplia de los investigadores principales, garantizando su trabajo se centra en la entrega de efectos y retos de la sociedad, y que les proporcionará el enfoque y la dirección de hacerlo en asociación con otras organizaciones.

Para hacer frente a los retos del futuro nos centraremos más en el desarrollo de líderes de investigación de las TIC, libre de pensamiento tradicional, que jugará un papel más importante en el desarrollo conjunto de una cartera de investigación y formación que refleje las necesidades nacionales de TIC y estimular nuevas oportunidades de investigación.

Nos comprometemos a:

- Asegúrese de nuevas direcciones de investigación dentro de nuestra cartera
- Fomentar una mayor colaboración y contacto entre las comunidades de investigación en TIC y otras disciplinas
- Establecer un debate activo en las comunidades de TIC sobre las futuras orientaciones y desafíos
- Aumentar el nivel de ambición en los que patrocinamos - se refleja en una cartera de investigación más ambicioso
- Proporcionar una perspectiva en curso en la forma deseada de la capacidad de TIC y tomar las medidas que logra esto.

3.3.4 Responsabilidad.

Determinar a una persona que se caracteriza por su responsabilidad es aquella que tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

Por ello, es necesario añadir que un elemento que tiene que estar presente y que sin él es imposible hablar de responsabilidad es el de libertad, pues esta es la que determina el que alguien pueda realizar cualquier acción porque así lo estima oportuno o lo desea. Pero también es vital que dicho individuo tenga también razón.

Muchas son las personas que carecen de esta virtud que, según señalan los expertos, se hace más patente en personas que cuentan con otras dos cualidades muy positivas. Por un lado, estaría la valentía y por otro la humildad. Y es que esta última es vital para que alguien que ha cometido un error con sus actos carezca de orgullo para pedir perdón.

En el ámbito del Derecho, en cambio, se habla de responsabilidad jurídica para describir la violación de un deber de conducta que ha sido respaldado

con anticipación desde una norma jurídica. A diferencia de una norma moral, la ley surge de un organismo externo al sujeto (el Estado) y es coercitiva.

Una persona que es juzgada de acuerdo a las leyes y que es considerada como responsable de la violación de una norma jurídica será objeto entonces de una sanción, que puede incluir hasta la pérdida de su libertad (el encarcelamiento).

Por último, se refiere al principio de responsabilidad que ha diseñado el filósofo alemán Hans Jonas (1903-1993) en base a los criterios del imperativo categórico kantiano. Para Jonas, el principio de responsabilidad es un imperativo de derecho ambiental, que establece que las personas deben obrar de modo tal que las consecuencias de sus comportamientos no atenten contra la permanencia del hombre en nuestro planeta.

3.3.5 El valor del compromiso en el Desarrollo Institucional.

La calidad de la gente puede medirse por el número de sus compromisos, quien no vive por algo, morirá sin ser nada. Hoy en día la frivolidad nos satura, los idealismos del siglo XX, en su mayoría han sido descartados, el modelo a seguir en el tercer milenio, ha sido no tomar nada en serio. Ahora casi nada es importante, es más nada tiene que ser trascendente, por eso cuando alguien habla de valores absolutos, es tachado fácilmente de fanático. Sostener la bandera de la verdad, es correr el riesgo de ser considerado impositivo. La libertad, el compromiso moral y la verdad en la actualidad son raros compañeros de viaje. Los peregrinos del siglo XXI han sido desterrados de la realidad y convertidos en espectadores de su propia existencia.

La ausencia de compromiso reduce en mucho lo valioso de la elección, sobre todo cuando tomamos las decisiones como algo casual, situación donde la elección pierde su sentido último, y dura muy poco. Antes un hombre y una mujer podían vivir toda la vida con un mismo ideal, ahora

estos cambian de la noche a la mañana. Una vida sin comprometernos, nos ofrece una existencia automática, instintiva; porque es el ineludible compromiso el que nos hace persona y nos permite desarrollar una auténtica vida plena, marcada por la libertad que nos conduce a realidades que culminan y que sólo la razón humana puede alcanzar.

La vida misma es un compromiso, solo volviendo la mirada al cielo nos damos cuenta de nuestras elecciones. Vivir nos compromete con nosotros mismos y con los demás, porque como humanos caminamos hacia un mismo fin, que no está en manos de la suerte, no es aleatorio ni circunstancial, sino real y concreto: buscar y encontrar la felicidad, esa plenitud de vida anhelada. Por eso quien no se compromete en lo poco o en lo mucho, no puede conducirse como verdadero Hijo de Dios, sino como una bestia, al no lograr realizarse en sus relaciones trascendentes.

Comprometernos, es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. El compromiso que hacemos de corazón va más allá de la firma de un documento, o un contrato. Cuando nos comprometemos, es porque conocemos las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan.

3.3.6 Incremento en la Confianza del desarrollo Institucional.

El hombre desde que se gesta inicia un proceso de llegar a ser alguien, proceso que en este mundo termina con la muerte. Durante el transcurso de su vida se mueve y desarrolla un comportamiento humano primordialmente orientado a enfrentar los problemas básicos de supervivencia, seguridad, mantención de unidad y desarrollo de una vida con sentido. A medida que va creciendo como persona, gradualmente se va dando cuenta de que existe en relación a un mundo externo, y en especial, en relación a otros seres humanos con las cuales debe interactuar para enfrentar la mayoría de sus problemas de supervivencia y existencia significativa.

En este proceso de interacción social el hombre va aprendiendo a dar significado a la vida, lo que pueden facilitar o dificultar la búsqueda de solución a sus problemas básicos existentes. A través de la interacción social con personas que le son significativas va descubriendo el yo, el tú y el nosotros, y va aprendiendo a discriminar la realidad humana. Toma conciencia de la unicidad, de la diversidad y de lo común.

El hombre comienza su labor cognoscitiva tomando conciencia de su mundo interno experiencial, de sus vivencias. También percibe el mundo externo de acuerdo con su realidad personal y subjetiva (de sus carencias o necesidades, deseos, aspiraciones, valores, sentimientos, etc.), es decir, con un enfoque de “adentro-hacia- afuera”. Esta es una realidad de la que no puede escapar. Ya Descartes y San Agustín fueron conscientes de ello. El cogito, el sentido de dúbite, son afirmaciones de la tesis que sostiene que antes de poder alcanzar cualquier conocimiento seguro, tenemos que centrarnos en nuestra experiencia del conocer y que el mundo externo forma parte de esta experiencia interna. Para poder discriminar la realidad subjetiva se hace necesario confiar en nuestra sabiduría orgánica, sin embargo, esta confianza básica en nosotros mismos se va perdiendo en la medida que las relaciones con otros seres humanos son percibidas como amenazantes.

La pérdida de confianza en la reacción total del propio organismo y no sólo en la propia mente, va restando potencial necesario para adaptarse creativamente al medio ambiente, para aprender a través de la experiencia y desarrollar una existencia con sentido, es decir, de llegar a tomar conciencia plena de sí mismo, que le va a permitir diferenciarse del mundo externo y llegar a ser persona.

En el proceso de convertirse en persona o de ir descubriendo cómo ser persona, la confianza juega un rol fundamental, ya sea como facilitadora del proceso o como producto del mismo.

Gibb y Rogers plantean esta importancia, casi en los mismos términos: “ser persona es una relación que se hace posible en base a la confianza. Yo te invito a acompañarme en el proceso de descubrir quién soy, y tú me invitas también” (Gibb, 1970).

“La naturaleza del ser humano es constructiva y digna de confianza cuando funciona libremente”. (Rogers, 1972).

“La persona que vive el proceso de una vida plena experimenta mayor confianza en su organismo como medio para alcanzar la conducta más satisfactoria en cada situación existencial”. (Rogers, 1971).

Cuando un cliente se abre hacia su experiencia, descubre que su propio organismo es digno de confianza y siente menos temor hacia sus propias reacciones emocionales (Rogers, 1972).

Paulatinamente aumenta la confianza y aun el afecto que despiertan la variedad de sentimientos y tendencias que en él existen. (Rogers, 1972).

3.3.7 Planeación.

Toda organización dentro de un ambiente, ha de planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, necesita administrar en las distintas áreas y debe hacerlo de manera eficiente y eficaz.

La planeación es el proceso de fijar el propósito, objetivo, misión, metas, estrategias y tácticas de una institución.

Tanto los individuos como las organizaciones tienen que planear, ya sea que se trate de nuestras vacaciones, de una fiesta, del próximo paso en la carrera o bien de nuestro programa de ventas, de la institución.

Castro, 1997, p 47

La planeación es un proceso básico de que nos servimos para escoger nuestras metas y determinar cómo las vamos a alcanzar. La planeación es la primera función del proceso administrativo, por lo tanto para que se pueda llevar a cabo el proceso administrativo, siempre se tiene que iniciar con la planeación.

La planeación se apoya en los siguientes elementos:

Propósito: Es un término muy amplio que se aplica a las organizaciones de un mismo tipo (producir bienes y servicios).

Misión: Es la finalidad específica de la institución, que la distingue de otras de su tipo, es una noción más limitada que el propósito.

Objetivo: Es un blanco que hay que alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Los objetivos son más específicos que el planteamiento de las metas.

Las metas y los objetivos se manejan en este capítulo como sinónimos, tienen el mismo sentido. Sin embargo, una característica que distingue a estos dos conceptos: la meta es más general y vaga y el objetivo es más específico.

Estrategia: Es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar; por lo tanto la **ESTRATEGIA:** Es la declaración de la alta dirección, que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio turbulento, a partir de precisar su mercado, su competencia, sus productos y sus elementos de lucha, para aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

Táctica: Es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica, la táctica es similar a la planeación operativa. (p.47).

3.3.8 Evaluación.

La evaluación educativa puede –y debe, a veces- utilizar indicadores (esto, es, índices o pautas de medición o referencia) que forman parte de conceptos o criterios referidos al programa de enseñanza en sí y al proceso de su ejecución (criterios intra-programa); a los sistemas educacionales y económicos que tienen que ver con el campo de aplicación del programa o plan de enseñanza (criterios intra-sistema) y a los efectos más alejados e indirecto que componen su campo de influencia (criterios de los efectos incluidos).

Po supuesto que en estos casos cuando nos referimos a “programa de enseñanza” nos estamos ocupando del conjunto de disposiciones, medios y ambientes que configuran lo que se llama plan de enseñanza, plan de estudio y a veces, curso de formación o de capacitación.

Evaluar los medios y los métodos utilizados

Secretaria de Estado República Dominicana (1979):

Los criterios e indicadores aplicables a la evaluación educativa son muy variados e innumerables. Una sistematización de los mismos los conglomera en los tres grandes grupos: los intraprograma, los intrasistema y los de efectos inducidos.

En lo más cercano y apreciable la evaluación intraprograma utiliza criterios e indicadores referidos a los medios y métodos aplicados en el cumplimiento de las metas y de los objetivos; esto es, comprueba y valora si los medios son suficientes, si se adecúan a su destino, si se dispone de ellos en momento oportuno y también si los métodos de ejecución son correctamente aplicados o si esa correcta aplicación requiere nuevos recursos. De este modo se puede detectar, determinar la o las fallas, la magnitud de las mismas y el momento en que se producen, dando

oportunidad para que, debidamente calibradas, puedan adoptarse las medidas correctivas del caso. Según los indicadores utilizados esas prospecciones, esas determinaciones, esas mediciones se pueden realizar sobre los medios o sobre los métodos. Pero es evidente que en forma global, conjunta (y a veces en aspectos parcializados), ello se puede apreciar y medir sobre los resultados; por ejemplo: sobre la cantidad de egresos, sobre el nivel de los agregados, sobre el éxito. (p. 9).

3.3.9 Desarrollo profesional de los docentes.

Vaillant (2009):

Las definiciones, tanto las más actuales como las más antiguas, consideran el desarrollo profesional de los profesores como un proceso que puede ser individual o colectivo, y que opera a través de experiencias de diversa índole, tanto formales como informales, contextualizadas en la escuela. Así para Heideman (1990:4), “el desarrollo del profesorado va más allá de una etapa informativa; implica la adaptación a los cambios con el propósito de modificar las actividades instruccionales, el cambio de actitudes de los profesores y mejorar el rendimiento de los estudiantes. El desarrollo del profesorado se preocupa por las necesidades personales, profesionales y organizativas”. Mientras que para Fulla (1990:3), “el desarrollo profesional se ha definido con amplitud al incluir cualquier actividad o proceso que intenta mejorar destrezas, actitudes, comprensión o actuación en roles actuales o futuros”. (p. 32).

Por su parte Day (1999:4) afirma que:

“El desarrollo profesional incluye todas las experiencias de aprendizaje naturales y aquellas planificadas y conscientes que intentan directa o indirectamente beneficiar a los individuos, grupos o escuela y que contribuyen, a través de ellas a la mejora de la calidad de la educación

en las aulas. Es el proceso mediante el cual los profesores, solos o con otros, revisan, renuevan y desarrollan su compromiso como agentes de cambio, con los propósitos morales de la enseñanza y mediante los cuales adquieren y desarrollan conocimientos, habilidades e inteligencia emocional, esenciales para un buen pensamiento profesional, la planificación y práctica con los niños, los jóvenes y sus compañeros, a lo largo de cada una de las etapas de su vida como docente”.

Bredeson (2002: 663) define el desarrollo profesional como “oportunidades de aprendizaje que promueven en los educadores capacidades creativas y reflexivas que les permitan mejorar su práctica”. Destaca la idea de que el desarrollo profesional es ante todo aprendizaje, y que debe brindar una oportunidad a los profesores para transferir los nuevos aprendizajes (conocimientos y habilidades) a situaciones de práctica, de forma que den respuesta a las demandas del trabajo diario.

El análisis de las definiciones anteriormente mencionadas nos permite concluir que el desarrollo profesional docente tiene que ver con el aprendizaje; remite el trabajo; trata de un trayecto; incluye oportunidades ilimitadas para mejorar la práctica; se relaciona con la formación de los profesores; y, opera sobre las personas, no sobre programas.

El concepto de desarrollo profesional docente se utiliza con frecuencia con distintos significados, en diferentes contextos, y aludiendo a diversos tipos de prácticas. Se trata de un concepto polisémico y, según Kelchterman (2004: 218), “la investigación conceptual y empírica muestra muy claramente que el desarrollo de los profesores es un fenómeno altamente complejo y multidimensional. Más concretamente, el carácter “continuo” del proceso de aprendizaje, así como su enraizamiento en las vidas de los individuos lo hacen particularmente complejo de analizar”.

Kelchtermans (2004) afirma que el desarrollo profesional docente puede entenderse en función de dos perspectivas o dos agendas de investigación.

La primera destaca el aspecto descriptivo del proceso de desarrollo profesional, tanto en su forma como en su contenido. Se centra en las experiencias de aprendizaje, y busca comprender su significado y los factores que la influyen. La segunda agenda intenta ir más allá de la descripción, interrogando acerca de las formas en la que podemos organizar el desarrollo profesional para que sea más eficiente. Esta es una agenda más prescriptiva que interesa, en consecuencia, principalmente a los formadores y supervisores.

Desde la primera agenda, se define el “desarrollo profesional docente como un proceso de aprendizaje que resulta de la interacción significativa con el contexto (espacio y tiempo) y que eventualmente conduce a cambios en la práctica profesional de los docentes (acciones) y en su pensamiento sobre esa práctica” (Kelchtermans, 2004: 220). Por otra parte, el desarrollo profesional docente se concibe como un proceso de aprendizaje, no lineal y evolutivo, cuyo resultado no sólo se percibe en el cambio de las prácticas de enseñanza, sino también en el pensamiento acerca del cómo y del porqué se esa práctica. Este pensamiento es lo que se denomina “esquema interpretativo personal”: un conjunto de reflexiones y representaciones mentales que operan como lentes a través de las cuales los profesores ven su propio trabajo y lo dotan de significado.

Vaillant (2009) dice:

El desarrollo profesional docente implica interacción con el contexto. Los contextos en los que se desarrolla esta actividad son los contextos espacial y temporal. El contexto espacial se refiere al ambiente social, organizativo y cultural en el que el trabajo de los profesores se lleva a cabo. Dentro de estos ambientes se producen múltiples interacciones sociales que involucran a compañeros, padres y directores. De esta forma, las condiciones de trabajo influyen en el desarrollo profesional docente promoviéndolo o inhibiéndolo. Pero estas condiciones no deben

entenderse como una relación de causa-efecto, sino como elementos mediadores. El contexto espacial en el que se desarrolla la actividad docente influye, pero hay una dimensión temporal o biográfica que también ejerce su influencia en la actitud ante el desarrollo profesional.

Diversos estudios muestran que los profesores se centran en diferentes temas en función del momento en que se encuentren en la carrera docente. (p. 32).

Perfil Docente.

Son aquellas características y actitudes personales que le son indispensables para el ejercicio de la docencia, las cualidades son:

- Creativo por aprovechar los elementos existentes para solucionar la problemática de su escuela y de su comunidad, generando nuevas alternativas para dar soluciones efectivas a problemas de aprendizaje y estimulando la creatividad de los estudiantes.
- Honesto por reconocer la potencialidad de los demás.
- Optimista por manifestar confianza en el ser humano, como ente capaz de su propia realización y creer en la educación como medio para lograrlo, siempre en actitud positiva y constructiva frente a realidades adversas considerando el resultado de cada tarea como base del mejoramiento continuo de su actuación.
- Perseverante por buscar las oportunidades y medios para alcanzar mejores logros y mayor satisfacción en menor tiempo y con menos esfuerzo y por su constante defensa de sus principios y valores.
- Reflexivo y crítico por valorar los logros de los demás, determinando si los objetivos planteados se han logrado y en qué medida y por auto – evaluarse en forma permanente.
- Comunicativo por establecer y mantener relaciones armoniosas con los alumnos y comunidad en general, expresando sus ideas con claridad,

atendiendo planteamientos además de generar diálogos como alternativas de solución.

- Participativo por ser agente promotor de cambios, capaz de intervenir en la toma de decisiones durante el proceso de su propio aprendizaje y de incorporar a la comunidad al proceso enseñanza –aprendizaje.
- Responsable por tener actitud positiva hacia el cumplimiento de sus funciones además de ser puntual y organizado.
- Analítico por interpretar la filosofía y la política educativa del Estado, estudiando el fenómeno educativo como una interrelación de aspectos políticos, económicos, culturales e históricos.
- Ético por adoptar normas de conducta, practicando como ser social, buenas costumbres enmarcadas dentro de la escala de valores aceptada por la sociedad en que vive y por su equidad e imparcialidad.

3.3.10 Rendimiento Escolar.

- **Tres formas de mejorar el rendimiento en las escuelas:** HGSE profesor Richard Elmore.

"No se cambia el rendimiento sin cambiar el núcleo de la instrucción", afirma Anrig profesor Richard Elmore. "La relación entre el profesor y el alumno en presencia de contenido debe estar en el centro de los esfuerzos para mejorar el rendimiento".

Richard Elmore señala tensiones fundamentales entre los distintos esfuerzos de mejora sistémica y las exigencias de rendición de cuentas, basados en el desempeño de que ningún niño se quede atrás. Dice Elmore: "Nos hemos metido en una situación donde la prueba se ha convertido en la palanca principal de la rendición de cuentas y mejorar". Cita consecuencias importantes que interfieren con nuestros esfuerzos para lograr un cambio educativo:

Tenemos mucho invertido lo suficiente en capital humano y desarrollo de recursos. Las escuelas y los distritos que averiguar exactamente cuáles son los requisitos para elevar la habilidad y el conocimiento sin mucha orientación, o más importante aún, sin los recursos para hacerlo.

Los Estados se han convertido en agentes del gobierno federal y se dirigió hacia una crisis. Hay más escuelas se dirijan a administración judicial que cualquier estado puede manejar. Nadie tiene la capacidad para hacer frente a la carga de casos cada vez mayor de escuelas de bajo rendimiento.

La norma de progreso anual adecuado no se base empírica. Tenemos que generar datos acerca de cómo las escuelas mejora realmente y empezar a hacer que las políticas de rendición de cuentas que representan.

La gente se resguarde de reconocer las consecuencias negativas del desempeño basada en la responsabilidad. ¿Dónde están los niños que no se presentan a la prueba? ¿Dónde están los niños que comienzan el 9^o grado y no terminan el grado 12? ¿Cuál es la consecuencia de recibir un plan de estudios que se basa en la preparación de la prueba frente a uno que se basa en la enseñanza de habilidades de alto nivel?

"Estos problemas no realmente compromiso o responsabilidad degradar el rendimiento de la base", afirma Elmore. "Ellos plantean problemas para ella y que no están siendo tratados como cuestiones de responsabilidad pública".

Elmore advierte a los distritos a medida que luchan con la creación de cambios de instrucción en este clima, "Si usted no tiene una manera de conectar la instrucción para la gestión, organización y rendición de cuentas, te estás comportando de manera irresponsable". Él aconseja centrarse en las cosas que hacen que el trabajo educativo requerido.

Lo que esto significa, dice Elmore, es básicamente hay sólo tres formas en que puede aumentar el aprendizaje y el rendimiento:

1. Aumentar los conocimientos y habilidades de los docentes
2. Cambiar el contenido
3. Alterar la relación del alumno con el profesor y el contenido

"El núcleo de la instrucción nos ayuda a identificar dónde estamos tratando de mejorar", explica Elmore. "El maestro, el estudiante, el contenido, si uno cambia, tienes que cambiar a todos". Él explica:

"No se puede alterar la habilidad y el conocimiento del profesor cuando se hospeda en un plan de estudios de nivel bajo. Si se altera el contenido sin necesidad de cambiar la habilidad y el conocimiento de los docentes, que está pidiendo a los maestros a enseñar a un nivel que don ' tiene la habilidad y el conocimiento para enseñar. Si lo hace cualquiera de estas cosas sin cambiar el papel del estudiante en el proceso de instrucción, la probabilidad de que los estudiantes nunca tomará el control de su propio aprendizaje es bastante remota".

Teniendo en cuenta las graves consecuencias de la rendición de cuentas contexto actual, Elmore defensores de centrarse en el núcleo de la instrucción en las escuelas - el profesor y el alumno en presencia de contenido. Advierte distritos y los responsables políticos: "Si se presiona sobre una organización y no tiene una teoría acerca de cómo se muestra en la enseñanza y el aprendizaje, básicamente está haciendo que la gente a hacer danzas de la lluvia".

3.4 Proceso administrativo.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

3.4.1 Planeación.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización ".A. Reyes Ponce.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

3.4.2 Organización.

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V.

3.4.3 Dirección.

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Lerner y Baker.

3.4.4 Ejecución.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.
4. Comunicar con efectividad.
5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

3.4.5 Control.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Burt K. Scanlan.

3.5 Liderazgo.

El liderazgo sostenible como se dijo en los antecedentes investigativos es la forma más inmediata a nuestro proyecto de investigación sobre el cual levantamos la propuesta de liderazgo formativo, como una forma que se apropia al contexto escolar en el cual los directivos y comunidad educativa más allá de la función técnica deben propiciar ambientes de desarrollo humano integral, como expresan Hargreaves y DeanFink:

“Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de e recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales. El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro (Hargreaves y Fink, 2003).

El liderazgo formativo al igual que el liderazgo sostenible se sustenta en un compromiso ético-moral que le da base unas directrices o líneas de acción política para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad y justicia social, en la organización escolar, es un liderazgo que beneficia a la comunidad tanto en el presente como en el futuro.

3.5.1 Generación o Desarrollo en el Liderazgo del Desarrollo Institucional.

Sobre la base del liderazgo sostenible propuesto por Andy Hargreaves y Dean Fink (2004) para un desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social, partimos de esos mismos principios y le agregamos el principio de la meta cognición, el empoderamiento, la contextualización, para darle base al liderazgo formativo como son:

- 1. Profundidad:** El primer principio para el cambio y la mejora sostenibles se centra sobre todo en el aprendizaje profundo y en la atención y el cuidado hacia otros y entre todos.
- 2. Longitud:** El cambio y la mejora sostenibles tienen una continuidad en el tiempo. La inducción (formación) de nuevos líderes y otros miembros de la comunidad educativa a lo largo del tiempo es el núcleo central de esta propuesta de liderazgo formativo, en tanto permite el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.
- 3. Anchura:** El cambio y la mejora sostenible se difunden. Permite una distribución del liderazgo más allá de la estructura jerárquica de poder, ampliando la capacidad de decisión a la comunidad educativa en una participación organizada colegiada y colaborativa.
- 4. Justicia:** El cambio y la mejora sostenible no causan ningún daño o perjuicio y consiguen mejorar en un breve espacio de tiempo el ambiente más próximo. No consiguen mejorar a costa de perjudicar a otras instituciones. Comparten el conocimiento y el recurso con las instituciones de su comunidad local.
- 5. Diversidad;** El cambio y la mejora sostenible fomentan la diversidad colectiva. Las organizaciones consolidadas también promueven la diversidad y evitan la estandarización. El cambio y la mejora sostenibles

fomentan la diversidad en la enseñanza y el aprendizaje, a la vez que tratan de quedarse con lo mejor de estos dos procesos.

- 6. Recursos:** El cambio y la mejora sostenibles incrementan los recursos materiales y Humanos, nunca los reducen. Renuevan la energía de la gente. No agotan a sus trabajadores agobiándolos con métodos innovadores o estableciendo fechas para el cambio poco realistas. El cambio y la mejora sostenibles actúan con prudencia y disponen de recursos suficientes; no malgastan el dinero ni desgastan a las personas.
- 7. Conservación:** El cambio y la mejora sostenible ensalzan el pasado a la vez que tratan de conservar lo mejor de este con el fin de crear un futuro mejor. El cambio y el desarrollo sostenible de la calidad de la educación no implican olvidar el pasado. Significa reexaminar enalteciendo a los actores de esas organizaciones como forma de conservación de dicho pasado, tratando de fomentar el progreso y de perfeccionar o tomar lo mejor de dicho pasado. El liderazgo formativo es una garantía para que esto ocurra, en tanto fortalece la identidad institucional generando sentido de pertenencia, cohesión y arraigo, a través de la formación de conciencia histórica, de ubicación en el territorio para identificarse con lo contextual, compromiso en la acción reflexión transformación y autoreconocimiento de un mismo origen y raíces.
- 8. Meta cognición:** Reflexión profunda sobre el sí mismo del sujeto social y el colectivo en el contexto del liderazgo formativo y la cultura organizacional escolar.
- 9. Empoderamiento:** El liderazgo y el cambio escolar tiene como objeto empoderar al sujeto de los saberes rompiendo con el poder omnímodo de unos pocos y de toda injusticia social, recuperando las huellas personales y colectivas para avanzar en las transformaciones de las prácticas en los procesos de reconstrucción del tejido humano y social.

10. Contextualización: Como la relación sistémica que parte de la realidad socio cultural para transformarla desde una visión clara con metas compartidas, que hace acopio de los recursos materiales y humanos en una dinámica de crecimiento personal, en unos procesos de deconstrucción permanente que conduzcan de realidades iniciales a realidades transformadas en la espiral de cambio e innovación hacia el logro de un perfil de persona humana emancipada de los prejuicios del mundo alienado de la modernidad.

3.6 Gestión institucional.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.*Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe: "Planificar", Controlar", Definición de objetivos" Decisiones para solucionar problemas". La comunicación", Capacitación del personal". La influencia del poder.

3.7. Prestigio Institucional.

- De acuerdo con el Diccionario Manual de la Lengua Española: "Prestigio es la influencia, autoridad, valor o buena fama que se tiene de una persona, cosa o institución".
- La imagen y el prestigio para una institución, resulta de su comportamiento y la estricta relación con su entorno, resultado ser estructuran lazos de confianza y credibilidad de los públicos hacia la institución, y consecuentemente el fortalecimiento de la imagen de la empresa.
- La calidad del servicio y la calidad de gestión en la institución, resultan de gran importancia para la imagen institucional y para el desenvolvimiento de la organización en el medio al que esta pertenezca, es decir de acuerdo al rubro, teniendo en cuenta su público interno y externo y la proyección a la cual esta canalizado su enfoque.

- Existen muchas estrategias para manejar una buena imagen institucional para que se pueda interactuar ante el público, y posteriormente posicionarse de acuerdo también al prestigio institucional y a la calidad del servicio, que esta ofrece y que resalte para unir vínculos más cercanos y duraderos.
- La proyección de este enfoque permite que la imagen de la organización resurja en algunos casos, o relanzarlos en otros; más el fortalecimiento de su estructura orgánica depende también, una institución fortalecida y con sólidos valores e identidad corporativa es sumamente importante, desde la perspectiva del público interno y externo que se planificara y se estructurara las características con las que la institución cuente. SOLÓRZANO MARITA. Catedrática de Relaciones Públicas. USMP.
- El posicionamiento de la institución, como un ente creíble, de confianza y solidó, genera más que una buena imagen, un sentido de confianza y cercanía a con sus públicos, desde el trato hasta el atuendo del personal que labora en la institución forman parte del valor intangible de una buena posibilidad; las instalaciones y demás herramientas de la empresa formaran lo tangible que podrá mostrar como esmero de una buena atención.
- La clave de una comunicación eficaz canalizada por las relaciones publicas son: la cercanía con sus públicos, la constante comunicación simétrica bidireccional, y la interacción de los públicos internos y externos; ofrecer información es símbolo de confianza y un buen trato, cercano y solidario, consecuente con los demás genera unidad.
- Ubicar claramente a los públicos, es base de una comunicación acertada y eficazmente instruida; fuente de estas características es un estudio profundo de nuestros objetivos corporativos, con el fin de generar cada vez más la cercanía con nuestros públicos internos y

externos, con la consigna de mantener buenas relaciones con nuestros públicos. José Luis Díaz.

HIPÓTESIS

General

La filosofía y la planificación inciden significativamente, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.

Específica

La filosofía incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013.

Específica

La planificación incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la comunidad educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del Cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el Período 2012 – 2013.

Matrices de operatividad de las hipótesis

1. Matriz de operatividad de la hipótesis específica 1

Hipótesis 1: La filosofía institucional incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el Período 2012 – 2013.									
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL					EL DESARROLLO INSTITUCIONAL				
INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO	INFORMANTES	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO	INFORMANTES
MISIÓN	Participación	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	PROCESO E-A	Planificación	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
	Orientación profesional	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Desarrollo profesional	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
VISIÓN	Involucramiento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	RESPONSABILIDAD	Cumplimiento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
	Resultados Finales	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Mejoramiento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
OBJETIVOS	Socialización	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	PRESTIGIO	Incremento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
	Evaluación	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Incremento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
VALORES	Acuerdos	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	MOTIVACIÓN	Desarrollo	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes

	Práctica	Siempre A Veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Aumento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes
PRINCIPIOS	Comunicación	Siempre A Veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	LIDERAZGO	Generación o desarrollo	Siempre A Veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes

2. Matriz de operatividad de la hipótesis específica 2

Hipótesis 2: La planificación inciden significativamente, en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el Período 2012 – 2013.

PLANIFICACIÓN					DESARROLLO INSTITUCIONAL				
INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO	INFORMANTES	INDICADORES	SUBINDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO	INFORMANTES
OBJETIVOS	Resultados	Muy Bueno Bueno Regular	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	PLANEACIÓN	Coordinación	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
	Cumplimiento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Motivación	Mucho Poco Nada	Encuesta	Docentes
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	Innovación	Siempre A Veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes	CAPACITACION TICS	Experiencia	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes
	Procedimiento	Siempre A Veces Nunca	Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Empleo	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes
PLAN OPERATIVO	Participación	Mucho Poco Nada	Encuesta	Directivos Docentes	GESTION	Crecimiento	Mucho Poco Nada	Entrevista Encuesta	Directivos Docentes

ANUAL	Capacitación	Mucho Poco Nada	Entrevista Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes		Participación	Siempre A Veces Nunca	Entrevista Encuesta	Directivos Docentes
MICROPLANI- FICACIÓN	Revisión	Siempre A Veces Nunca	Entrevista	Directivos	RENDIMIENTO	Mejoramiento	Siempre A Veces Nunca	Entrevista Encuesta	Directivos Docentes
	Aplicación	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Docentes		Incremento	Mucho Poco Nada	Encuesta	Docentes

f. METODOLOGÍA

La metodología que se empleará en el desarrollo de la investigación, constituye los métodos, técnicas e instrumentos.

Métodos

Los métodos que se utilizarán en el desarrollo del trabajo investigativo, son los siguientes:

Analítico.- El método será empleado, cuando corresponda estudiar, de manera individual, cada una de las respuestas obtenidas de los directivos en la entrevista y de las encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, sobre aspectos importantes relacionados con la visión, misión, valores, principios educativos, clima organización en relación con el desarrollo institucional, que exprese cada informante; además será muy útil, cuando corresponda detallar cada una de las etapas que contendrán los proyectos que se propondrán como alternativas de solución.

Sintético.- El método ayudará de manera fundamental, cuando se deban redactar criterios específicos y generales, conclusiones y recomendaciones referentes a las opiniones sobre la planificación y desarrollo institucional de la institución investigada.

Descriptivo.- Este método se lo empleará en todos los capítulos de la investigación, cuando permitirá analizar y explicar la información obtenida en la investigación y al momento de sustentar los resultados con los fundamentos teóricos.

Técnicas

A fin de recabar la información relacionada con la filosofía, la planificación y su relación con el desarrollo institucional, se aplicará a los directivos una entrevista; mientras que, para los docentes, estudiantes y padres de familia se utilizará la encuesta.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en el trabajo de investigación, son diferentes cuestionarios de entrevista y de encuesta.

En la entrevista, se empleará una guía con ochenta y un preguntas relacionadas con la filosofía institucional y la planificación en el desarrollo institucional.

La encuesta constará de diferentes cuestionarios; la de docentes contará con ochenta y un inquietudes; para los estudiantes cincuenta y uno; y, para los padres de familia treinta y ocho, preguntas relacionadas directamente sobre filosofía institucional, planificación y desarrollo institucional.

Población y muestra

La investigación se realiza a nivel de directivos, docentes, alumnos y padres de familia como actores corresponsables de la educación institucional.

Los actores que participan en la investigación corresponde a: 2 directivos, 10 docentes, 78 alumnos de sexto, séptimo, octavo, noveno y décimo año de Educación Básica, 67 padres de familia de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del barrio San Francisco, de la parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, Período 2012 – 2013.

Estadística de los alumnos:

AÑO	ALUMNOS
Sexto	15
Séptimo	15
Octavo	13
Noveno	16
Décimo	19
TOTAL:	78

Fuente: Estadística de la Escuela "Buenos Aires"

▪ **Muestra**

El total de población de los alumnos a ser investigados es de 78, para sacar la muestra aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot \delta^2 \cdot z^2}{(N-1) e^2 + \delta^2 \cdot z^2}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

δ = Varianza

z = Nivel de confianza deseado

e = Límite aceptable de error muestral

$$n = \frac{78 (0.5)^2 (1.96)^2}{(78-1) (0.06)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{78 (0.25) (3.84)}{77 (0.0036) + (0.25)(3.84)}$$

$$n = \frac{74,88}{0.2772 + 0.96}$$

$$n = \frac{74,88}{1,2372}$$

$$n = 60,52 = 61 \text{ alumnos.}$$

AÑO	MUESTRA DE ALUMNOS
Sexto	12
Séptimo	12
Octavo	09
Noveno	13
Décimo	15
TOTAL:	61

La muestra que corresponde a los 67 padres de familia:

$$n = \frac{N \cdot \delta^2 \cdot z^2}{(N-1) e^2 + \delta^2 \cdot z^2}$$

$$n = \frac{67 (0.5)^2 (1.96)^2}{(67-1) (0.06)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{67 (0.25) (3.84)}{66 (0.0036) + (0.25)(3.84)}$$

$$n = \frac{64,32}{0.2376 + 0.96}$$

$$n = \frac{64,32}{1,1976}$$

$$n = 53,70 = 54 \text{ padres de familia.}$$

g. CRONOGRAMA

N o.	MESES ACTIVIDADES	2013												2014					
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO			
1.	Aplicación de los instrumentos	X																	
2.	Tabulación y sistematización de datos		X																
3.	Elaboración de tablas y gráficos			X															
4.	Interpretación de resultados				X														
5.	Revisión del borrador					X													
6.	Corrección del trabajo de investigación						X												
7.	Elaboración del Informe final						X	X	X	X	X								
8.	Sustentación privada										X								
9.	Correcciones y Calificación											X	X	X					
10.	Sustentación Pública															X			

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Talentos humanos

- Directivos 2
- Docentes 10
- Alumnos 78
- Padres de familia 67
- Director de la Tesis 1
- Autor 1

Recursos Materiales

- Computadora
- Impresora
- Formatos de encuesta
- Material de oficina
- Cámara de fotografía
- Grabadora
- Cuadernos de anotación
- Material bibliográfico
- Flash memory
- Textos
- Folletos
- Esferográficos
- Marcadores

Económicos

CANTIDAD	RUBRO	COSTO
1	Equipo de computación	\$ 1.500,00
Varias	Internet	\$ 50,00
1	Cámara fotográfica	\$ 200,00
Varios	Material de escritorio	\$ 200,00
Varios	Impresión de tesis	\$ 150,00
Varios	Material bibliográfico	\$ 100,00
Varios	Transporte	\$ 300,00
4	Reproducción de tesis	\$ 150,00
1	Derechos de grado	\$ 1.200,00
	SUBTOTAL:	\$ 3.850,00
Varios	Imprevistos 10%:	\$ 385,00
	TOTAL:	\$ 4.235,00

Financiamiento: Los gastos de la investigación serán financiados por el autor de la tesis.

i. BIBLIOGRAFÍA

Area, M. (1991b). *Los medios, los profesores y el currículum*. Barcelona: Sendaiadmin @ Viernes, 24 de marzo de 2006.

Alonso L.(2000). "¿Cuál es el nivel o dificultad de la enseñanza que se está exigiendo en la aplicación del nuevo sistema educativo? Revista EDUCAR.

Alonso C. y Gallego D. (2002). "Ley de calidad. Tecnologías de la Información y la Comunicación". Revista de Educación MECD, diciembre 2002.

Beltrán, J. (2003). "De la Pedagogía de la Memoria a la Pedagogía de la Imaginación". En FUNDACIÓN ENCUENTRO; BELTRAN LLERA, J.A. (2003). La novedad Pedagógica de Internet. Madrid: Educare.

Brazola F. (1999). *Oficina técnica y proyectos*. Valencia – España.

Calderón G. y Castaño G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia.

Cummings W. (2007), *Desarrollo organizacional y cambio*. 8ª. Edición. México.

Christopher HRISTOPHE André François Lelord (2009). *La autoestima*. 5ª. Edición. Barcelona – España.

Fundación Encuentro y Beltrán (2003). *La novedad Pedagógica de Internet*. Madrid: Educared.

Gardner, H. (1993). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Buenos Aires: Paidós.

Garcia A. (1988). *El material didáctico de la UNED*. Madrid: ICE-UNED.

García, E. (1999). *Didáctica e innovación curricular*. Universidad de Sevilla.

Castro C. Carmen (1997). *Mercadotecnia*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Gal. J. (2005). *Los derechos del niño en la escuela: una educación para la ciudadanía*.

Instructivo de Aplicación para la Autoevaluación Institucional, Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, documento No. 1, Quito – Ecuador, 2012.

Jonassen, D.H. (2000). *Computers as a mind tools for schools*. New Jersey: Prentice Hall.

Larousse Editorial (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española* Vox. S.L.

Martín, José, Beltrán L. (2003); Beltrán, J.; Pérez, L. (2003). *Cómo aprender con Internet*. Madrid: Fundación Encuentro.

Mintzberg, V. (1997): *El proceso estratégico*. Edición Breve. México.

Sánchez J. y Pizarro N. ÁNCHEZ R. José M. (2007). *Seguridad en el Trabajo*. 2ª. Edición. FC Editorial. España.

Sancho, J. (2003). "En busca de respuestas para las necesidades educativas de la sociedad actual. Una perspectiva transdisciplinar de la tecnología". Revista Fuentes, nº 4 <http://www.cica.es/aliens/revfuentes/>

Tébar, L. (2003). *El perfil del profesor mediador*. Madrid: Santillana.

Vaillant, C. (2009) *Desarrollo profesional docente*, Madrid – España.

The national Academies Press (2002). *How people learn*. <http://www.nap.edu/books/0309070368/html/>.

<http://www.sek.es/index.php?section=conocenos/sistema-educativo/> principios-educativos.

<http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>

ANEXOS

ENCUESTA

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

Compañero (a) Directivo:

Con la finalidad de procurar el desarrollo de nuestra institución educativa, en mi calidad de estudiante del Programa de Maestría en Administración Educativa, le encarezco responder las siguientes preguntas.

A. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1. Usted participó en la elaboración de la misión Institucional.
Siempre () A veces () Nunca ()
2. Considera que la misión Institucional, le permitió orientar su ejercicio profesional.
Siempre () A veces () Nunca ()
3. Cree que el conocimiento de la visión Institucional ha propiciado el involucramiento de los miembros de la comunidad Educativa.
Mucho () Poco () Nada ()
4. Según su criterio, los miembros de la comunidad Educativa demuestran cumplimiento en los compromisos institucionales.
Mucho () Poco () Nada ()
5. Se han socializado los objetivos de la Institución con los miembros de la comunidad Educativa.
Mucho () Poco () Nada ()
6. En la Institución, se ha evaluado el logro de los objetivos Institucionales.
Mucho () Poco () Nada ()
7. Considera que se puso en práctica los valores definidos en la comunidad Educativa.
Siempre () A veces () Nunca ()

8. Según su criterio, la comunicación ha permitido determinar principios Institucionales.

Siempre () A veces () Nunca ()

B. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

9. Usted participó en el Diagnóstico Institucional.

Mucho () Poco () Nada ()

10. Según su criterio, la comunicación permitió mejorar la Organización Institucional.

Siempre () A veces () Nunca ()

11. Considera usted, que se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional.

Muy Bueno () Bueno () Regular ()

12. Participó usted, en la selección de estrategias para el Plan Operativo Anual de la Institución.

Mucho () Poco () Nada ()

13.- Estima usted, que se gestionaron las actividades del Plan Operativo Institucional.

Mucho () Poco () Nada ()

14. Participó usted en el diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional.

Siempre () A veces () Nunca ()

15. Estima usted, que la directora, revisó la micro planificación a los docentes.

Siempre () A veces () Nunca ()

4. DESARROLLO INSTITUCIONAL

16. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes consideran las dificultades de aprendizaje.

Siempre () A veces () Nunca ()

17. El clima organizacional, que se vive en la Institución, ha estimulado el trabajo.
Mucho () Poco () Nada ()
18. Piensa usted, que los docentes adquirieron experiencia en el manejo de las TICS.
Mucho () Poco () Nada ()
19. Considera que, se ejecutó una evaluación del Desarrollo Institucional, en el período 2012-2013.
Siempre () A veces () Nunca ()
20. Se ha incrementado el rendimiento en el último año escolar.
Mucho () Poco () Nada ()
21. Considera que en la Institución se han generado líderes.
Mucho () Poco () Nada ()
22. Ha mejorado el prestigio Institucional en los últimos años.
Mucho () Poco () Nada ()

ENCUESTA
CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Compañero (a):

Con la finalidad de procurar el desarrollo de nuestra institución educativa, en mi calidad de estudiante del Programa de Maestría en Administración Educativa, le encarezco responder las siguientes preguntas.

A. FILOSOFIA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Usted participó en la elaboración de la misión Institucional.
Siempre () A veces () Nunca ()
2. Considera que la misión Institucional, le permitió orientar su ejercicio profesional.
Siempre () A veces () Nunca ()
3. Cree que el conocimiento de la visión Institucional ha propiciado el involucramiento de los miembros de la comunidad Educativa?
Mucho () Poco () Nada ()
4. Según su criterio, los miembros de la comunidad Educativa demuestran cumplimiento en los compromisos institucionales.
Mucho () Poco () Nada ()
5. Se han socializado los objetivos de la Institución con los miembros de la comunidad Educativa.
Mucho () Poco () Nada ()
6. En la Institución, se ha evaluado el logro de los objetivos Institucionales.
Mucho () Poco () Nada ()
7. Considera que se puso en práctica los valores definidos en la comunidad Educativa.
Siempre () A veces () Nunca ()
8. Según su criterio, la comunicación ha permitido determinar principios Institucionales.
Siempre () A veces () Nunca ()

B. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

9. Usted participó en el Diagnóstico Institucional.
- Mucho () Poco () Nada ()
10. Según su criterio, la comunicación permitió mejorar la Organización Institucional.
- Siempre () A veces () Nunca ()
11. Considera usted, que se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional.
- Muy Bueno () Bueno () Regular ()
12. Participó usted, en la selección de estrategias para el Plan Operativo Anual de la Institución.
- Mucho () Poco () Nada ()
13. Estima usted, que se gestionaron las actividades del Plan Operativo Institucional.
- Mucho () Poco () Nada ()
13. Participó usted en el diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional.
- Siempre () A veces () Nunca ()
15. Estima usted, que la directora, revisó la microplanificación a los docentes.
- Siempre () A veces () Nunca ()

C. DESARROLLO INSTITUCIONAL

16. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes consideran las dificultades de aprendizaje.
- Siempre () A veces () Nunca ()
17. El clima organizacional, que se vive en la Institución, ha estimulado el trabajo.
- Mucho () Poco () Nada ()

18. Piensa usted, que los docentes adquirieron experiencia en el manejo de las TICS.
- Mucho () Poco () Nada ()
19. Considera que, se ejecutó una evaluación del Desarrollo Institucional, en el período 2012-2013.
- Siempre () A veces () Nunca ()
20. Se ha incrementado el rendimiento en el último año escolar.
- Mucho () Poco () Nada ()
21. Considera que en la Institución se han generado líderes.
- Mucho () Poco () Nada ()
22. Ha mejorado el prestigio Institucional en los últimos años.
- Mucho () Poco () Nada ()

Gracias por su colaboración

ENCUESTA
CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Estimado estudiante:

Con la finalidad de procurar el desarrollo de nuestra institución educativa, en mi calidad de estudiante del Programa de Maestría en Administración Educativa, le encarezco responder las siguientes preguntas.

A. FILOSOFIA INSTITUCIONAL

1. Usted participó en la elaboración de la misión Institucional.
Siempre () A veces () Nunca ()
2. Cree que el conocimiento de la visión Institucional ha propiciado el involucramiento de los miembros de la comunidad Educativa.
Mucho () Poco () Nada ()
3. Según su criterio, los miembros de la comunidad Educativa demuestran cumplimiento en los compromisos institucionales?
Mucho () Poco () Nada ()
4. Se han socializado los objetivos de la Institución con los miembros de la comunidad Educativa.
Mucho () Poco () Nada ()
5. Considera que se puso en práctica los valores definidos en la comunidad Educativa.
Siempre () A veces () Nunca ()

B. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

6. Usted participó en el Diagnóstico Institucional?
Mucho () Poco () Nada ()
7. Según su criterio, la comunicación permitió mejorar la Organización Institucional.
Siempre () A veces () Nunca ()

8. Considera usted, que se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional.

Muy Bueno () Bueno () Regular ()

9. Estima usted, que se gestionaron las actividades del Plan Operativo Institucional.

Mucho () Poco () Nada ()

10. Estima usted, que la directora, revisó la microplanificación a los docentes.

Siempre () A veces () Nunca ()

11. Participó usted en el diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional.

Siempre () A veces () Nunca ()

C. DESARROLLO INSTITUCIONAL

12. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes consideran las dificultades de aprendizaje.

Siempre () A veces () Nunca ()

13. El clima organizacional, que se vive en la institución, ha estimulado el trabajo estudiantil.

Mucho () Poco () Nada ()

14. Piensa usted, que los docentes adquirieron experiencia en el manejo de las TICS.

Mucho () Poco () Nada ()

15. Se ha incrementado el rendimiento en el último año escolar.

Mucho () Poco () Nada ()

16. Considera que en la Institución se han generado líderes.

Mucho () Poco () Nada ()

17. Ha mejorado el prestigio Institucional en los últimos años.

Mucho () Poco () Nada ()

Gracias por su colaboración

ENCUESTA
CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

Apreciado padre de familia:

Con la finalidad de procurar el desarrollo de nuestra institución educativa, en mi calidad de estudiante del Programa de Maestría en Administración Educativa, le encarezco responder las siguientes preguntas.

A. FILOSOFIA INSTITUCIONAL

1. Usted participó en la elaboración de la misión institucional.

Siempre () A veces () Nunca ()

2. Según su criterio, los miembros de la comunidad Educativa demuestran cumplimiento en los compromisos institucionales.

Mucho () Poco () Nada ()

3. Se han socializado los objetivos de la Institución con los miembros de la comunidad Educativa.

Mucho () Poco () Nada ()

4. Considera que se puso en práctica los valores definidos en la comunidad Educativa.

Siempre () A veces () Nunca ()

B. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

5. Usted participó en el Diagnóstico Institucional.

Mucho () Poco () Nada ()

6. Según su criterio, la comunicación permitió mejorar la Organización Institucional.

Siempre () A veces () Nunca ()

7. Considera usted, que se han obtenido los objetivos planteados en la Planificación Institucional.

Muy Bueno () Bueno () Regular ()

8. Estima usted que la directora, revisó la microplanificación a los docentes.

Siempre () A veces () Nunca ()

9. Participó usted en el diagnóstico y socialización del Proyecto Educativo Institucional.

C. DESARROLLO INSTITUCIONAL

10. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes consideran las dificultades de aprendizaje.

Siempre () A veces () Nunca ()

11. Piensa usted que los docentes adquirieron experiencia en en manejo de las TICS.

Mucho () Poco () Nada ()

12. Considera que en la Institución se han generado líderes?

Siempre () A veces () Nunca ()

13. Se ha incrementado el rendimiento en el último año escolar

Mucho () Poco () Nada ()

14. Ha mejorado el prestigio Institucional en los últimos años.

Mucho () Poco () Nada ()

Gracias por su colaboración

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTES	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUM
<p>LA FILOSOFÍA Y LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “BUENOS AIRES”, DEL BARRIO SAN FRANCISCO, DE LA PARROQUIA LAURO GUERRERO, DEL CANTÓN PALTAS, DE LA PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013 – 2014.</p>	<p>General: ¿Cómo incide la filosofía y la planificación en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el período 2012 – 2013?</p> <p>Derivado 1: ¿Cómo incide la filosofía en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el ?</p>	<p>General: Describir la incidencia de la filosofía y la planificación en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el .Período 2012-2013</p> <p>Específico 1 Determinar la incidencia de la filosofía en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el .Período 2012-2013</p>	<p>General: La filosofía y la planificación inciden significativamente, en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el .Período 2012-2013</p> <p>Específica 1 La filosofía incide significativamente, en el desarrollo institucional, de la Comunidad Educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Buenos Aires”, del Barrio San Francisco, de la Parroquia Lauro Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en</p>	<p>La filosofía institucional</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos institucionales</p> <p>Valores</p> <p>Práctica de valores</p> <p>Principios educativos</p> <p>Comunicación de principios</p> <p>Proceso de enseñanza aprendizaje</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Uso de los recursos</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Planeación</p> <p>Evaluación</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Rendimiento escolar</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Participación</p> <p>Orientación profesional</p> <p>Involucramiento</p> <p>Resultados finales</p> <p>Socialización</p> <p>Evaluación</p> <p>Acuerdos</p> <p>Práctica</p> <p>Comunicación competencias</p> <p>Relaciones</p> <p>Elaboración</p> <p>Aplicación</p> <p>Crecimiento</p> <p>Crecimiento</p> <p>Cumplimiento</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Incremento</p> <p>Incremento</p> <p>Desarrollo</p> <p>Aumento</p> <p>Desarrollo</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Animación</p> <p>Incremento</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>
	<p>Desarrollo Institucional</p>						

		Guerrero, del cantón Paltas, de la Provincia de Loja, en el Período 2012-2013			Gestión institucional Prestigio institucional	Mejoramiento	
--	--	---	--	--	--	--------------	--

ANEXO

Fotos de la encuesta



Encuesta a directivos



Encuesta a docentes



Encuesta a estudiantes



Encuesta a padres de familia



Esc. Buenos Aires

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÁMBITO GEOGRÁFICO	vii
MAPA GEOGRÁFICO	viii
ESQUEMA DE CONTENIDOS	ix
a. Título	1
b. Resumen	2
Summary	3
c. Introducción	4
d. Revisión de Literatura	6
e. Materiales y Métodos	26
f. Resultados	29
g. Discusión	63
h. Conclusiones	66
i. Recomendaciones	68
Lineamientos Alternativos	69
j. Bibliografía	78
k. Anexos	81