

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
DE LOJA



**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y  
LA COMUNICACIÓN  
NIVEL DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA**

**TÍTULO**

**EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL  
DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DEL  
CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL  
AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, DEL  
CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-  
2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**AUTOR:**

*Dr. Galo Vinicio Cueva Figueroa*

**DIRECTORA:**

*Dra. Teresa Arias Jara Mgs. Sc.*

**Loja - Ecuador**

**2014**

# CERTIFICACIÓN

Dra. Teresa Arias J. Mg. Sc.

**DOCENTE DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN, CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

## CERTIFICA:

Que ha revisado minuciosamente cada una de las partes de la presente tesis con el título **EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, de la autoría del Dr. Galo Vinicio Cueva Figueroa, la misma que cumple con los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por tanto autoriza su presentación para su defensa y sustentación pública.

Loja, Octubre del 2014



.....  
Dra. Teresa Arias Jara Mg. Sc.  
DIRECTORA DE TESIS

# AUTORÍA

Yo, Galo Vinicio Cueva Figueroa, 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:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**Firma:** 

**Cédula:** 1102459441

**Fecha:** Loja, 20 de noviembre de 2014

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

Yo, Galo Vinicio Cueva Figueroa, declaro ser autor de la tesis titulada: **EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, 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 las tesis que realice un tercero.

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

**Firma:**



**Autor :** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**Cédula:** 1102459441

**Dirección** Conjunto habitacional Elite

**Correo electrónico:** galovinicio@gmail.com

**Teléfono:** 613407 **Celular.** 0992245844

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

Directora de Tesis: Mg. Sc. Teresa Arias J.

Tribunal de Grado: Mg. Sc. Lizardo Tusa T.

Mg. Sc. Wilman Merino.

Mg. Sc. Luis Salinas.

## **A G R A D E C I M I E N T O**

Culminada esta etapa de formación académica, quiero expresar mi profundo agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja.

Mi gratitud imperecedera, de manera especial, a la Dra. Teresa Arias Jara, Directora de tesis, así como también a todos los catedráticos del Programa de Maestría en Administración Educativa PROMADED, sin cuyo trabajo y dedicación al estudio de la educación y su desarrollo no habría tenido la posibilidad de alcanzar mi nivel profesional en el campo educativo.

***EL AUTOR***

# DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a mi entrañable madrecita Laura Esthela; quien me ha sabido encaminar por el sendero del saber, logrando de esta forma surgir en el camino de la superación.

A mis hijos, por su comprensión en los momentos cuando tuve que sacrificar el tiempo para seguir estudiando, dejándoles a la vez el ejemplo de sacrificio y superación. De manera especial a Michael, milagro de vida, quien robusteció mi fe y me permitió entender que quien tiene a Dios no le falta nada.

A Mónica, por su amor, comprensión y apoyo moral sincero el cual fue manifestado en todo momento.

***Galo Vinicio***

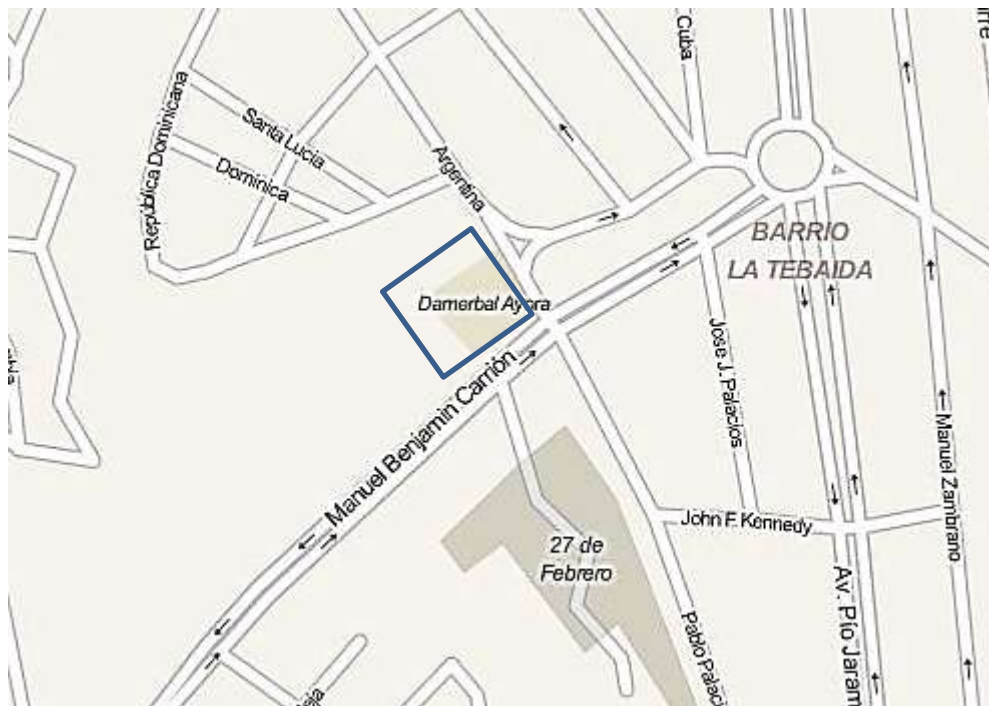
## ÀMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

INVENTARIO DE DOCUMENTOS – SISTEMA BIBLIOTECARIO UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA											
BIBLIOTECA											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR / NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÀMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DEGRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD		
TESIS	<p><b>Galo Vinicio Cueva Figueroa.</b></p> <p>EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013.</p> <p>LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS</p>	UNL	2014	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	LOJA	SAN SEBASTIÁN	BENJAMÍN CARRIÓN	CD	Magister en Administración Educativa

## MAPA GEOGRÁFICO DE LOJA



## UNIDAD EDUCATIVA "LAURO DAMERVAL AYORA"





## ESQUEMA DE TESIS

PORTADA  
CERTIFICACIÓN  
AUTORÍA  
DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
AMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN  
MAPA GEOGRÁFICO  
ESQUEMA DE TESIS

- a. Título
  - b. Resumen en castellano y traducido al inglés
  - c. Introducción
  - d. Revisión de literatura
  - e. Materiales y métodos
  - f. Resultados
  - g. Discusión
  - h. Conclusiones
  - i. Recomendaciones  
Propuesta Alternativa
  - j. Bibliografía
  - k. Anexos
- ÍNDICE

**a. TÍTULO**

**EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

## **b. RESUMEN**

La presente investigación parte del siguiente problema: ¿cómo incide el proyecto Educativo Institucional en el desarrollo académico y administrativo, del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”, de la parroquia el San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013?, en la misma se ha propuesto como objetivo establecer la incidencia del proyecto educativo institucional en el desarrollo académico y administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1.

Los métodos empleados fueron: Deductivo, Inductivo y Analítico, los mismos que permitieron conocer la realidad de la problemática investigada, obtener la información respectiva, y los contenidos; las técnicas utilizadas fueron: entrevista al Directivo, encuestas aplicadas a los docentes y padres de familia del centro educativo.

Los resultados obtenidos permitieron concluir la participación en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional es mínima, consecuentemente la misión diseñada no permite definir la imagen institucional; por otra parte la gestión que realiza el directivo es escasa en la generación de proyectos específicos de implementación y el cambio en el desarrollo académico, el código de convivencia, posee esporádicos compromisos para mejorar el clima laboral en la institución, al igual que el Reglamento Interno establecido no permite el armónico funcionamiento del establecimiento y el fortalecimiento institucional.

## **ABSTRACT**

This research is the following problem: how affects the Institutional Educational Project in the academic and administrative development of the Center for Basic Education "Lauro Damerval Ayora N<sup>o</sup>. 1", from the San Sebastian parish, canton and province of Loja, in the period 2012-2013 in the same?, has set a goal to establish the incidence of institutional educational project in the academic and administrative development of the Center for Basic Education Lauro Damerval Ayora N ° 1.

The methods used were: Deductive, Inductive and Analytical, which allowed them to know the reality of the problem investigated, obtain the appropriate information, and content, the techniques used were: Steering interview, surveys of teachers and parents the school.

The results allowed us to conclude participation in making the diagnosis for Institutional Educational Project construction is minimal, therefore the mission designed not to define the institutional image, and secondly that performs management is poor management in generating specific projects implementation and change in academic development, the code of living, has sporadic commitments to improve the working environment in the institution, as well as the Internal established does not allow the harmonious operation of the establishment and institutional strengthening.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Pese a los esfuerzos realizados por parte de las autoridades educacionales, los éxitos alcanzados no han logrado que las instituciones educativas hayan fortalecido la planificación educativa institucional, lo cual ha traído consigo una serie de dificultades en los ámbitos académico-administrativos, por lo que se ha considerado pertinente realizar un diagnóstico sobre estos ámbitos de singular importancia para el mejoramiento de la calidad educativa.

La aplicación de la presente investigación titulada: El Proyecto Educativo Institucional y el Desarrollo Académico y Administrativo, del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”, de la parroquia el San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el Período 2012-2013, tiene vital importancia en el campo educativo, ya que su finalidad es, conocer la incidencia que tiene el Proyecto Educativo Institucional en el desarrollo académico y administrativo.

Este trabajo investigativo permitió analizar y reflexionar sobre la real situación institucional en relación al desarrollo académico y administrativo, tomando en consideración la concepción básica y a la organización estática de la institución, pero con la óptica de dinamizarla, tomando en cuenta, la finalidad o razón de ser de la misma, su estructura organizativa, autonomía institucional, horizontalidad de las estructuras jerárquicas, clima relacional, mejora e innovación continua.

Los objetivos de la investigación fueron: determinar la incidencia del proyecto educativo institucional en el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”.

Los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo y analítico, que permitieron tener conocimiento de la real problemática planteada, obtener la información respectiva, y dar el tratamiento a la misma, las técnicas utilizadas

fueron la entrevista al Directivo; y, encuestas aplicadas a los docentes y padres de familia del Centro de Educación Básica.

Con los resultados obtenidos se logró determinar que existe una mínima participación en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional; consecuentemente la misión diseñada no permite definir la imagen institucional; la gestión realizada por el directivo es exigua en la generación de proyectos específicos de implementación y el cambio en el desarrollo académico, el código de convivencia, tiene escasos compromisos para mejorar el clima laboral en la institución; cosa similar sucede con el Reglamento Interno establecido, el cual no permite el funcionamiento de la institución.

Las conclusiones permitieron establecer que la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional, si incide en el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”, de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013.

Por lo que se recomienda construir participativamente el Proyecto Educativo Institucional, como herramienta de gestión para lograr el mejoramiento del desarrollo académico y administrativo de la institución investigada.

Por último, el presente informe de investigación se estructura así: Título, resumen, introducción, revisión de literatura, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, lineamiento alternativo, bibliografía y anexos donde se exponen los instrumentos empleados en el presente estudio y el proyecto de investigación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. El Proyecto Educativo Institucional**

Para comprender la naturaleza e importancia del PEI resulta necesario formular algunas premisas en relación con el contexto en el cual se pone en vigencia esta innovación educativa en el país.

Constituye una preocupación constante de los gobiernos, organismos internacionales y demás agentes educativos, la crisis cualitativa de la educación en la mayoría de los países subdesarrollados y aun en los mismos desarrollados, y que se patentiza básicamente en el divorcio entre la educación y el desarrollo económico-social de los países.

Por su parte, los procesos de descentralización administrativa de la educación no han permitido una participación real de los actores del desarrollo educativo, entonces se proponen nuevos modelos de descentralización, en éste caso en los centros educativos, en la perspectiva de lograr el mejoramiento de la calidad educativa tan reclamada actualmente.

Desde otra óptica, con esta estrategia se trata de reconocer la vigencia del viejo postulado axiomático: escuela-desarrollo comunal; y, a la vez, poner en tela de juicio la utilidad de la escolarización homogénea para una población cada vez más heterogénea.

En tales consideraciones se define al Proyecto Educativo Institucional como:

“Un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma” (ASTUDILLO, 2007).

En tales circunstancias, se considera al PEI como la carta de presentación reflexionada y sistematizada que permite poseer un conocimiento cabal del rumbo que sigue la institución educativa.

Para el Ministerio de Educación de Colombia, el PEI es: “la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión” (Colombia, 2010).

Por lo que se lo considera como un recurso que permite la fusión entre el ser y querer ser, ya que brinda una mirada actual de la situación y su consecuente proyección futura.

“Siguiendo a Frigerio se considera al PEI como un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país” (Frigerio, 2009).

El PEI plantea el tipo de institución educativa que se requiere constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias del plantel educativo para su propio desarrollo institucional.

Así, todo centro educativo necesita de un plan o proyecto que señale: el ideario, los objetivos-metas y el estilo pedagógico. Esto debe ser conocido por todos los miembros del plantel y debe ser aplicado, sobre todo, por el director, a cada instante de la dinámica institucional.

Por último para el Ministerio de Educación, el PEI es “un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los



aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar que permita posicionarse en el paradigma socio-crítico” (Ecuador, 2010).

Todo proyecto educativo no deja de tener un fuerte componente político, en tanto se relaciona con un proyecto de sociedad que se postula. Además, para su operativización se pone en práctica una real democracia participativa y que constituye la utopía o ideal democrático para superar la tradicional y poco convincente democracia representativa, y hasta autoritaria, como la que rigió a nuestra sociedad en varios períodos de su historia.

## **1.1. Elementos del PEI**

Para el desarrollo de la fundamentación del Proyecto Educativo Institucional, deben tenerse en cuenta cuatro elementos fundamentales, que componen el PEI: el diagnóstico, la identidad, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

### **1.1.1. El diagnóstico**

El diagnóstico de acuerdo al Ministerio de Educación es: “una radiografía pedagógica de la institución educativa orientada, en primer lugar a identificar y caracterizar de forma precisa las potencialidades y debilidades de la institución educativa y su contexto” (EDUCACIÓN, El Proyecto Educativo Institucional, 2008).

Desde esta concepción, el diagnóstico permite conocer las fortalezas y debilidades que posee la institución educativa, en la perspectiva de mejorar su accionar tanto en lo académico como en lo administrativo.

“El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o de no conformidad, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir en un plan de

acción concreto que permita solucionar la situación encontrada”  
(Quintero, 2011)

Desde esta óptica se puede manifestar que el diagnóstico es una herramienta muy valiosa para conocer la realidad actual en la que se encuentra una institución que desea superarse en función del autoanálisis que permita avizorar alternativas de solución a la problemática detectada.

“El Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los objetivos y las metas formuladas” (Chile, 2012).

Por lo tanto, el diagnóstico permite corregir aquellas prácticas que no permiten el mejoramiento de los aprendizajes a través de la formulación de estrategias que permitan comprometer a toda la comunidad educativa en la consecución de los objetivos planteados que permitan un acertado desarrollo académico en los estudiantes y una mejor conducción del proceso administrativo en los directivos.

### **1.1.2. La Construcción Participativa del PEI**

La construcción del proyecto educativo institucional, según el Ministerio de Educación es:

“es una acción conjunta, elaborada a partir de mínimos acuerdos y desde una mirada de concertación, por la totalidad de la comunidad educativa (directivos, maestros, padres de familia y estudiantes), también implica a la comunidad circundante, con el fin de planificar, aquellas acciones que les permitirán concretar metas tendientes a la visión de la escuela que desean constituir” (EDUCACIÓN, El Proyecto Educativo Institucional, 2008).

La construcción participativa desde este enfoque involucra los acuerdos y compromisos a los que se llegan entre toda la comunidad educativa e inclusive el medio externo, con la finalidad de proponer acciones concretas que coadyuven al cumplimiento de la visión institucional.

“La construcción participativa del PEI se organiza sobre la base de algunas interrogantes como: ¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?, ¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?, ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?, ¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa? y ¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI” (EDUCACIÓN M. D., Proyecto Educativo Institucional, 2010).

Las interrogantes a las que se hace referencia constituyen en todo momento las directrices que guían el ser y el deber ser de la institución educativa, pues de la cooperación y colaboración masiva de la comunidad educativa depende el éxito de la construcción de este importante elemento del PEI.

“Estudiantes, padres y madres de familia, docentes, auxiliares, personal administrativo, directores, autoridades, líderes, miembros e instituciones de la comunidad. ¡Todos estamos llamados y comprometidos a participar en la construcción del PEI!” (Ventanillas, 2010)

Es necesario precisar que cuando se habla de construcción participativa, se involucra a todos y cada uno de los integrantes de un determinado contexto, en el presente caso sería de la comunidad educativa en general, ya que solamente así se alcanza el éxito propuesto.

## **1.2. Identidad Institucional**

### **1.2.1. Visión**

Existen varias concepciones, sin embargo para efectos de la presente investigación, se ha considerado la de Elizabeth Huisa, que señala:

“la visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro es por tanto “el “sueño” e “imagen” de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hasta donde se quiere llegar” (HUISA VERIA, 2007).

De acuerdo con esta concepción se establece que la visión es una proyección a futuro de las metas que desea alcanzar la institución educativa, lo que desea alcanzar en los ámbitos académico y administrativo, en consonancia con los objetivos educativos y los requerimientos de una sociedad cada vez más exigente.

“La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total es decir a la excelencia” (MUTIS IBARRA, 2008)

Por lo tanto, de acuerdo el autor la visión complementa la filosofía institucional ya que aspira la excelencia tan anhelada por las instituciones educativas.

“La visión es una exposición clara que indica 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” (ANDRADE ESPINOZA, 2008).

Según el autor, involucra en el proceso de proyección de la institución a algunos elementos como las tecnologías y las necesidades cambiantes que están presentes en la sociedad y que deben ser tomadas en consideración de manera prioritaria en el desarrollo institucional.

### **1.2.2. Misión**

Una definición objetiva es la de Simón Andrade, que señala a la misión

como:

“la finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin” (ANDRADE ESPINOZA, 2008).

La misión de la institución educativa, “es la tarea convocante de la escuela es enseñar, para que los estudiantes aprendan” (ARBAD, 2008). Si este eje es el que atraviesa todos los esfuerzos, si se establecen los acuerdos para que allí se depositen los deseos y las energías de la comunidad educativa, estaremos ante una cultura institucional de concertación, definida por su tarea convocante.

De acuerdo a Lavaye (2009), la misión es: “el motivo, propósito o fin de ser de la existencia de una institución educativa ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer” (Lavaye, 2009).

Por lo expuesto se manifiesta que la misión hace referencia a lo que se está viviendo en el momento actual, responde al ser de la institución, lo cual permite reflexionar en el qué y cómo lo estamos haciendo así como también permite determinar en qué estamos fallando para cambiar.

### **1.2.3. Valores**

De acuerdo con Juan Carlo Jiménez:

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuentes de satisfacción y juventud” (JIMÉNEZ, 2009).

De acuerdo con el autor, los valores constituyen un insumo elemental en el desempeño de cada uno de nuestros actos, pues guían el comportamiento de las personas para elegir las mejores alternativas de comportamiento que permitan vivir en armonía en la sociedad.

“Los valores, alude a lo que la institución valora como forma de convivencia y actuación, así como a lo que la institución se propone formar en sus estudiantes como valoraciones que guíen su actuación” (IVANCEVICH, 2007).

La concepción de valores en este contexto hace referencia a la forma de convivir en la institución y su consecuente formación en los estudiantes, como entes generadores de guía de la actuación en la perspectiva de alcanzar un nivel elevado de vida y convivencia social.

Normalmente en el PEI los valores y habilidades representan la cultura institucional, puesta en práctica por toda la comunidad educativa y están impresas en la Visión y Misión, pero también pueden ser especificados en documentos que hablen de los grandes objetivos generales y de los objetivos específicos. No importa cómo le llamemos, lo que importa es que el PEI debe saber dónde quiere llegar, y cuál considera el medio apropiado para llegar.

### **1.3. Componente Pedagógico-Curricular**

El Ministerio de Educación señala que el componente pedagógico curricular es:

“un mecanismo del PEI que concreta el conjunto de decisiones, en relación a los diferentes componentes curriculares, que se ha de tomar colectivamente y que le son propias en el período de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución y darle coherencia a lo largo de la enseñanza – aprendizaje” (EDUCACIÓN, El Proyecto Educativo Institucional, 2008).

El componente pedagógico curricular necesita de un sustento que le proporcione resultados concretos para permitir su pertinencia en el proyecto educativo plasmado por la institución, asimismo, desdibuja la correspondencia de los objetivos planteados y de los resultados esperados con las necesidades y problemas encontrados en la fundamentación sociológica del diseño curricular, allí es donde encontrará las tareas que se dan por cumplidas o positivas y aquellas que presentan algunas falencias o que no correspondieron verdaderamente el objetivo inicialmente planteado; permitiendo así, la retroalimentación y la redirección, si es necesaria, de las metas del currículo institucional, al mismo tiempo, que la toma de decisiones sobre los individuos que integran el conjunto del establecimiento educativo.

“El componente pedagógico privilegia la interacción comunicativa que se establece entre el docente y los estudiantes en contextos específicos; en ella se busca crear un ambiente de aprendizaje que facilite oportunidades a los estudiantes para que ellos construyan conceptos, desarrollen habilidades de pensamiento, valores y actitudes” (ARNAZ, 2007).

Por lo tanto, se puede señalar al componente pedagógico como el puente que permite la vinculación docente-alumno considerando al estudiante como el actor principal del proceso de aprendizaje, para lo cual se debe practicar la pedagogía de la autonomía, la cual permite la significatividad del conocimiento.

El componente pedagógico-curricular en una institución educativa debe atribuir al maestro las competencias educativas que conlleva al conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje como una construcción o re-estructuración singular a partir de los conocimientos personales que se poseen, instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, permitir registrar las decisiones y la evolución pedagógica de una institución educativa a lo largo de los años.

Como elementos del componente pedagógico curricular tenemos:

### **1.3.1. La Planificación**

Según la ONU, la planificación es:

"Un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados". (ONU, 2009)

De acuerdo con la concepción citada, la planificación constituye un instrumento que permite la consecución de objetivos específicos, los cuales a su vez viabilizan la operatividad de acciones tendientes al cumplimiento de metas propuestas por la institución, para lo cual prevé acciones y recursos necesarios para tal fin.

Para Batiston, la planificación en las instituciones educativas:

“tiene que tener un modelo de planificación participativa, descentralizada, orientadora, desde un enfoque democrático y dinámico y procesal, debe entenderse como una institución abierta, flexible con relativa autonomía, con posturas críticas y constructivas, un proceso continuo de cambio y evolución de la institución” (BATISTON, 2009).

La planificación en las instituciones educativas se la debe ejecutar con visión democrática, dinámica y procesal, que en ningún caso constituya un aspecto rígido que impida a la institución avanzar en la consecución de sus objetivos, por lo que debe mantener cierta autonomía pero bajo una óptica crítica constructivista que permita asumir errores y corregir posturas que desvíen el sentido de desarrollo institucional.



"La planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto, podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas" (Ahumada, 2010).

Para este autor, la planificación es considerada como una secuencia lógica que se tiene que seguir, en la cual se puede seleccionar una entre varias alternativas para finalmente llegar a la toma de decisiones que permita mejorar el rumbo de la institución.

### **1.3.2. Ejecución**

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Al respecto Ferry dice que "en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. La ejecución trata exclusivamente con personas." (Ferry, 2011)

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 están 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" (REYES PONCE, 2007).

Por lo que la ejecución pone en marcha la ejecución de la tarea en la institución orientando no solamente al administrador sino también al personal a mejorar su accionar en un ambiente de creatividad y compensación que permita el éxito institucional.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Según Ander-Egg, 2003, es “el proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos” (Ander - Egg, 2009).

De acuerdo con lo citado se establece que la ejecución pone en acción lo previsto en la planificación tomando en consideración siempre los resultados obtenidos en el proceso investigativo, en el presente caso la información recopilada del diagnóstico institucional que es el punto de partida del PEI.

### **1.3.3. Evaluación**

Para Joint Comité, 1988, entiende la evaluación como un “*enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora*”.

Según esta definición, se puede resaltar tres aspectos fundamentales. El primero es que la idea de enjuiciamiento sistemático, que lleva a una concepción procesual de la propia evaluación. El segundo es la que otorga verdadera potencia a la concepción educativa de la evaluación, definida en su objetivo, cual es la toma de decisiones de mejora. El tercero que el enjuiciamiento no se refiere exclusivamente al producto sino que se extiende al mérito, es decir a los condicionantes de diversa índole que han intervenido en el proceso.

"La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la validez o mérito de un objeto" (Stufflebeam, 2009)

Por lo que en un estudio es importante tanto lo bueno como lo malo de la situación evaluada, de lo contrario no se trata de una evaluación. En consecuencia, el autor, considera que la evaluación es un proceso complejo pero inevitable. Es una fuerza positiva cuando "sirve al progreso y se utiliza para identificar los puntos débiles y fuertes, y para tender hacia una mejora.

De acuerdo con Román:

“La evaluación permite la retroalimentación de los distintos componentes (alumnos, docentes, directores y otros profesionales, instituciones, programas y administraciones educativas) tiene sus propios objetivos, metodología y repercusiones diferenciadas. Sin embargo, para que la información generada sea útil y oportuna para la toma de decisiones y optimice la calidad de la educación de los sistemas, debe ser analizada y considerada como parte de un todo y no de manera aislada” (ROMÁN, 2009).

En tales circunstancias, la evaluación el fin mismo de la evaluación es retroalimentar lo que aún no está bien cimentado, por lo que la información de las debilidades obtenidas en el proceso de diagnóstico debe ser analizada considerando las fortalezas existentes en los integrantes de la comunidad educativa, con el propósito de sensibilizar un cambio.

#### **1.4. Componente Administrativo y de Gestión**

##### **1.4.1. Proyectos específicos de implementación.**

“Conjunto de antecedentes específicos que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos a una determinada iniciativa”. (CEPAL/UNESCO, 2009)

Los proyectos específicos de implementación consideran ámbitos específicos de acción tomando en consideración las fortalezas y debilidades existentes, por lo que tienen una determinada iniciativa de solución. Por lo general son exclusivos de una problemática determinada.

Para Hidalgo, 2008, es:

“una propuesta ordenada de acciones que pretende la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o un grupo, en la que se plantea el tamaño, características, tipos y períodos de los recursos requeridos dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las que se desenvolverá” (HIDALGO MATOS M. , 2004)

En tales consideraciones el proyecto específico de implementación se lo conceptúa como la respuesta inmediata a un problema determinado definiendo de manera específica el ámbito sobre el que se va a desarrollar, así como también sus limitaciones, de tal manera que sea realizable y pueda surtir el efecto deseado.

Todo proyecto específico de implementación es de corto plazo y responde a las interrogantes:

“Por qué, cuándo y dónde realizar las acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva la (s) situación (es) considerada (s) insatisfactoria (s) en el diagnóstico” (CALERO PÉREZ, 2008).

De este modo pone en marcha el PEI, hace viable sus objetivos pedagógicos y de gestión, a fin de alcanzar el mejoramiento de calidad de los procesos y resultados educativos.

#### 1.4.2. Plan Operativo Anual

Al POA lo define la Secretaria de Educación del Distrito Bogotá como:

“una herramienta de planeación que orienta la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el PEI, en el Plan Sectorial de Educación y en el Plan de Desarrollo del Distrito. Su construcción debe ser participativa y concertada con estudiantes, madres y padres familia, docentes, coordinadores y administrativos” (BOGOTÁ, 2009).

El POA según la definición citada constituye un instrumento de programación estratégica que viabiliza el cumplimiento del PEI, por lo que se debe considerar en su construcción la participación de toda la comunidad educativa de tal manera que se comprometan a impulsar su cumplimiento.

“El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico” (ATUNEZ, 2007).

En tales consideraciones, se entiende al POA como la programación más pequeña que se resume de una gran planeación, que tiene por objeto destinar acciones y recursos específicos que permitan dicho cumplimiento, constituye a su vez la parte operativa de cada una de las macro proyecciones institucionales.

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una institución (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio” (ROJAS TORRES, 2008).

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina).

### **1.4.3. Organigrama**

Según Octavio Lara:

“Los organigramas son el enlace, la conexión de todas las áreas funcionales del organismo social” (LARA MARTÍNEZ, 2011).

En otras palabras son el mapa de toda empresa, ya que plasma la división jerárquica y distribución de delegación.

“Un organigrama es una representación gráfica y formal de cómo está estructurada una organización, ya sea empresaria, social o política, en sus distintos departamentos, jerarquías, relaciones funcionales y comunicacionales, en un momento dado. Puede comprender a toda la organización o a un solo área de ella” (Ahumada, 2010).

Un organigrama es aquel que posee la función de esclarecer la función y vínculos de cada área dentro de la estructura general, y de cada persona en su área, para lograr mayor eficacia a partir de la sistematización de tareas, evitando la superposición de tareas, y favoreciendo la cooperación

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría" (C., 2009).

En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la institución.

#### **1.4.4. Reglamento Interno**

De acuerdo con Albornoz (2006), el reglamento interno es:

“Es un conjunto de disposiciones internas de cada organización en las que se describen las medidas de orden técnico (servicios de atención directa), orden administrativo (servicios de atención indirecta), aspectos funcionales, derechos y obligaciones del personal administrativo y directivo; así como otras de carácter general para los clientes internos y externos” (ALBORNOS, 2006).

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la institución.

De acuerdo al criterio del Ministerio de Educación, se indica que

“en un centro educativo, el reglamento interno contiene el conjunto de normas y criterios de actuación que regulan la organización general y el funcionamiento del centro escolar, el ejercicio de la función directiva y la participación de la comunidad educativa en la vida del centro” (EDUCACIÓN, El Proyecto Educativo Institucional, 2008).

Por lo tanto, el reglamento interno se lo puede considerar como un documento normativa que permite el desenvolvimiento armónico de las

funciones de cada una de las personas que labora en una institución.

El reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

Es necesario señalar que el reglamento interno no solamente regula las funciones que se desarrollan en la institución, sino también que regula las relaciones de la empresa con el trabajador, lo cual protege la estabilidad no solamente del trabajador, sino también sus derechos que deben ser protegidos.

#### **1.4.5. Código de Convivencia**

Para el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural el código de convivencia es “el documento público construido por los actores que conforman la comunidad educativa cuya responsabilidad de aplicación le corresponde al equipo directivo en estricto respeto de la legislación vigente” (EDUCACIÓN M. D., El Proyecto Educativo Institucional, 2008)

En tales consideraciones, el código de convivencia no puede apartarse de la normativa educativa vigente, sino más bien debe constituir una síntesis de acuerdos y compromisos entre los integrantes de la comunidad educativa.

En nuestro medio se ha enunciado que

“cuando se habla del Código de Convivencia, se habla de desarrollar una propuesta que facilite la convivencia, coherente con la realidad que se vive, pero también que permita el desarrollo integral de las personas, la autonomía, el ejercicio de derechos y ciudadanía de



todas las personas que hacen una institución: directivos, maestros, estudiantes, personal administrativo, padres de familia.

Los Códigos de Convivencia son construidos por el conjunto de la comunidad educativa y hacen referencia al universo de relaciones y compromisos que se dan entre todos quienes pertenecen a una misma institución” (LOJA, 2010).

El código de convivencia, como se ha señalado es un compendio de acuerdos y compromisos a los que se llega en la institución con la finalidad de regular armónicamente no solo las funciones a desempeñar, sino también la armónica convivencia entre todos los actores.

“El código de convivencia es el resultado de la construcción participativa de toda la comunidad educativa mediante un proceso dinámico de reflexión, basado en los fundamentos de la convivencia escolar y permitirá que las instituciones educativas se conviertan en espacios de ejercicios de derechos promotores de una cultura de paz” (Ecuador M. d., 2013).

Por lo tanto es un instrumento institucional que busca garantizar el ejercicio de derechos de los estudiantes a fin de contar con ambientes seguros, saludables para el aprendizaje y facilitar la convivencia armónica de toda la comunidad educativa.

#### **1.4.6. Presupuestos**

Según Cristóbal del Río, el presupuesto es: “Una estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización en un período determinado” (Del Río, 2010).

Por lo tanto se puede considerar al presupuesto como un método sistemático que permite lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control, por lo que tiende a convertirse en un fin y no en un medio que facilite la gestión administrativa.

“El presupuesto constituye una previsión de gastos e ingresos a gestionar durante un período de tiempo determinado, al que se denomina ejercicio presupuestario. Recoge un conjunto ordenado de decisiones financieras, sobre la asignación de los gastos para el cumplimiento de diversos fines y los ingresos con que financiarlos, dando respuesta a una serie de cuestiones” (ANDRADE ESPINOZA, 2008).

En tales consideraciones, el presupuesto permite al administrador prever los ingresos y egresos de un determinado período y con esta información proceder a la toma de decisiones financieras.

Para Cueva Cordes:

“El Presupuesto es la consolidación de cuentas de ingresos, gastos y financiamiento de instituciones con diversos marcos legales, financieros y operativos, incluyendo al Presupuesto Central. Sin embargo, observar el presupuesto es útil para tener una visión global de las fuentes y los usos de los recursos públicos y de las prioridades implícitas o explícitas de las políticas públicas” (CUEVA CORDES, 2008).

De acuerdo con el autor, el presupuesto constituye el eje vertebral sobre el cual se desarrollan una serie de aspectos que consolidan el desarrollo institucional, pues de su existencia y solvencia dependen las prioridades que tienen en marcha las políticas públicas institucionales.

#### **1.4.6.1. Recursos financieros**

De acuerdo con el Ministerio de educación:

“Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para

afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones”  
(EDUCACIÓN D. D., 2010).

Los recursos financieros constituyen los recursos con los que dispone la institución para desarrollar la labor institucional, por lo que deben ser muy tomados en cuenta y empleados en orden de prioridad para atender las necesidades y requerimientos de la institución.

“Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez” (Ferry, 2011).

Tomado desde esta concepción, los recursos financieros constituyen el motor que general el desarrollo del PEI en las instituciones educativas, pues se los requiere en todo momento para alcanzar el desarrollo del mismo.

De acuerdo con García, 2009, los recursos financieros son “los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que la institución requiere para el desarrollo de sus actividades” (García, 2012)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la institución, sin embargo los financieros juegan un papel preponderante en tal desempeño, ya que del uso adecuado de los mismos y de su productividad depende el éxito de cualquier institución educativa.

## **2. DESARROLLO ACADÉMICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **2.1. Trabajo en equipo**

Según Rosa Jaramillo:

“El trabajo en equipo, son las capacidades específicas que tienen los miembros de una institución de trabajar mancomunadamente en

sinergia, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidades mutuamente compartidas” (JARAMILLO SOLORIO, 2011).

Por lo tanto, el trabajo en equipo constituye una forma de desempeño cooperativo en el que sus integrantes se comprometen a impulsar un determinado trabajo de manera coordinada y cooperativa.

Para Castrejón, 2007, el trabajo en equipo consiste en “definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo” (CASTREJÓN, 2007)

El trabajo en equipo consiste en definir una actividad como individual con la diferencia que en ésta se alcanzan objetivos compartidos de tal manera que unidos y compartiendo el esfuerzo logran alcanzar metas comunes en beneficio de todos quienes lo integran.

De acuerdo al criterio de Castro, 2008, el trabajo en equipo se lo conceptualiza como “un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común” (CASTRO, 2008)

Por lo tanto el trabajo en equipo suma esfuerzos diferentes en metas comunes, es positivo para equilibrar el clima institucional, así como también para viabilizar el cumplimiento de lo previsto en el PEI, para lo cual se requiere de una profunda sensibilización a todos los actores de la comunidad educativa.

## **2.2. Excelencia Académica**

En contexto con Carlos Salazar:

“La excelencia académica es el interés del docente por mejorar continuamente sus conocimientos y habilidades, demostrando

capacidad de adquisición, innovación y creación de conocimientos, que representa un desafío y superación de resultados anteriores, propios y de otros, usándolo para guiar y formar a los estudiantes, facilitando la relación interdisciplinaria, alcanzando una visión global y universal que facilite su formación integral y alcance la calidad educativa” (SALAZAR BOTELLO, 2009).

De acuerdo con el concepto, se puede manifestar que la excelencia conlleva al docente al mejoramiento de sus conocimientos de manera teórica para reproducirlos en el desarrollo de las habilidades, siempre demostrando capacidad e innovación permanente, fortalezas que le conllevan al estudiante a poseer un concepto diferente de lo que es el aprendizaje, por un aprendizaje de calidad.

“La excelencia académica, constituye la calidad de ideas, principios y actuaciones de quienes, como profesores o alumnos, se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyendo ante todos un ejemplo vivo de vida coherente” (CERVANTES, 2008).

La excelencia así entendida solo es posible en un marco de libertad, competencia y respeto. La excelencia académica hay que ganarla y defenderla a pulso. Por lo mismo, solo puede concebirse como resultado de esfuerzos tenaces y renunciadas a veces dolorosas, imprescindibles para poder abrir nuevas brechas y derroteros en el campo del conocimiento.

“La excelencia académica es un grado alto dentro del mundo educativo, que supone el reconocimiento como estudiante de nivel y cualidades superiores a los demás” (CERVANTES, 2008)

Un alumno que consigue que se le conceda la excelencia académica no logra solamente la exención de las tasas en el curso posterior, si no que recibe el reconocimiento al esfuerzo y dedicación en los estudios, para así

lograr estimularle para que mantenga el nivel académico, y además sirva como ejemplo a seguir para sus compañeros.

### **2.3. Propósito Social en educación**

El propósito social dentro del ámbito escolar es “formar personas aptas para vivir en nuestra sociedad actual” (LAGOMARSINO, 2008).

Con este enunciado se deja apreciar claramente que el propósito social de la educación es vivir en armonía en la sociedad, reforzando los estilos y formas de vida de las personas para posicionarse en un modelo fundamentado en la paz y armonía social.

Otro propósito social de la educación es:

“que los individuos conozcan todo su potencial como seres humanos y habitantes de una sociedad y del mundo. Nuestras decisiones personales y profesionales se guían por la calidad de educación que recibimos. Asimismo, la salud de nuestra sociedad y de nuestro planeta depende del razonamiento, los valores y la habilidad para tomar decisiones que podemos aportar como ciudadanos, legisladores, jueces y líderes.” (ORTÍZ JIMÉNEZ, 2008).

Según este propósito se puede señalar que la educación tiene por propósito fundamental la convivencia personal y profesional ya que somos un país muy diverso y gracias a esta variedad poseemos diferentes criterios, posiciones y creencias, en este contexto la educación cambia el comportamiento de todos los agentes de la comunidad educativa.

Según Rivero López, 2008 el propósito social de la educación es "formar personas con aptitudes y actitudes que le permitan comprender nuestra sociedad y emprender acciones conjuntas para transformarla" (Rivero López, 2009)

De acuerdo con lo expresado por el autor, la educación es tomada como un mecanismo de transformación, ya que con la formación de aptitudes y actitudes en las personas, se llega a entender la realidad, para desde este conocimiento emprender en acciones que transformen dicha realidad.

#### **2.4. Calidad Educativa**

El mejorar la calidad educativa depende de que todos entiendan que es necesaria la participación decidida y entusiasta en el sistema de trabajo, un proceso de mejora continua, pero con un conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr.

“El brindar servicios educativos de calidad a los estudiantes, fomentando la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socio económico del país” (AGUERRONDO, 2010).

Para Montiel, 2009, la calidad de la educación es:

"el proceso o principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos o finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen" (Montiel, 2009)

La presente definición toma a la calidad de la educación como un proceso secuencial que no persigue resultados inmediatos o finales, sino que ofrezca mejores resultados en base a las posibilidades y limitaciones de quien desarrolle el proceso educativo y de su entorno.

Otra definición de calidad educativa es:

"La calidad de la enseñanza se concibe como el proceso de optimización permanente de la actividad del profesor que promueve y desarrolla el aprendizaje formativo del alumno" (Carr, 2008)

La calidad educativa gira en este caso en torno al profesor, el cual debe estar actualizado permanentemente de tal manera que ofrezca y promueva un desarrollo formativo acorde a las exigencias de la sociedad actual al alumno.

## **2.5. Innovación educativa**

La innovación educativa se la puede conceptualizar como:

“Un fenómeno complejo, impreciso, donde convergen diferentes interpretaciones y perspectivas, dependiendo del ámbito de acción donde se desarrolle, ya sea político, social, personal o escolar. En este último, la innovación puede ser entendida de diversas maneras, debido a que en el sistema educativo, intervienen diferentes actores, tales como investigadores, administradores, maestros, los padres, los alumnos, entre otros que de una manera u otra intervienen con su pluralidad u óptica para abordar y entender el tema; por ello, se tiende a confundir el tema innovación con reforma y cambio” (LUHAMN, 2008).

Tomando como referencia las definiciones anteriormente se infiere que una reforma implica cambios estructurales que responden a intereses de una nación, mientras que la innovación está centrada en la práctica educativa, es decir está más relacionada con el contexto educativo: procesos de enseñanza, estrategias del docente para abordar sus objetivos, entre otras.

Dentro de la innovación educativa, es importante incrementar programas, para que las instituciones o escuelas, elaboren planes de trabajo, que permita que el estudiante construya el conocimiento a través del estudio



de objetos, de problemas o de eventos, a través de la obtención de datos empíricos y de la construcción de conceptos teóricos existentes.

Esta innovación nos permitirá:

“articular los saberes, y aceptar un conjunto de interrelaciones entre los distintos componentes, que dan lugar a la aparición de cualidades nuevas, coadyuvando al mejoramiento de la educación” (MIRANDA JAÑA, 2009).

Sin embargo para Carbonell, 2002 la innovación educativa es:

“(un) conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente – explícito u oculto- ideológico, cognitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo.” (Carbonell, 2012)

Toda innovación educativa trae consigo cambios que permiten a su vez transformar las prácticas educativas vigentes, desde un enfoque teórico – práctico, con un componente ideológico, cognitivo y afectivo.

## **2.6. El proceso de enseñanza–aprendizaje (PEA)**

El proceso de enseñanza aprendizaje según la Unesco, se concibe como:

“el espacio en el cual el principal protagonista es el alumno y el profesor cumple con una función de facilitador de los procesos de aprendizaje. Son los alumnos quienes construyen el conocimiento a partir de leer, de aportar sus experiencias y reflexionar sobre ellas, de intercambiar sus puntos de vista con sus compañeros y el profesor. En este espacio, se pretende que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con un aprendizaje de por vida” (CEPAL/UNESCO, 2009).

Lo expresado considera y asume al estudiante como ser constructor del conocimiento. Se plantea que una parte sustantiva del aprendizaje se da a través del hacer, del practicar, de aplicar en la vida real lo que aprendemos en el salón de clases, por lo que la experiencia que la institución educativa brinda al estudiante a través de diferentes programas es fundamental.

El proceso de enseñanza aprendizaje constituye “un verdadero par dialéctico en el cual y, respecto al primer componente, el mismo se debe organizar y desarrollar de manera tal que resulte como lo que debe ser: un elemento facilitador de la apropiación del conocimiento de la realidad objetiva” (Ramos, 2010).

De acuerdo con lo citado, el proceso de enseñanza aprendizaje constituye un proceso mediante el cual no puede separarse la enseñanza del aprendizaje, ya que los dos fusionados permiten la apropiación de la realidad que la percibimos en nuestro entorno inmediato.

Para Castellanos, 2009, el proceso de enseñanza aprendizaje es:

“Un Proceso de socialización en el que el estudiante se inserta como sujeto y objeto de su aprendizaje, asumiendo una posición activa y

responsable en su proceso de formación, de configuración de su mundo interno, como creador y a la vez depositario de patrones culturales históricamente contruidos por la humanidad, guiados por el profesor a través de diferentes tipos de actividad y formas de relación” (Castellanos, 2009).

El proceso de enseñanza aprendizaje de esta manera es un proceso mediante el cual se puede insertar el sujeto como un ente que permite una función activa y responsable acorde a los patrones culturales que lo guían en su entorno.

### **2.6.1. Rendimiento Académico**

El Rendimiento Académico se define como “el producto de la asimilación del contenido de los programas de estudio, expresado en calificaciones dentro de una escala convencional” (Figueroa, 2009).

Por lo tanto, se refiere al resultado cuantitativo que se obtiene en el proceso de aprendizaje de conocimientos, conforme a las evaluaciones que realiza el docente mediante pruebas objetivas y otras actividades complementarias.

“El rendimiento académico, se considera como, el conjunto de transformaciones operadas en el educando, a través del proceso enseñanza-aprendizaje, que se manifiesta mediante el crecimiento y enriquecimiento de la personalidad en formación” (ALBORNOS, 2006).

Así también el rendimiento académico sintetiza la acción del proceso educativo, no sólo en el aspecto cognoscitivo logrado por el educando, sino también en el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, ideales, intereses, etc.

Una concepción actual del Rendimiento Académico, se refiere a una serie de cambios conductuales expresados de la acción educativa, que

trasciende y se ubica en el campo de la comprensión y sobre todo en los que se hallan implicados los hábitos, destrezas, habilidades, y otros.

## **2.7. Mejoramiento de infraestructura física y equipamiento de las instituciones educativas**

Según Casar, 2008, la infraestructura física se refiere a los muebles, inmuebles y equipos que son utilizados por las instituciones educativas oficiales y privadas para el proceso de enseñanza aprendizaje, así como a los servicios e instalaciones necesarias para su correcta operación (CASAR, 2008).

La infraestructura de las instituciones educativas, no determina la calidad de enseñanza, pero los ambientes agradables y adecuados a sus necesidades si contribuyen a que los estudiantes aprovechen mejor actividades que se realizan para esta. El deterioro de la infraestructura y del mobiliario escolar, la precariedad de los servicios básicos, la carencia de áreas verdes y los patios pequeños para los recreos e, incluso, la falta de higiene en las instalaciones sanitarias son factores que afectan el aprendizaje de los alumnos. En casos extremos, los miembros de las comunidades educativas corren riesgo, pues la situación del edificio escolar es precaria y representa una amenaza para su integridad física; particularmente en años recientes, en que fenómenos atmosféricos y desastres naturales han presionado aún más la infraestructura del país.

Por su parte Boyer, 2007 señala que la infraestructura física y su equipamiento “son el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente” (BOYER, 2007).

La infraestructura que presente una institución educativa determinada despliega un rol fundamental en lo que respecta al desarrollo y cambio académico de la misma, porque cuando cambia la infraestructura,

indefectiblemente, cambia el desarrollo en su conjunto, las relaciones con el personal docente y toda la comunidad educativa en general.

Para alcanzar en los establecimientos educativos la calidad educativa,

“es necesario garantizar que los centros escolares sean lugares dignos y libres de riesgos. Aportar al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, con adecuados recursos físicos y tecnológicos; complementar, adecuar y rehabilitar la infraestructura y equipamiento de las unidades educativas, cumpliendo estándares mínimos que coadyuven a la correcta aplicación de los modelos educativos; dotar de mobiliario y apoyos tecnológicos; y establecer un sistema de acreditación del recurso físico” (OJEDA LÓPEZ, 2011).

Por lo expuesto se concreta que la infraestructura de las instituciones educativas es importante, porque se mencionó anteriormente constituye un recurso que viabiliza el buen desempeño académico administrativo de las instituciones, ya que a más de prestar un ambiente adecuado para su funcionamiento, motiva a sus integrantes a aportar de mejora manera en sus actividades diarias.

### **3. DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este aspecto, la Administración general cuenta con una rama denominada Administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones.

La administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo y técnico, con la finalidad de establecer en la institución educativa un gobierno escolar eficiente y exitoso.

A continuación se citan algunos elementos que influyen en el desarrollo administrativo de las instituciones educativas, así tenemos:

### **3.1. Clima organizacional**

El Clima Organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (BOGOTÁ, 2009)

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

De acuerdo con Sandoval, 2010 el clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (SANDOVAL, 2011).

La definición de clima organizacional hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas

directa o indirectamente por los docentes que se desempeñan en ese medio ambiente. Por lo que el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

En palabras de Isabel Mujica:

“El clima organizacional es un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos” (MUJICA DE GONZÁLEZ, 2009).

En síntesis el clima organizacional constituye el requisito indispensable en las instituciones educativas para alcanzar el desarrollo académico, el cual a su vez mueve el desarrollo institucional, por ello los administradores deben poseer conocimiento profundo de estos temas y aplicarlos en su práctica diaria.

### **3.2. Relaciones Interpersonales**

“Las relaciones interpersonales son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación como en toda relación, y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos” (HURTADO MOREJÓN, Clima relacional de instituciones educativas y espacios de aprendizaje, 2007).

Las relaciones interpersonales son aquellas que realizamos día a día, al comunicarnos con nuestros semejantes. Las relaciones interpersonales son de mucha importancia en la vida del ser humano, ya que para conocer que piensan las demás personas debemos comunicarnos ya sea

de forma oral, escrita o gestual. Uno de los principales. Una de las principales causas por las que nos comunicamos es la necesidad de dar a conocer nuestro punto de vista.

“Las relaciones interpersonales son un aspecto imprescindible y preocupante de los seres humanos. Necesitamos del contacto con los otros para aprender a ser personas. Sin embargo, un nuevo dilema se abre entorno a las mismas cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales que se mantienen de forma digitalizada. Las dudas invaden a los más conservadores o temerosos de los cambios tecnológicos, que se niegan a admitir estas nuevas formas de comunicación y las posibilidades que ofrecen, desbordándolas de críticas y prejuicios sobre los riesgos que comportan, sus deficiencias, así como desventajas respecto a las relaciones cara a cara” (CONTRERAS ARMENTA, 2010).

En esta comunicación se abordan por un lado, el concepto de relaciones interpersonales así como las características de las modalidades existentes, y por el otro, la desmitificación de los riesgos y las propuestas educativas para favorecer relaciones interpersonales digitalizadas saludables.

### **3.3. Normativa institucional**

Según Rosa Hurtado:

“La normativa es uno de los elementos fundamentales que configura la convivencia de espacios colectivos, es decir sociales, como las instituciones educativas. En ella se expresa, de manera transparente, las concepciones que están rigiendo la convivencia institucional, el papel otorgado a cada uno de los actores, y lo que se espera de ellos y ellas” (HURTADO MOREJÓN, 2007).

La normativa constituye entonces ciertas normas que rigen el desarrollo de las actividades diarias en la institución, pero hay que tomarlas más



bien como ejes orientadores para la sana convivencia, con las cuales se viabiliza el proceso de desarrollo institucional.

La emisión de la normativa institucional “se entenderá como la formulación, aprobación, publicación y divulgación de las normas que regulan la gestión y el desarrollo de la institución educativa” (MARTÍNEZ BARRIENTOS, 2011).

Por lo que se debe tener siempre presente que la sana convivencia institucional debe estar orientada por su normativa ya que en ella descansa los acuerdos y compromisos de los integrantes de la institución educativa.

A decir de Fraga Rodríguez, 2007 la normativa institucional son:

“aquellas leyes y normativas que tienen de forma particular y autónoma una determinada institución y que difiere del resto de las instituciones por el solo hecho de ser autónoma, lo cual no quiere decir que tiene que estar desligada de leyes orgánicas, la constitución nacional o la carta de derechos humanos, leyes importantes de las cuales se sustenta las normas institucionales” (FRAGA RODRÍGUEZ, 2007).

Son las leyes y reglas que tiene la empresa o institución y que debes seguir, no violarlas o faltar a ellas porque estarías cometiendo una infracción dentro de la institución.

### **3.3.1. Los correctivos reglamentados**

“Los correctivos reglamentarios son los acuerdo para sancionar en caso de incumplimiento por parte de quienes conforman la institución, del cometimiento de alguna falta a los principios de actuación que regula la armonía institucional” (LUHMANN, 2007 pág. 72)

De acuerdo con la cita mencionada, los correctivos reglamentarios son medios para normar el desarrollo institucional, respetando principios que coadyuvan el buen convivir institucional.

De acuerdo con Hurtado Morejón:

“Es importante trabajar detenidamente en lograr que niños, niñas y jóvenes desarrollen una imagen justa de sí mismos, logren capacidad de autocrítica, de análisis objetivo del hecho ocurrido para llegar a una decisión, que pueda ser asumida como justa. Su intervención aportará a la comprensión y ejercicio de la equidad, justicia, igualdad, aspectos tan menguados en nuestra sociedad, de acuerdo con el ordenamiento estipulado en la institución” (HURTADO MOREJÓN, 2007).

En relación a las posibles correcciones, es necesario contribuir a la superación de prácticas aún muy generalizadas en nuestro país, es la del castigo corporal, la represión psicológica, el menoscabo de la autoestima de niños y jóvenes. Todo lo cual, lejos de apoyar la construcción de una ciudadanía participativa, propositiva y demandante, contribuye a inhibir las expresiones espontáneas, a centrar su auto imagen en sus incapacidades y a no sentirlos derechos como inherentes al ser humano, sino como una dádiva de la autoridad.

“Es importante trabajar detenidamente en lograr que niños, niñas y jóvenes desarrollen una imagen justa de sí mismos, logren capacidad de autocrítica, de análisis objetivo del hecho ocurrido para llegar a una decisión, que pueda ser asumida como justa. Su intervención aportará a la comprensión y ejercicio de la equidad, justicia, igualdad, aspectos tan menguados en nuestra sociedad” (GALVAN, 2009).

Es necesario también señalar la diferencia entre sanciones y correctivos.

En el primer caso, el mensaje que llega a niños y jóvenes es de castigo; mientras que en el segundo caso, es una forma de señalar el error sobre

el que debe rectificar su actuación, de acuerdo con el ordenamiento estipulado en la institución.

### **3.4. División del trabajo.**

El Ministerio de Educación puede definir a la división del trabajo como:

“la piedra fundamental de la organización es la división del trabajo, puesto que organiza a las personas para el cumplimiento de tareas haciendo uso de recursos. En una organización se entiende por división del trabajo, como el sistema de fraccionamiento del mismo; donde la especialización rinde enormes beneficios, siempre y cuando la administración sepa aprovechar a la especialización para obtener mejores y buenos resultados” (EDUCACIÓN M. D., El Proyecto Educativo Institucional, 2008).

Se llama división del trabajo, a la separación de las operaciones productoras. Observando esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos.

“Fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. El aumento de la producción que se deriva de la puesta en práctica del principio de la división del trabajo” (ORTÍZ JIMÉNEZ, 2008)

Por lo tanto, la división del trabajo se refiere a la desfragmentación de actividades según su fuerza, lo cual busca en todo momento la elevación de la producción que ofrece la institución.

### **3.5. Fortalecimiento institucional**

Para Raspa Dinseo:

“El fortalecimiento de las instituciones educativas es un escenario de cambio y transformación social. Para ello, las acciones a ejecutar

tienden a la consolidación de las funciones pedagógicas de las mismas, esto es: la formación, la investigación y la extensión educativa, para lo cual resulta de vital importancia el fortalecimiento de la gestión y por ende de los equipos de conducción como actores esenciales en el funcionamiento institucional” (RASPA DINSEO, 2011).

Por lo que este tipo de fortalecimiento consolida la transformación social, mientras que a su vez fortalece la gestión y con ello los equipos necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

“El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible, y sobre todo, generar un saber colectivo (apropiación) al respecto” (RASPA DINZEO, 2011).

Mediante este concepto se pone de manifiesto que el fortalecimiento institucional solo considera como la suma de acciones coherentes que permitan generar un saber colectivo.

“El fortalecimiento institucional es un equilibrio eficiente entre la administración de recursos, los acuerdos organizacionales, el desarrollo de capacidades, y el contexto con el cual la institución debe establecer relaciones a fin de cumplir sus objetivos y metas; conseguir financiamiento; mediar políticamente e incidir en un cambio efectivo en la sociedad” (THOMPSON, 2008).

Desde esta óptica, la importancia radica en la relación directa que existe entre la madurez institucional de una organización con su capacidad de transformar la realidad donde opera.

### **3.6. Las infraestructuras físicas.**

La infraestructura física de las instituciones educativas es considerada como “una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que

están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente (RUIZ, 2009).

La infraestructura que presente una institución determinada despliega un rol fundamental en lo que respecta al desarrollo y cambio social de la misma, porque cuando cambia la infraestructura, indefectiblemente, cambia la sociedad en su conjunto, las relaciones de poder, las instituciones y obviamente también los elementos de la superestructura.

“Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad, especialmente económica, o para que un lugar pueda ser habitad” (CASTREJÓN, 2007)

Con la presente definición se cimienta la idea de constituirse la infraestructura física como aquellos medios necesarios para que se cumplan las actividades que lleva a cabo una institución determinada.

### **3.6.2. Operatividad**

Uno de los componentes esenciales del presupuesto, constituye la operatividad de los recursos económicos asignados a las instituciones educativas.

“Por esto es un registro ordenado y sencillo de todas las fuentes de financiación educativa con que cuentan los establecimientos educativos” (OJEDA LÓPEZ, Mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento de las instituciones educativas, 2011).

En otras palabras la operatividad constituye la fuente en la cual se financian las instituciones educativas para alcanzar sus objetivos.

Según Ferry, 2011, entiende a la operatividad como “la relación entre dos o más personas, que dedican parte de su tiempo y capacidades a realizar un objetivo común, previamente determinado” (Ferry, 2011).

La operatividad se da dentro del estadio evolutivo de la civilización y de la cultura. La operatividad es esencialmente previsión y convenio. El riesgo de la operatividad es cosificar al individuo. Por el contrario, como resultado positivo, la operatividad ha permitido el crecimiento de la especie humana, la prolongación de la existencia, el confort en que vivimos y los impresionantes avances de la civilización

Para Valladares 2007, la operatividad es “la relación entre dos o más personas, que dedican parte de su tiempo y capacidades a realizar un objetivo común, previamente determinado” (VALLADARES, 2007).

La operatividad se da dentro del estadio evolutivo de la civilización y de la cultura. La operatividad es esencialmente previsión y convenio.

## e. METODOLOGÍA

El presente trabajo se lo ha realizado en base a las fuentes bibliográficas como libros adquiridos por el autor y sitios web actualizados, materiales de oficina como papel bond, lápices, entre otros, y, las herramientas tecnológicas como computadora, internet, impresora y cámara.

Para la consecución de la presente investigación se hizo uso de métodos, técnicas y procedimientos, entre ellos se encuentran:

### **Deductivo**

Se empleó al momento de aplicar los criterios o referentes teórico científicos sobre la elaboración del proyecto educativo institucional, para posibilitar la participación cooperativa en su elaboración. Sus tareas fueron:

- ✓ Determinar la metodología aplicada en el proceso de elaboración del PEI.
- ✓ Constatar el cumplimiento de objetivos
- ✓ Argumentar si la planificación previa realizada tuvo éxito
- ✓ Conocer la forma de evaluar el progreso alcanzado

### **Inductivo**

Este método permitió estudiar particularmente cada una de las etapas del proceso de elaboración del PEI y de esta manera poder encontrar semejanzas y diferencias con la práctica empírica, lo cual permitió la elaboración de conclusiones válidas para proponer la el rediseño del PEI en la presente investigación. Las tareas fueron:

- ✓ Determinar el proceso de elaboración del PEI
- ✓ Constatar el cumplimiento de los indicadores de validez

- ✓ Establecer las prioridades a ser desarrolladas
- ✓ Comprobar el nivel de éxito alcanzado

## **Analítico**

Se lo empleó en el momento de realizar el análisis e interpretación de cada respuesta que otorgaron tanto los docentes como estudiantes sobre la el desarrollo académico y administrativo con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades existentes. Las tareas realizadas fueron:

- ✓ Compilación de información a través de la encuesta
- ✓ Procesar la información mediante la tabulación
- ✓ Estructurar tablas estadísticas y gráficos comparativos
- ✓ Confrontar la información empírico con la científica

## **Técnicas**

Las técnicas utilizadas fueron: entrevista, encuesta y documental.

## **Entrevista**

La misma que fue aplicada al Director del establecimiento educativo investigado, con la finalidad de recopilar información respecto a la realidad institucional, en que tiene que ver con el Proyecto Educativo Institucional y su incidencia en el desarrollo académico y administrativo. Las tareas fueron:

- ✓ Revisión de referentes teóricos
- ✓ Constituir indicadores de las variables de investigación
- ✓ Elaborar el cuestionario con lenguaje objetivo de acuerdo al informante.



## **Encuesta**

La encuesta se aplicó tanto a docentes, estudiantes y padres de familia con la finalidad de conocer algunos referentes sobre la elaboración del PEI, mediante preguntas previamente definidas que permitan la consecución de los objetivos planteados en este proceso investigativo. Las tareas fueron:

- ✓ Revisar los referentes teóricos
- ✓ Establecer indicadores de las variables de investigación
- ✓ Extraer subindicadores
- ✓ Estructurar el cuestionario con lenguaje objetivo de acuerdo al informante.

## **Documental**

Esta técnica complementó la información obtenida de las dos técnicas anteriores, ya que permitió la revisión documental de las fuentes de información necesarias para compulsar desde la óptica científica la temática investigada. Las tareas consignadas fueron:

- ✓ Determinación de los referentes teóricos
- ✓ Fundamentar el cuestionario tanto de la entrevista como de la encuesta.

## **Instrumentos**

Como en todo trabajo investigativo, se emplearon como instrumentos en la compilación de información, los siguientes:

## **Cuestionario**

Instrumento en el que se encuentran las interrogantes, que contestaron los docentes y padres de familia, cuyos resultados permitieron complementar el proceso investigativo. Cuyas tareas fueron:

- ✓ Compilación de información de acuerdo a los indicadores de la investigación
- ✓ Fortalecer los objetivos propuestos mediante el uso de un lenguaje sencillo.

## **Guía de Entrevista**

Este instrumento estableció los ítems con respuestas amplias referentes al Proyecto Educativo Institucional, el desarrollo académico y administrativo, que permitió comparar y contrastar la información obtenida a través del cuestionario.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población con la que se trabajó para la obtención de la información, fueron: el Director, toda la planta docente por ser una población pequeña y para los padres de familia en vista de ser una población extensa de 680, se procedió a obtener una muestra del estrato poblacional aplicando la fórmula de muestreo aleatorio simple debido a que es la que más se ajusta a la presente investigación y con la que se obtuvo una muestra de 252 investigados.

<b>AUTORIDADES</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PADRES DE FAMILIA</b>		<b>TOTAL</b>
		<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	
1	42	680	252	294

**FUENTE:** Secretaría del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1

**RESPONSABLE:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

## **f. RESULTADOS**

### **Hipótesis 1**

El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo académico del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR**

- 1. ¿En la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, quiénes participaron?**

Respuesta:

En esta fase participaron todos los docentes

El PEI, “es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes” (CORTINA, 2009).

Siendo el PEI un instrumento que requiere el compromiso de toda la comunidad educativa, la respuesta dada por el Directivo no tiene la fundamentación veraz del caso, pues únicamente indica que se lo ha realizado con la participación de todos los docentes.

**2. ¿Cómo son trabajadas las actividades planificadas para el desarrollo académico de la institución?**

Respuesta:

Se ha planificado siguiendo estrictamente el cronograma de labores emitido por las autoridades respectivas, por quimestres.

“Nuevas concepciones en torno al aprendizaje exigen que los padres de familia y la sociedad participen en estos procesos; además, la participación, debe despertar el sentido de pertenencia y motivación” (FRAGA RODRÍGUEZ, 2007).

Dicha participación es considerada como un proceso en el que se propicia un intercambio de experiencias real y libre, tener derecho a expresarse y ser escuchado, aceptar las opiniones divergentes, tomar consensualmente las decisiones, estimular la creatividad, ser responsables de las acciones, sentirse actor y hacedor.

Por lo tanto, no es necesario siempre ceñirse a las disposiciones emitidas por las autoridades superiores, pues de afinidad de criterios y de la pertinencia de la participación depende el éxito o fracaso del estudiante en este año lectivo.

**3. ¿De qué manera la construcción del diagnóstico ha generado compromisos, de todos los actores de la comunidad educativa para el adelanto académico institucional?**

Respuesta:

En realidad, no ha generado muchos compromisos, ya que conociendo la realidad institucional, existen docentes que no han contribuido en buena manera a dicho adelanto.

El compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial de los docentes, es un factor determinante en el éxito del PEI ya que son los que cotidianamente enfrentan la tarea educativa. Los estudiantes tienen mucho que aportar al proyecto sobre la base de sus intereses y necesidades, saben lo que les motiva.

Sin embargo, en la presente interrogante la autoridad manifiesta que no se ha alcanzado mayor logro en esto, en razón de que no ha existido una sensibilización previa.

**4. ¿La visión o propósito de la institución, cómo refleja la intencionalidad en el desarrollo académico?**

Respuesta

En forma parcial, ya que pese a tener una proyección que cumplir, hace falta mucha sensibilidad en los compañeros docentes.

“La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total es decir a la excelencia” (MUTIS IBARRA, 2008).

Pese a ello, en la institución según su propia autoridad indica no se ha alcanzado la visión debido a que no se ha concretado estos temas en el desarrollo institucional.

**5. ¿Cómo se identifica la calidad de los servicios académicos?**

Respuesta

Se identifica mediante evaluaciones cada que se cumple un avance parcial, así como también al finalizar el quimestre se hace una nueva evaluación para conocer los avances o retrocesos.

“El brindar servicios educativos de calidad a los estudiantes, fomentando la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas

generales, básicas y específicas, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socio económico del país” (AGUERRONDO, 2010).

El encuestado está muy distante de lo que significa la calidad de los servicios que brinda la institución, pues no es solo evaluaciones sino el desarrollo de destrezas acorde a los estándares educativos propuestos en nuestro país.

**6. ¿La misión planteada en el establecimiento educativo, como define a la imagen institucional?**

La define como una institución en la que se encuentra claramente establecido el perfil del docente así como el del alumno en correlación con los objetivos de la Educación Básica.

La misión es: “el motivo, propósito o fin de ser de la existencia de una institución educativa ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer” (Lavaye, 2009).

A la respuesta obtenida le hace falta considerar que la misión hace referencia a lo que se está viviendo en el momento actual, responde al ser de la institución, lo cual permite reflexionar en el qué y cómo lo estamos haciendo así como también permite determinar en qué estamos fallando para cambiar.

**7. ¿Cuál es el propósito social que cumple la institución?**

El propósito social es direccionar una educación a la niñez y juventud en general para hacer de ella un elemento útil a la sociedad.

El propósito social de la educación es "formar personas con aptitudes y actitudes que le permitan comprender nuestra sociedad y emprender acciones conjuntas para transformarla" (Rivero López, 2009)

En este contexto la institución investigada no está orientada por lo que hace falta que se direcciona hacia las actitudes y aptitudes que le permitan contribuir a transformar la realidad actual.

#### **8. ¿Qué valores son los que más se practican dentro de la institución?**

Respeto, responsabilidad y puntualidad.

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuentes de satisfacción y juventud” (JIMÉNEZ, 2009).

Por lo que en el plantel investigado hace falta desarrollar más valores ya que éstos constituyen un insumo elemental en el desempeño de cada uno de nuestros actos, pues guían el comportamiento de las personas para elegir las mejores alternativas de comportamiento que permitan vivir en armonía en la sociedad.

#### **9. ¿La planificación curricular, de qué manera cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica?**

Considero que no se alcanza a cubrir la totalidad de los objetivos propuestos por la educación general básica, sin embargo, se cubre en su mayoría con requerido.

“La planificación curricular incluye actividades dirigidas a lograr los objetivos institucionales a través del perfeccionamiento de los procesos de diseño y evaluación curricular. En este aspecto deben considerarse la

integración de la docencia, la investigación y la proyección social; la integración de las diferentes formas de organización de la enseñanza; el perfeccionamiento de la integración vertical y horizontal de las comisiones; el incremento del interés y la motivación por la consecución de los estudios, incluyendo la orientación escolar; el desarrollo y utilización de métodos y medios modernos de enseñanza, el aseguramiento de las condiciones para el desarrollo de la formación integral de los estudiantes” (ARNAZ, 2007).

De acuerdo a lo contestado por la autoridad se establece que no se cumple con lo establecido por la planificación curricular, ya que al cubrir únicamente la mayoría de lo requerido se está descuidando la intencionalidad misma que tiene esta actividad académica descuidando con ello la formación integral del estudiante.

**10. ¿De lo observado por usted, cómo se ejecuta la planificación curricular?**

Cada docente conoce el cumplimiento de su deber, por lo tanto de acuerdo a las observaciones realizadas se aplican métodos, técnicas y procedimientos que permiten el desarrollo de las destrezas propuestas por la Reforma Curricular.

“La planificación curricular comprende el proceso de previsión, realización y control de las diversas actividades involucradas que intervienen en un hecho, fenómeno o proceso determinado” (BLANCO, 2007).

Desde esta perspectiva, se puede señalar que el directivo no está cumpliendo con el proceso que comprende en sí la planificación curricular, lo cual impide que se alcance un desarrollo académico aceptable en la institución.

**11. ¿Cómo evalúa la planificación curricular al término del año lectivo?**

De acuerdo al informe que cada docente presenta en el cual se refleja la media aritmética del rendimiento académico de los estudiantes.



“La evaluación permite tener una idea de la situación de cada estudiante, nos permite saber en qué se está fallando y lograr corregirlo, sirve además como retroalimentación” (HIDALGO MATOS M. , 2008).

La evaluación que se está llevando a cabo en la institución no está completa ya que hace falta una vez conocidos los resultados obtenidos, se planifique una retroalimentación que permita superar las debilidades encontradas y con ello mejorar el desarrollo académico institucional.

**12. ¿De qué manera el proceso enseñanza-aprendizaje aplicada en el aula, ha mejorado el rendimiento académico?**

Aplicando lo planificado en el marco del desarrollo de la pedagogía crítica que viabiliza el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño.

“La planificación del desarrollo académico se realiza en todos los niveles de la Educación Básica, encuentra su expresión en los Planes Operativos Anuales del PEI y constituye el elemento principal para la elaboración de los Proyectos de Presupuesto” (OSORIO, 2009 pág. 10).

Por lo tanto, no solamente se mejora el rendimiento académico como la aplicación de lo planificado de acuerdo al modelo pedagógico vigente, sino que se deben plantear planes operativos anuales que permitan viabilizar la ejecución del modelo propuesto en base a la innovación metodológica que se experimenta a diario.

**13. ¿En su gestión directiva qué proyectos específicos de implementación ha generado para el desarrollo académico?**

El mayor proyecto implementado fue el del incremento del 8°, 9° y 10° años básicos, es decir de completar la educación general básica, a más de ello se ha implementado el proyecto de gestión de riesgo, educación vial, plan de mejoras, plan de prevención de enfermedades infectocontagiosas, educación inicial, implementación de las aulas tanto

de computación como de laboratorio de Ciencias Naturales y aulas de áreas especiales.

“El desarrollo académico se lo alcanza con la gestión directiva, que es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento” (LUHMANN, 2007 pág. 72) que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones.

De acuerdo a la información obtenida la autoridad si está desarrollando una buena gestión directiva ya que ha implementado proyectos tanto de prevención como de mejoramiento académico que le permiten a la institución elevar su desarrollo institucional.

**14. ¿La gestión que usted realiza como directivo cómo ha mejorado el desarrollo académico?**

Más bien ha contribuido a mejorar dicho desarrollo, ya que ha brindado mayor comodidad implementando y ampliando aulas, creando la educación inicial.

El directivo, administrador y gestor institucional es el facilitador de los cambios y procesos educativos, desarrollados a través de la planificación con todos sus elementos e instrumentos, sin olvidar el talento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros. (CORTINA, 2009)

En tales circunstancias, la gestión del directivo siempre debe ser prevista desde varios enfoques, sin embargo el principal debería ser la comunicación y participación de toda la comunidad educativa y no solamente circunscribiéndose al componente de infraestructura y ampliación de la oferta educativa.

**15. ¿Su gestión como directivo, de qué manera ha permitido el cambio en el desarrollo académico?**

Ha permitido brindándoles desde el punto de vista administrativo los recursos necesarios a los docentes para que desarrollen su labor docente, a lo cual ha existido una respuesta aceptable aunque no en su totalidad.

“El directivo es el encargado de la administración de los recursos físicos y financieros, los mismos que deben ser manejados de manera eficiente y eficaz” (ASTUDILLO, 2007).

Por lo tanto, se insiste en que no únicamente en la gestión directiva se debe considerar la implementación de recursos a los docentes para mejorar su labor diaria, sino que debe sintetizar eficiencia y eficacia en el manejo de los mismos, de tal manera que se optimice su uso entre toda la comunidad educativa.

**16. ¿Qué compromisos ha generado el código de convivencia, para mejorar el ambiente de trabajo**

Considero que el mayor compromiso es el cumplimiento de los valores institucionales como el respeto, responsabilidad y puntualidad entre toda la comunidad educativa.

“El Código de Convivencia, privilegia las prácticas de deliberación, solidaridad, autorregulación y participación en la toma de decisiones y en la solución colectiva e institucional de los conflictos, dentro de un clima de tolerancia, consenso, consulta, participación y honestidad, orientado a generar las mejores opciones para el buen vivir.” (BURDIN, 2007)

Desde esta óptica el Código de Convivencia no solamente debe estar direccionado al cumplimiento de valores, sino también a la auto superación e idoneidad en la toma de decisiones institucionales.

**17. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la institución?**

Aceptables

Es importante buscar que las relaciones entre el personal docente sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la institución en general. Por lo tanto “es importante que el directivo vigile las relaciones, y este atento a disgustos y malentendidos entre el personal a su cargo” (MUJICA DE GONZÁLEZ M. , 2009).

Al ser aceptables las relaciones interpersonales en la institución investigada, se sobreentiende que el directivo está atento siempre a posibles brotes de inestabilidad entre los docentes para de esta manera evitar situaciones difíciles entre la comunidad educativa.

**18. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo entre los integrantes de la comunidad educativa?**

Un ambiente de compañerismo y trabajo constante

“En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia” (Eslava, 2008)

El ambiente de trabajo constituye un elemento primordial en el desenvolvimiento de las actividades educativas, pues de él depende el éxito o fracaso de los objetivos institucionales, por lo que al existir un ambiente de compañerismo y trabajo constante, se puede establecer que la consecución de sus objetivos en el establecimiento es positiva.

**19. ¿De qué manera el Reglamento interno, regula el funcionamiento del plantel?**

Normando cada una de las actividades que se desarrollan en la institución.

“El reglamento interno es uno de los elementos fundamentales que configura la convivencia de espacios colectivos, es decir sociales, como las instituciones educativas. En él se expresa, de manera transparente, las concepciones que están rigiendo la convivencia institucional, el papel otorgado a cada uno de los actores, y lo que se espera de ellos y ellas” (Castellanos, 2009).

Es necesario señalar que el reglamento interno no solamente es una normativa de las actividades que se desarrollan en la institución educativa, sino que regula la buena convivencia colectiva, insumo necesario para alcanzar un acertado desarrollo tanto académico como administrativo.

**20. ¿Qué normas disciplinarias internas, han establecido el ordenamiento institucional?**

En primera instancia la puntualidad, el respeto y las obligaciones.

“De manera generalizada, se puede encontrar en las instituciones educativas una comprensión muy limitada de la convivencia social que se concreta en su normatividad. Suele darse una evidente contradicción entre la gran extensión de campos reglamentados y el corto alcance de la reglamentación. Es decir, existen reglamentaciones que se pierden en la minuciosidad de los aspectos normados, pero cuyo radio de acción no sobrepasa temas de limpieza, aseo personal, puntualidad, obediencia, cumplimiento de tareas, etc.”. (Eslava, 2008)

Las normas disciplinarias establecidas en el plantel investigado, no contemplan una sana convivencia colectiva, por ello hay que considerar

este factor esencial en toda normativa institucional con el cual se va a fortalecer los vínculos de compañerismo y elevar el buen vivir.

**21. ¿Cómo los integrantes de la comunidad educativa cumplen adecuadamente las responsabilidades a ellos asignadas?**

En lo que respecta a los docentes a través de la entrega puntual de sus planificaciones así como del cumplimiento de las actividades asignadas; con respecto a los estudiantes portando correctamente su uniforme, cumpliendo parcialmente las tareas y los padres de familia colaborando con las disposiciones emanadas del plantel educativo.

“El cumplimiento de las responsabilidades otorgadas a los docentes constituye el punto de partida para lograr el éxito tanto académico como administrativo en las instituciones educativas” (EDUCACIÓN M. D., El Proyecto Educativo Institucional , 2007)

La responsabilidad docente no solo se enmarca en el cumplimiento de los establecido como documentos de apoyo que debe poseer el docente, sino que también debe ir encaminado a los resultados obtenidos luego de la evaluación institucional, por ello la institución educativa investigada no está considerando este particular en su desenvolvimiento institucional.

**22. ¿De qué forma, las responsabilidades de los docentes están claramente definidas?**

En estricto cumplimiento a lo dispuesto en la LOEI y su reglamento, Código de convivencia y disposiciones de la institución.

Chiavenato (2004), plantea que la responsabilidad social es necesaria para lograr la estrategia de una institución determinada, la implementación de proyectos estratégicos implica seleccionar la combinación apropiada de supervisión y evaluación Institucional para lograr la estrategia. No

obstante, no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione la estructura.

Las responsabilidades del docente a más de establecerse en los cuerpos legales elaborados para el efecto, deben primar en la conciencia de cada profesional para dar de sí y de su vocación lo que más pueda en la perspectiva de alcanzar un mejor desarrollo institucional.

**23. ¿Quiénes en la institución elaboran el plan operativo anual?**

El Consejo Ejecutivo

“Es una planificación a corto plazo, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional” (UGO, 2008). Los responsables siempre son las personas que coadyuvan a dirigir la institución, en el presente caso el Consejo Ejecutivo, ya que ellos a su vez se apoyan en el grupo gestor los cuales poseen la información necesaria para tal fin.

La responsabilidad de la elaboración del plan operativo anual en la institución está correctamente designada, sin embargo, hace falta una participación de apoyo del grupo gestor para lograr mayor aporte en la elaboración precisa del mismo.

**24. ¿De qué manera el plan operativo anual orienta la gestión del directivo?**

Viabilizando y priorizando las necesidades institucionales.

“El Plan Operativo anual centra su atención en lo táctico, en la adecuación de la articulación con los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. Viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos” (MUTIS IBARRA, 2008).

La visión que posee el directivo respecto a la orientación que brinda el plan operativo anual a la gestión de la autoridad no posee el sustento sólido suficiente ya que no únicamente prioriza necesidades, sino que también viabiliza los objetivos institucionales poniendo en práctica los aspectos estratégicos de desarrollo institucional.

**25. ¿Cómo la ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual ha permitido el fortalecimiento institucional?**

Con el cumplimiento de lo previsto, lo cual está dado en base a las necesidades y los objetivos propuestos.

“El Proyecto Educativo Institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en Planes Operativos Anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos” (RODRÍGUEZ, 2007).

Por lo tanto al dar cumplimiento a las necesidades y objetivos propuestos, se está cumpliendo con la planificación institucional y por ende fortaleciendo a la institución de acuerdo a lo previsto en la fase de diagnóstico, superando de esta manera las debilidades detectadas en pro de un mejor desarrollo institucional.

**26. ¿De qué forma el Presupuesto asignado a la institución cubre las necesidades operativas internas?**

De forma parcial.

El presupuesto se lo considera como “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Del Río González, 2010)



Por lo tanto, es conocido que los presupuestos asignados a las instituciones educativas son insuficientes, lo cual permite a la autoridad solamente atender las necesidades de la misma solamente de forma parcial, en tales consideraciones el entrevistado ha contestado de manera correcta, lo cual impide el desarrollo tanto académico como administrativo.

**27. ¿Cómo a la institución se le asigna oportunamente los recursos financieros?**

La asignación no es del todo oportuna, y lo hace el estado a través de la Unidad Ejecutora.

El presupuesto es “la estimación programada, de manera sistemática y oportuna, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Burbano Ruiz, 2011).

De acuerdo a la información obtenida, se establece que los recursos financieros expresados a través del presupuesto no están cumpliéndose de la manera que debería darse, ya que al no ser oportunos, las metas propuestas también sufren el retraso debido para su ejecución.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA

### 1. ¿Ha participado Ud. en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

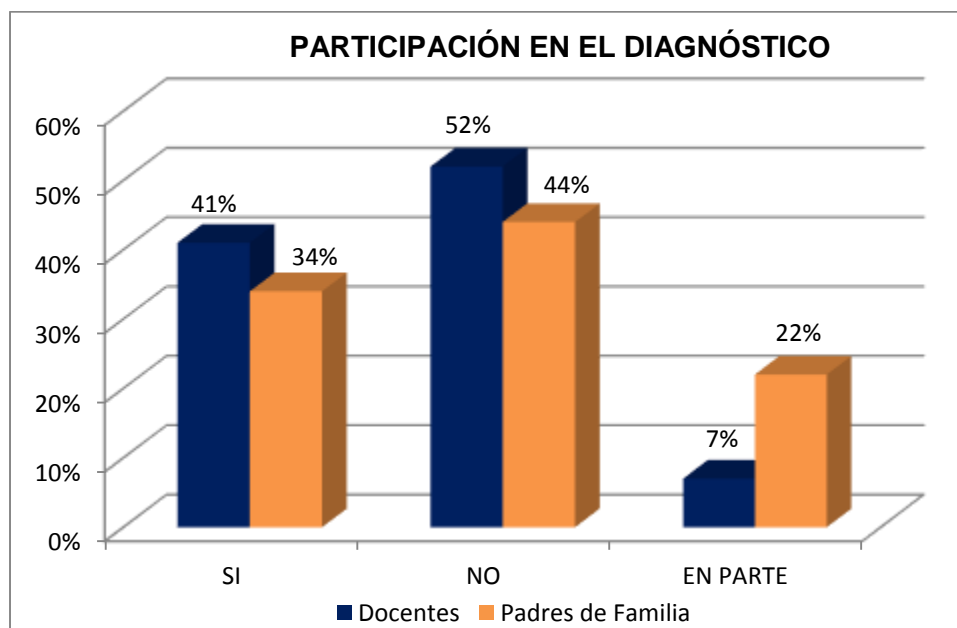
**CUADRO 1**  
**PARTICIPACIÓN EN EL DIAGNÓSTICO**

CRITERIOS DE RESPUESTAS	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	41	22	52	3	7	42	100,0
Padres de Familia	86	34	111	44	55	22	252	100,0
Total	103	35	133	45	58	20	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICO 1**



De acuerdo con Pilar Arnaz, en su obra Educación Inclusiva, “en la construcción del Proyecto Educativo Institucional deben participar desde la etapa de diagnóstico, los estudiantes, padres y madres de familia, docentes, auxiliares, personal administrativo, directores, autoridades, líderes, miembros e

instituciones de la comunidad” (ARNAZ SANCHEZ, 2008). Es decir todos estamos llamados y comprometidos a participar en la construcción del PEI.

Por su parte el Ministerio de Educación expresa a través del programa “Mi Escuela Progresa” que: “El propósito del PEI es sensibilizar a la comunidad educativa, para generar un proyecto que a través de una participación democrática, se comprometa con la institución” (EDUCACIÓN, 2010).

En tales circunstancias, los docentes y padres de familia si conocen sobre si existe participación en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional el 52% de docentes y el 44% de padres de familia indican que no existe participación.

Desde esta óptica se puede manifestar que no existe participación en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, en razón de existir desconocimiento por parte del directivo en lo que se refiere a la elaboración del PEI, debilidad que afecta de manera directa en el desarrollo académico, por lo que es imprescindible que todos los actores de la comunidad educativa se empoderen de esta responsabilidad institucional, y de esta manera participen en forma democrática, comprometiéndose a dar fiel cumplimiento con lo programado.

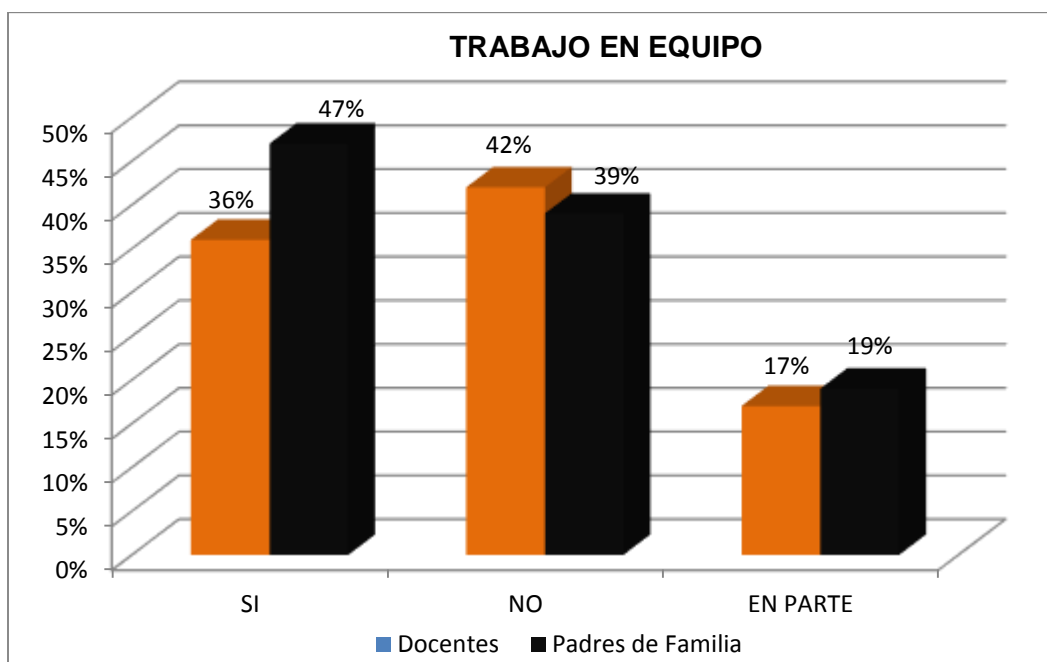
**2. ¿Considera usted que se trabaja en equipo en función del desarrollo académico de la institución?**

**CUADRO 2  
TRABAJO EN EQUIPO**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	15	36	20	47	7	17	42	100,0
Padres de Familia	106	42	97	39	49	19	252	100,0
Total	121	41	117	40	56	19	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 2**



“El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante” (BETELÚ, CAMPION, & MASSART, 2009).

En la presente interrogante, el 47% de docentes y el 39% de padres de familia manifiestan que no existe trabajo en equipo en la institución, lo cual no permite alcanzar un armónico desarrollo académico, ya que como bien lo plantea la definición solamente trabajando en equipo se logra resultados finales positivos.

Por lo tanto y de acuerdo a lo conocido a través de los resultados obtenidos, la inexistencia del trabajo en equipo en la institución, debido a la falta de organización de parte del directivo, tiene una incidencia negativa en el desarrollo académico; en tales circunstancias se debe predisponer a todos los integrantes de la comunidad educativa para que aporten de manera organizada formando un solo equipo de trabajo con sus ideas, puntos de vista, destrezas, conocimientos y creatividad al desarrollo institucional.

**3. ¿La construcción del diagnóstico ha generado en usted compromiso, para el adelanto académico institucional?**

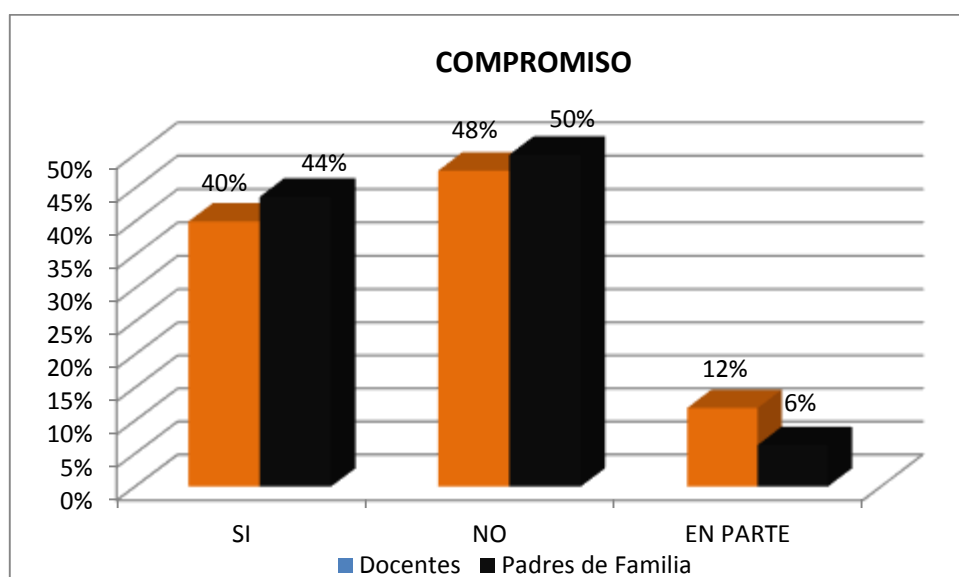
**CUADRO 3  
COMPROMISO**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	40	20	48	5	12	42	100,0
Padres de Familia	110	44	126	50	16	6	252	100,0
Total	127	43	146	50	21	7	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 3**



El compromiso institucional es “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada institución” (LAGOMARSINO, 2008). Si se utiliza una expresión coloquial pero de fácil comprensión, el compromiso institucional es algo así como “tener puesta la camiseta” de la institución.

El 50% de padres de familia y el 48% de docentes, sostienen que la construcción del diagnóstico no ha generado compromiso, para el adelanto académico institucional.

Por lo tanto, se puede aseverar que no existe construcción del diagnóstico, lo cual no permite generar un compromiso sólido que fomente la participación de los involucrados, falencia que incide en el adelanto académico institucional, por lo que es importante que se fomente mayor participación de quienes conforman la comunidad educativa en este proceso de construcción, sensibilizando e involucrando a todos en la buena marcha institucional.

**4. ¿A su criterio cree usted que la visión de la institución, busca el desarrollo académico?**

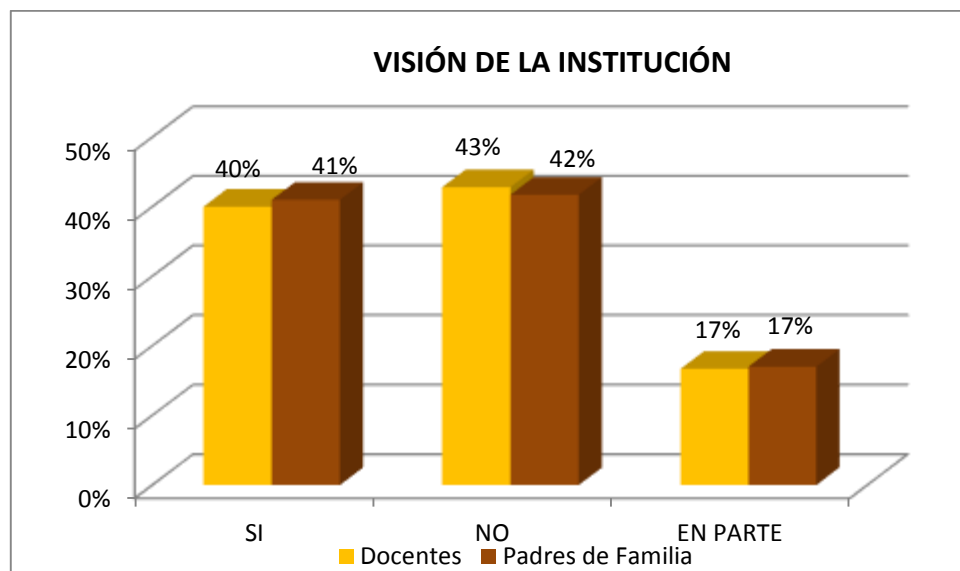
**CUADRO 4  
VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

CRITERIO DE RESPUESTA	Sí		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	40	18	43	7	17	42	100,0
Padres de Familia	104	41	105	42	43	17	252	100,0
Total	121	41	123	42	50	17	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 4**



La visión de la institución “constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el deber ser institucional, constituye el

horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones” (RUIZ, 2009).

El 43% de docentes, y el 42% de padres de familia manifiestan que la visión de la institución, no busca el desarrollo académico; sin embargo existen incompatibilidades con respecto a esta pregunta, debido a que en porcentajes ligeramente inferiores sostienen una opinión contraria.

Por lo expuesto, se establece que la visión del plantel educativo, no busca el desarrollo académico, lográndose deducir que la administración no es idónea ni eficiente, ya que los procesos estratégicos como la planeación y ejecución, no se los lleva a cabo con un previo diagnóstico de la realidad actual, lo que no permite poseer tener clara la dirección y el deber ser institucional, por lo que se debe reformular la visión institucional acorde a las innovaciones que experimenta la sociedad día a día.

**5. ¿De lo que usted ha observado en la institución, los servicios académicos son de calidad?**

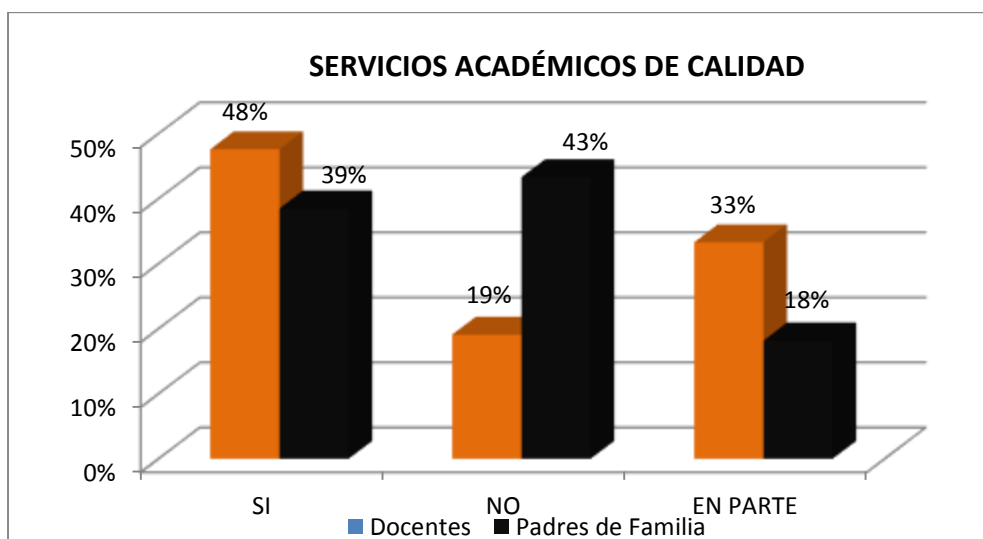
**CUADRO 5  
SERVICIOS ACADÉMICOS DE CALIDAD**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	20	48	8	19	14	33	42	100,0
Padres de Familia	97	39	109	43	46	18	252	100,0
Total	117	40	117	40	60	20	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 5**



Oscar Soria (2007), sostiene que “la calidad de la educación depende en gran medida de la calidad de los insumos (maestros, recursos de información, tecnología, etc.) y de las características de los procesos dentro de las instituciones (ambiente), los que a su vez dependerán en buena medida de los conocimientos, destrezas, valores, actitudes que se hayan desarrollado en el alumno, quien las lleva consigo al ámbito laboral y a su vida en general” (SORIA, 2010)

El 48% de docentes indican que los servicios académicos si son de calidad; mientras que el 43% de los padres de familia manifiestan que no son de calidad.

Por lo expresado se puede considerar que existe contradicción en los criterios tanto de los docentes como de los padres de familia, lo cual deja ver una fraccionada relación con esta parte de la comunidad educativa respecto a los servicios académicos que ofrece la institución y su correspondiente calidad, esta falta de información no permite al plantel desarrollarse en su entorno, pues del criterio de los padres de familia se difunde el prestigio institucional, más al no existir tal comunicación, se estanca el desarrollo académico, por lo que se debe alcanzar la eficacia en este ámbito, mediante la puesta en marcha de procesos eficientes hacia los destinatarios, como también al personal docente de la institución que son los ejes de desarrollo institucional.



**6. ¿Estima usted que la misión diseñada en el establecimiento educativo, define a la imagen institucional?**

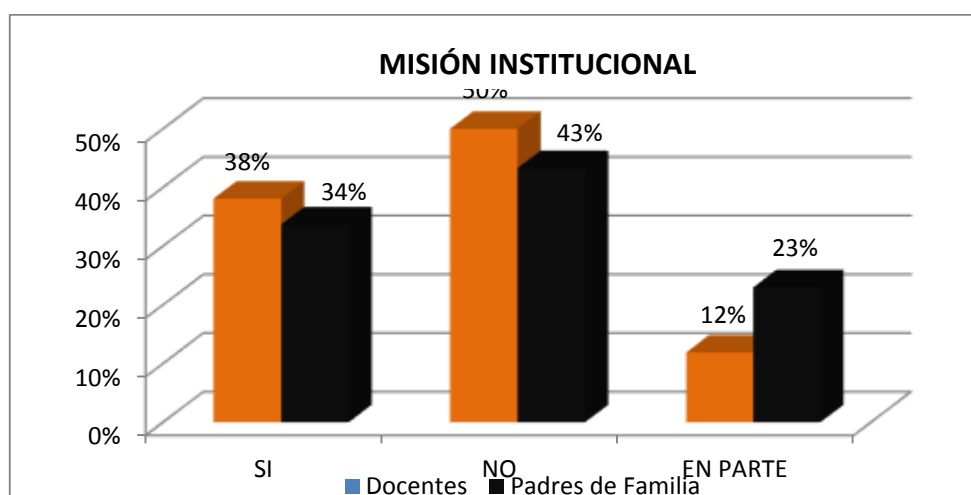
**CUADRO 6**  
**MISIÓN INSTITUCIONAL**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	16	38	21	50	5	12	42	100,0
Padres de Familia	85	34	109	43	58	23	252	100,0
Total	101	34	130	44	63	21	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 6**



“Constituye la identificación y concreción del para qué de la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones” (BLANCO, 2007). El contenido central de la Misión Institucional no cambia a través del tiempo, a no ser que, la institución educativa haya cambiado su filosofía institucional, su oferta educativa o su grupo objetivo de educandos.

El 50% de docentes y el 43 de padres de familia, sostienen que la misión diseñada en el establecimiento educativo, no define la imagen institucional.

En tales circunstancias se constata que en la institución investigada la misión diseñada en el establecimiento educativo, no define a la imagen institucional, debilidad presente debido a la mínima participación de la comunidad educativa en la planificación institucional, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales, debiéndose poner mayor énfasis en tal falencia ya que la misión constituye la identificación y pronunciación que fundamenta la razón de ser institucional.

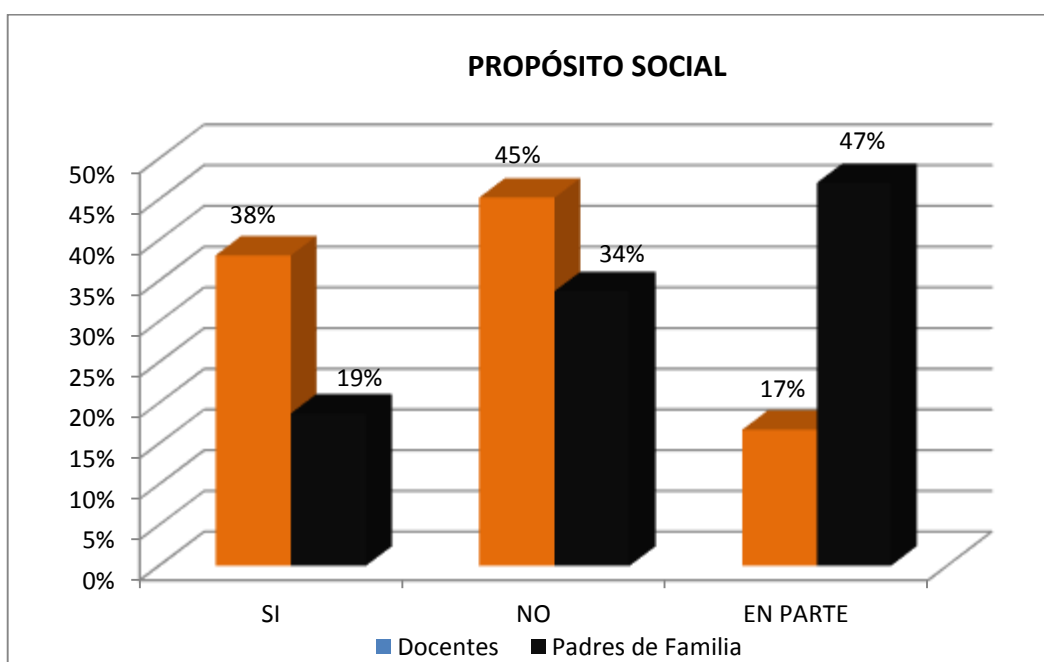
**7. ¿De lo que usted ha observado, la institución cumple con el propósito social de la educación?**

**CUADRO 7  
PROPÓSITO SOCIAL**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	16	38	19	45	7	17	42	100,0
Padres de Familia	47	19	85	34	120	47	252	100,0
Total	63	21	104	35	127	43	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 7**



Bueno el propósito social de la educación es claro y contundente; “formar ciudadanos capaces, fortaleciéndolos en aquellas necesidades básicas de aprendizaje, considerando los conocimientos, habilidades y valores que le permitan ya sea continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia dentro o fuera de la escuela y además su incorporación al mundo productivo, ser partícipe de solución en prácticas sociales siendo activo y reflexivo en la vida tanto política como cultural de nuestro país” (SORIA, 2010).

El 47% de los padres de familia indican que la institución cumple en parte con el propósito social de la educación; mientras que el 45% de los docentes manifiestan que no cumple.

En tales circunstancias, se puede manifestar que el plantel educativo no está cumpliendo con el propósito social para el cual fue creado debido a la falta de una acertada dirección lo que impide cumplir con los objetivos propuestos en la educación, por lo que es necesario difundir a la comunidad educativa la función esencial de la educación y el cumplimiento de los objetivos propuestos por el Ministerio del ramo.

**8. ¿Estima usted que la educación en valores, se practica dentro de la institución?**

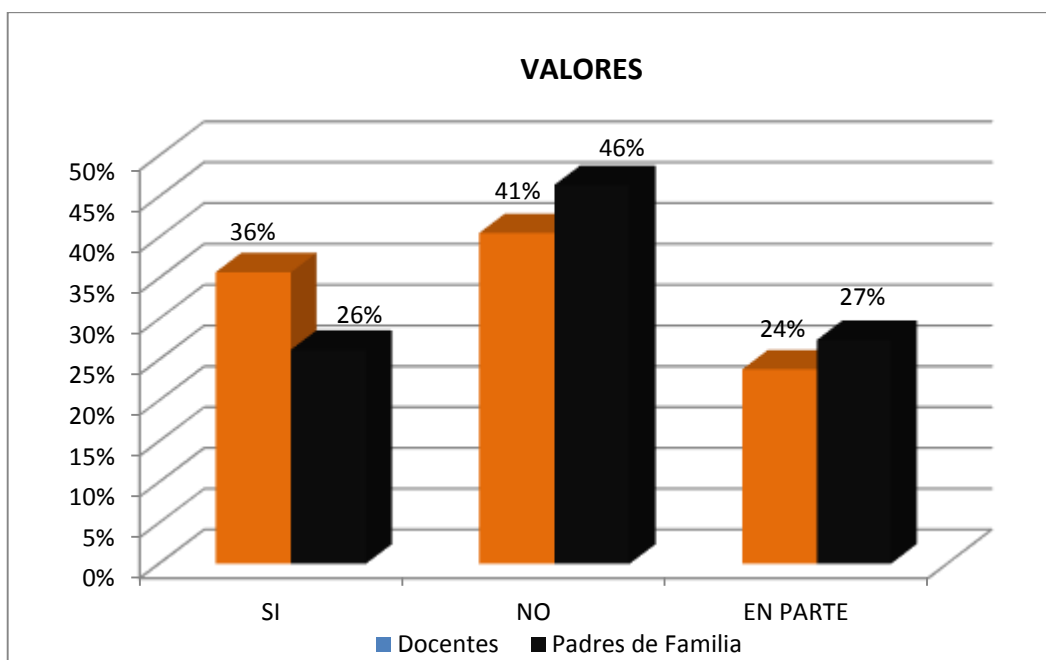
**CUADRO 8  
VALORES**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	15	36	17	41	10	24	42	100,0
Padres de Familia	66	26	117	46	69	27	252	100,0
Total	81	27	134	46	79	27	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 8**



Según Brezinka (1990,121) en cita de Quintana Cabañas (1998,234), la educación en valores viene a ser una corrección de la democracia liberal a favor de ciertas virtudes cívicas imprescindibles y de los deberes fundamentales que los individuos tienen con la colectividad. En este sentido, "las personas necesitan que en medio de todo cambio haya algo (relativamente) estable: unos bienes culturales transmitidos, tradición y, con ello, también unas formas (relativamente) permanentes de interpretar el mundo y unas normas fijas de regir la vida, además de una coacción social y unos controles, a fin de que los individuos adquieran y conserven un autocontrol según esas normas". Para que sea posible y eficaz ese aprendizaje de valores se requieren tres condiciones principales: una relativa unidad y congruencia en los valores de los agentes educativos (familia, escuela y estado); la constancia de sus costumbres, y, el buen ejemplo de las personas con las cuáles uno convive efectivamente.

Los resultados obtenidos señalan que el 46% de padres de familia y el 41% de docentes indican que no se practica la educación en valores dentro de la institución.

Por lo tanto, en el plantel investigado la educación en valores no se practica, en razón de que la actividad pedagógica se centra en lo académico descuidando el factor valorativo, así como también por la escasa comunicación establecida entre los actores del proceso formativo, lo cual inestabiliza el clima institucional, por lo que se hace un llamado al directivo para que emprenda en una campaña de sensibilización con todos los integrantes de la comunidad educativa con la cual fomente la práctica de valores fortaleciendo con ello la formación personal de todos.

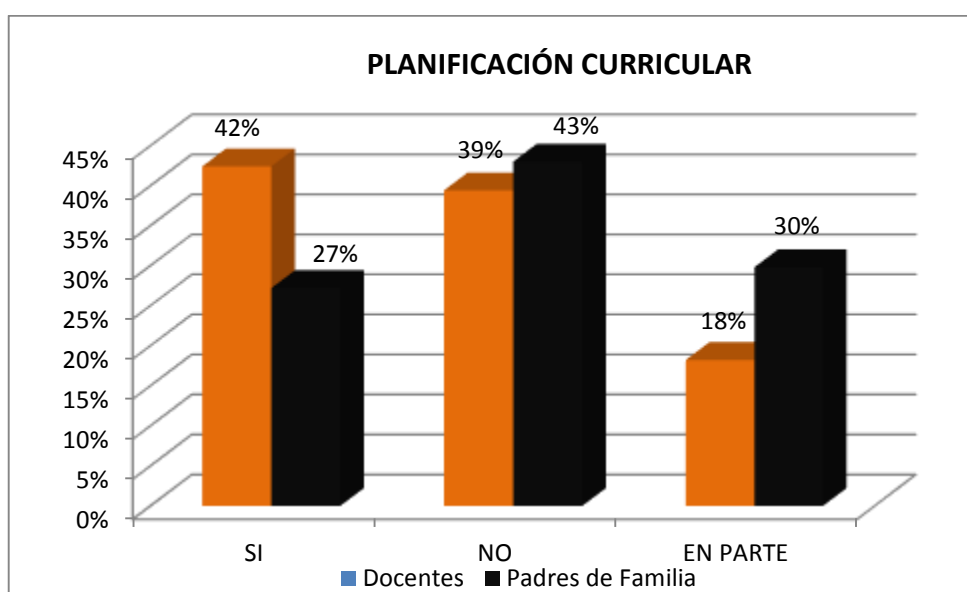
**9. ¿Usted considera que la planificación curricular cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica?**

**CUADRO 9  
PLANIFICACIÓN CURRICULAR**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	42	16	39	9	18	42	100,0
Padres de Familia	70	27	106	43	76	30	252	100,0
Total	87	30	122	41	85	29	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 9**



Planificación curricular “es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual están estructurados todos los componentes (campos) que debieran ser considerados” (ZELEZNIAK, 2008).

En lo que se refiere a que si la planificación curricular cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica; el 43% de los padres de familia sostienen que no se está cumpliendo; mientras que el 42% de docentes indican que si se cumple.

De los resultados obtenidos, se indica que la planificación curricular no cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica, debido a que existe cierta resistencia en el personal docente al cambio en consonancia con el modelo pedagógico en marcha, en tales circunstancias es preciso motivar a los docentes para que realicen la planificación didáctica reflexionando y tomando decisiones oportunas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

**10. ¿De lo observado por usted, se ejecuta la planificación curricular?**

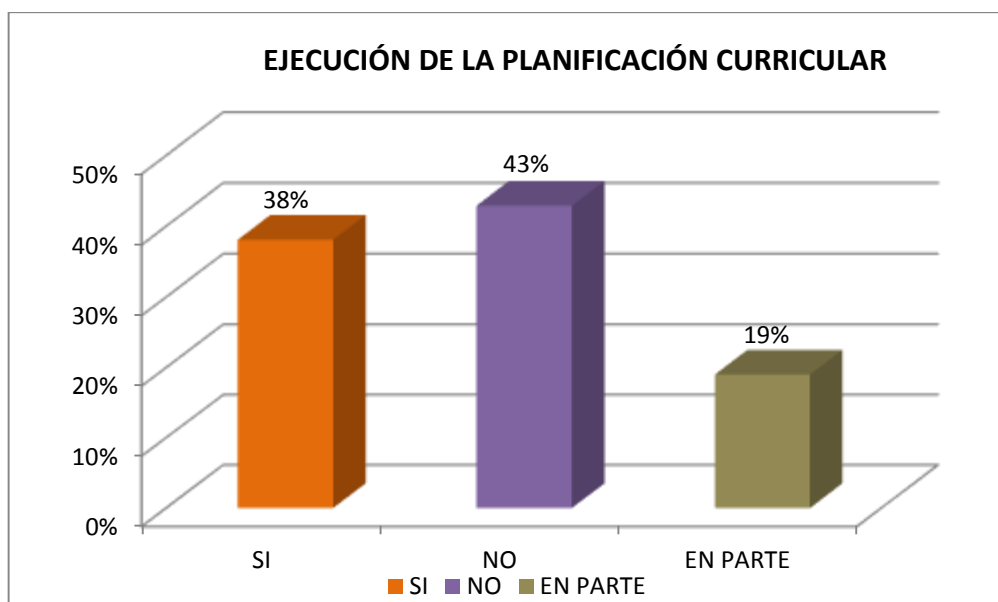
**CUADRO 10  
EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	16	38	18	43	8	19	42	100,0
Total	62	21	131	44	101	34	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 10**



La planificación curricular a decir de Kaufman R. A. (1983), “se ocupa solamente de determinar que debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. La planificación es un proceso para determinar “a dónde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente posible” (KAUFMAN, 2008).

El 43% de los docentes señalan que no se ejecuta la planificación curricular en la institución educativa.

La falencia detectada es de considerables magnitudes, ya que al no ejecutarse la planificación curricular en el plantel, el desarrollo especialmente en el ámbito académico sufre un estancamiento que perjudica el desarrollo no solamente estudiantil sino también institucional, ya que la planta docente no experimenta cambios secuenciales de acuerdo al avance científico tecnológico que permita ubicar a la institución en un sitio privilegiado que genera significatividad en los conocimientos adquiridos.

**11. ¿Piensa usted que la planificación curricular es evaluada al termino del año lectivo?**

**CUADRO 11**

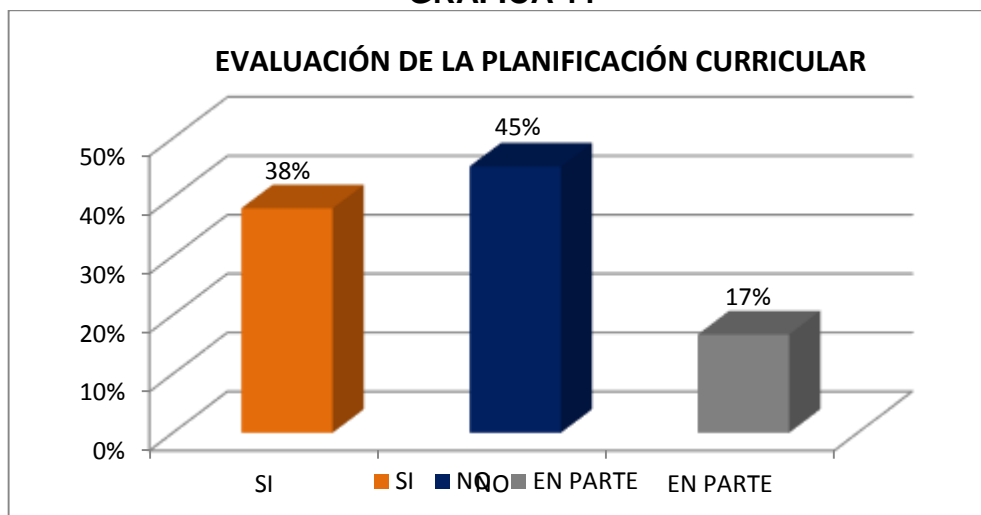
**EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	16	38	19	45	7	17	42	100,0
Total	91	31	110	37	93	32	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 11**



La evaluación del currículum “supone poner a consideración y juicio de valor, el conjunto de experiencias diseñadas en una institución escolar para contribuir al aprendizaje de los alumnos. Esto incluye objetivos, contenidos, actividades, recursos, métodos, tiempos, espacios, etc. Pero tal como señalan Bertoni-Poggi-Teobaldo, debemos diferenciar entre currículum enseñado y currículum aprendido de manera tal que podamos evaluar de un modo más eficaz y legítimo los procesos pedagógicos que se desarrollan en la escuela. La escuela debe garantizar y certificar la incorporación de determinados conocimientos, por lo cual es necesario dar cuenta de los procesos que han favorecido u obstaculizado dichos aprendizajes” (BERTONY, 2009).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se conoce que la planificación curricular no es evaluada al término del año lectivo según el 45% de docentes.



Por lo expuesto se establece que la planificación curricular no es evaluada al término del año lectivo, en razón de la resistencia que existe en los docentes de la institución para innovarse, lo cual ha generado un bajo rendimiento académico, en tales circunstancias se hace necesario que la autoridad del plantel emprenda en un proceso de supervisión y evaluación para constatar que la planificación planteada tenga el cumplimiento debido, con lo que se podrá llegar a conocer las fortalezas y debilidades existentes en la perspectiva de mejorar la calidad educativa ofrecida.

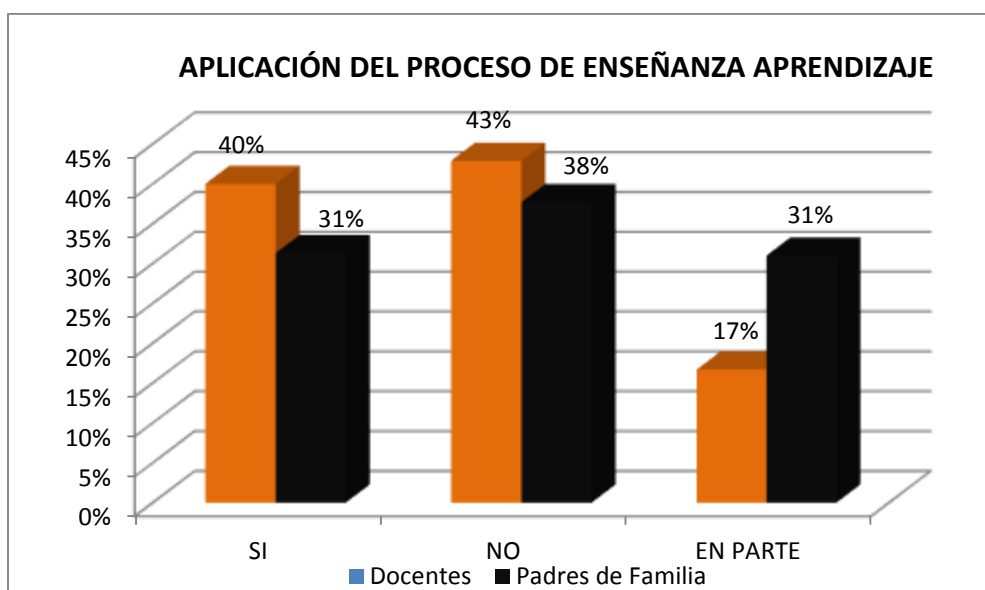
**12. ¿A su criterio, cree usted que el proceso enseñanza-aprendizaje aplicada en el aula, ha mejorado el rendimiento académico?**

**CUADRO 12**  
**APLICACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	40	18	43	7	17	42	100,0
Padres de Familia	79	31	95	38	78	31	252	100,0
Total	96	33	113	38	85	29	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 12**



Como proceso de enseñanza - aprendizaje se define “el movimiento de la actividad cognoscitiva de los alumnos bajo la dirección del maestro, hacia el dominio de los conocimientos, las habilidades, los hábitos y la formación de una concepción científica del mundo” (ORTIZ, 2009). Se considera que en este proceso existe una relación dialéctica entre profesor y estudiante, los cuales se diferencian por sus funciones; el profesor debe estimular, dirigir y controlar el aprendizaje de manera tal que el alumno sea participante activo, consciente en dicho proceso, o sea, "enseñar" y la actividad del alumno es "aprender".

El 43%; y el 38% de docentes y padres de familia respectivamente, indican que el proceso enseñanza-aprendizaje aplicado en el aula, no ha mejorado el rendimiento académico.

En concordancia con los resultados obtenidos, se puede señalar que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el aula no ha permitido mejorar el rendimiento académico de los alumnos, esto se debe a las metodologías tradicionales aplicadas por los docentes, repercutiendo esta falencia en el desarrollo institucional.

**13. ¿Considera usted, que la gestión del directivo ha generado proyectos específicos de implementación para el desarrollo académico?**

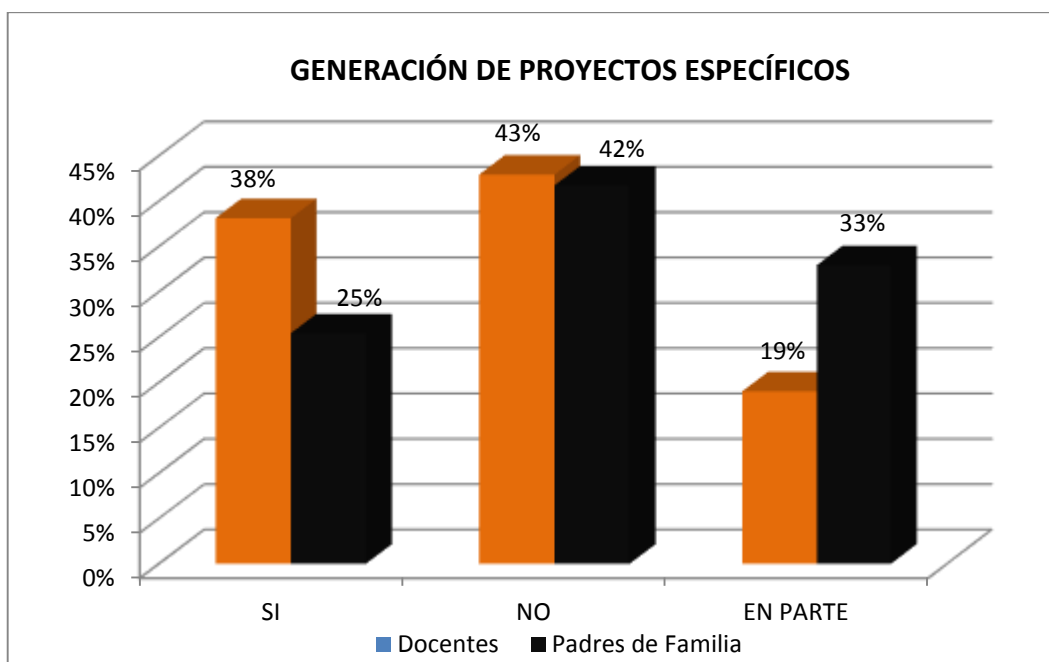
**CUADRO 13  
GENERACIÓN DE PROYECTOS ESPECÍFICOS**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	16	38	18	43	8	19	42	100
Padres de Familia	64	25	105	42	83	33	252	100
Total	80	27	123	42	91	31	294	100

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 13**



“Todo proyecto específico de implementación constituye una proyección de corto plazo y debe responder a las interrogantes: por qué, cuándo y dónde realizar las acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva las situaciones consideradas como debilidades en la institución” (LUHAMN, 2008).

El 43% de docentes; y, el 42% de padres de familia, manifiestan que la gestión del directivo no ha generado proyectos específicos de implementación para el desarrollo académico.

En tales circunstancias se establece que la gestión del directivo no ha generado proyectos específicos de implementación, lo que se debe a la falta de planificación por parte del directivo, debilidad que impide el desarrollo académico institucional, ya que los proyectos específicos por ser de corto plazo permiten superar las falencias existentes y de esta manera alcanzar el mejoramiento de la calidad de la educación.

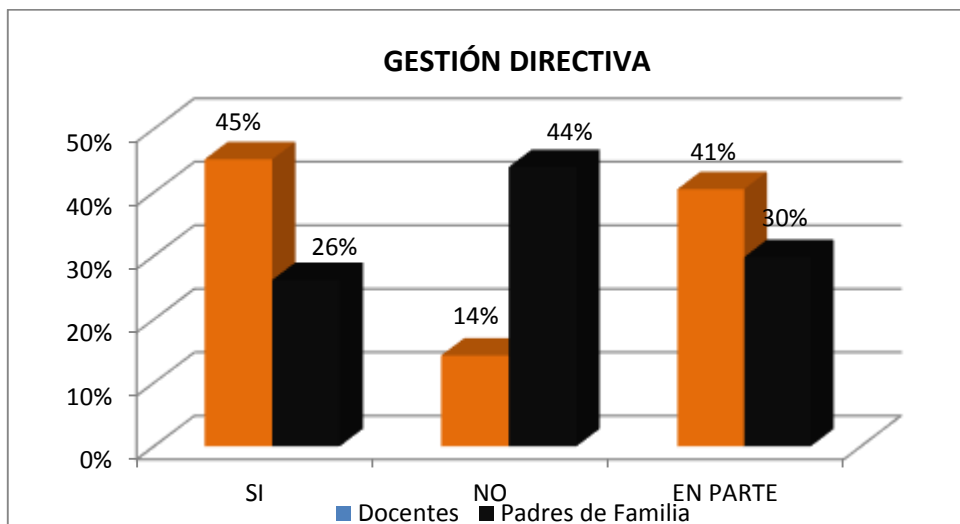
**14. ¿Usted considera que la gestión del directivo permite el mejoramiento del desarrollo académico?**

**CUADRO 14  
GESTIÓN DIRECTIVA**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	19	45	6	14	17	41	42	100
Padres de Familia	66	26	111	44	75	30	252	100
Total	85	30	117	40	92	30	294	100

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 14**



La gestión directiva “se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. El foro sobre gestión directiva, tiene como finalidad fortalecer el rol de las autoridades como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución” (VALLADARES, 2007).

En relación a los resultados, se conoce que el 45% de docentes sostienen que la gestión del directivo si permite el mejoramiento del desarrollo académico, mientras que el 44% de padres de familia indica todo lo contrario.

Todo directivo debe conocer que de su gestión depende el buen desarrollo institucional lo cual eleva el desarrollo académico, pero para ello se requiere de conocimientos de administración educativa, ya que con ello el directivo podrá identificar estrategias, acciones y mecanismos en los docentes, lo cual permitirá orientarse con una misma dirección obteniéndose con ello el cumplimiento de los objetivos de la educación ecuatoriana.

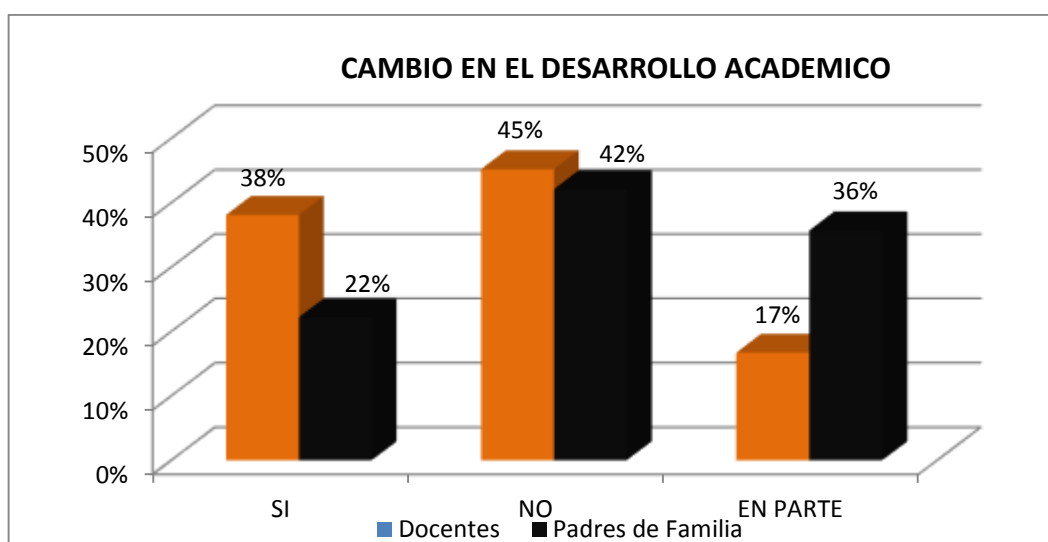
**15. ¿De su visión personal la gestión del directivo ha permitido el cambio en el desarrollo académico?**

**CUADRO 15**  
**CAMBIO EN EL DESARROLLO ACADEMICO**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	16	38	19	45	7	17	42	100
Padres de Familia	56	22	106	42	90	36	252	100
Total	74	24,5	125	42,5	97	33	294	100

FUENTE: Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
ELABORACIÓN: Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 15**



Arroyo Valenciano Juan Antonio, (2009), indica que “la gestión directiva tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo, se una en lo

general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa” (A., 2008).

Con relación a conocer si la gestión del directivo permite el cambio para el desarrollo académico, el 45% de docentes y el 42% de padres de familia respectivamente, manifiestan que no.

Lo analizado permite sostener que la gestión del directivo no está permitiendo el cambio en el desarrollo académico, aspecto que se debe a la falta de conocimientos sobre administración educativa, debilidad que le impide alcanzar a la institución un elevado desarrollo afectando el bienestar de la planta docente y discente, por lo que se hace necesario emprender en un cambio organizacional que permita para mejorar la estructura, la tecnología y el talento humano del plantel.

#### **Hipótesis 2:**

El Proyecto Educativo Institucional influye en mayor grado, en el desarrollo administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1, de la parroquia el San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013.

#### **16. ¿De lo que usted ha observado el código de convivencia, ha generado compromisos para mejorar el ambiente de trabajo?**

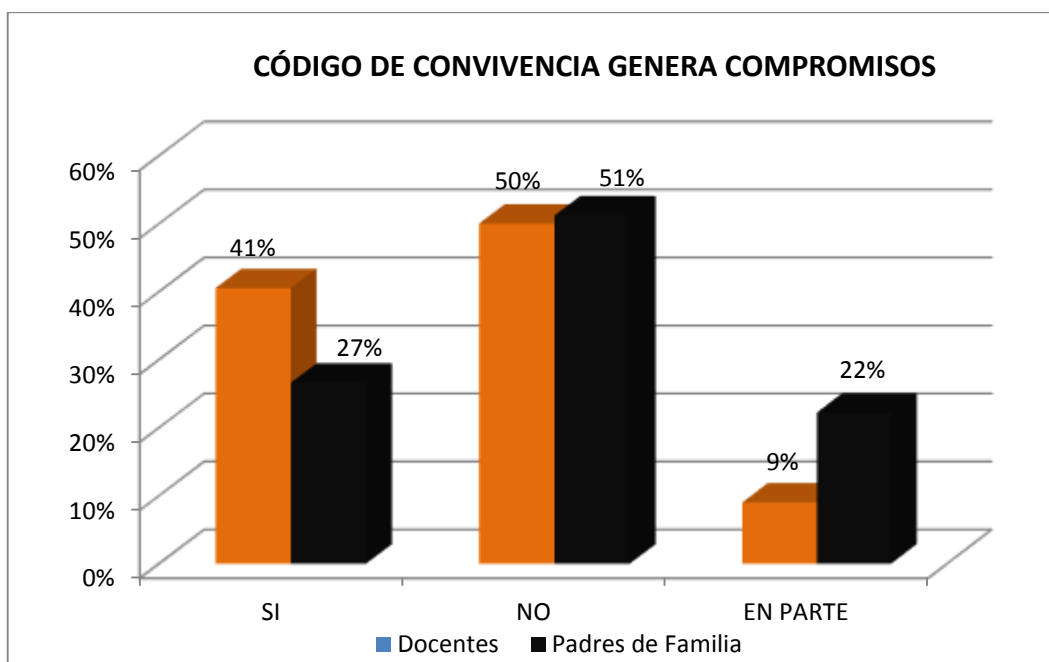
**CUADRO 16**  
**CÓDIGO DE CONVIVENCIA GENERA COMPROMISOS**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	41	21	50	4	9	42	100,0
Padres de Familia	67	27	129	51	56	22	252	100,0
Total	84	29	150	51	60	20	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 16**



El Código de Convivencia “es un instrumento que facilita las relaciones interpersonales de todos los actores que conforman la comunidad educativa para que cada uno de ellos conozca lo correcto e inadecuado y ayuden en la solución de problemas o conflictos que pudieren presentarse en el proceso comunicacional y educativo. Tiene como propósito en su aplicación el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad, en el ejercicio de sus deberes y derechos para convivir armónicamente y con calidad educativa” (BATISTON, 2009).

El 51% de padres de familia y el 50% de docentes opinan que el código de convivencia, no ha generado compromisos para mejorar el ambiente de trabajo en el plantel motivo de estudio.

Al constituirse el Código de Convivencia en un instrumento que facilita las relaciones interpersonales de todos los actores de la comunidad educativa, y al existir poca participación y compromiso por parte de docentes y padres de familia en la marcha institucional, se sobrentiende que en la elaboración de este instrumento no existió la participación total requerida, prueba de ello es la falta de empoderamiento de los actores lo cual influye en el clima institucional.

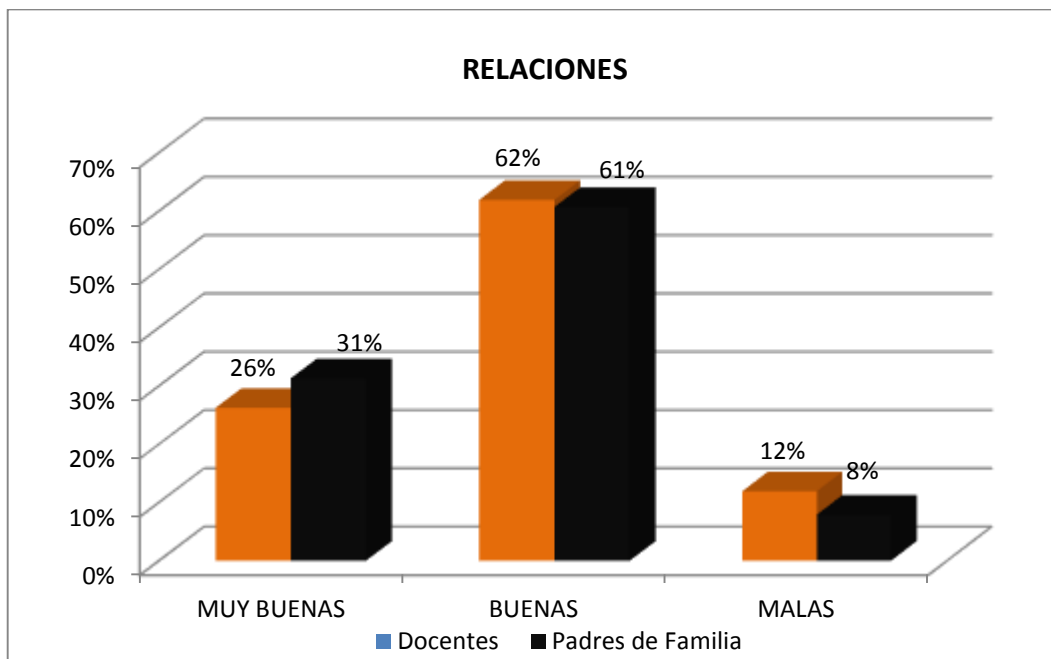
**17. ¿Según su criterio cómo considera las relaciones interpersonales en la institución?**

**CUADRO 17**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**

CRITERIO DE RESPUESTA	Muy Buenas		Buenas		Malas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	11	26	26	62	5	12	42	100,0
Padres de Familia	79	31	153	61	20	8	252	100,0
Total	90	31	179	61	25	8	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 17**



Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. “Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible



utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente” (HURTADO MOREJÓN, 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, los docentes en un 62% y los padres de familia en un 61%, respectivamente sostienen que son buenas las relaciones interpersonales en la institución educativa.

En toda institución educativa las relaciones interpersonales deben ser de lo más fluidas, para ello se requiere de una continua comunicación entre el directivo, docentes y padres de familia, ya que al no existir este requisito indispensable en el plantel investigado difícilmente se podrá alcanzar buenas relaciones interpersonales, motivo por el cual se justifican los resultados obtenidos.

**18. ¿Desde su punto de vista, el ambiente de trabajo entre los integrantes de la comunidad educativa es?**

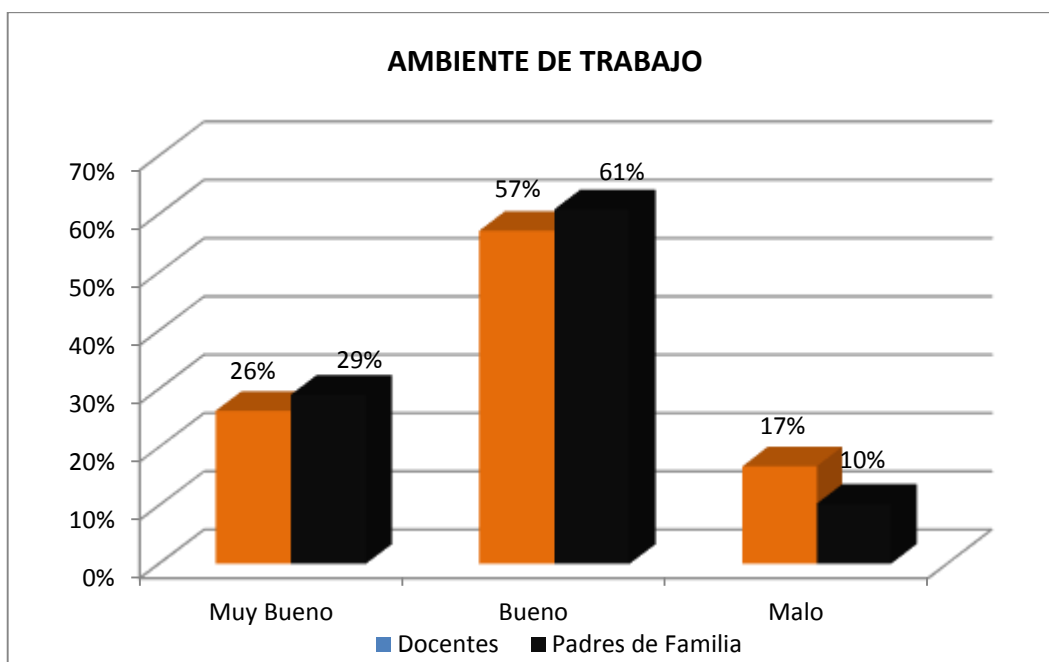
**CUADRO 18  
AMBIENTE DE TRABAJO**

CRITERIO DE RESPUESTA	Muy bueno		Bueno		Malo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	11	26	24	57	7	17	42	100,0
Padres de Familia	73	29	153	61	26	10	252	100,0
Total	84	29	177	60	33	11	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 18**



“El ambiente de trabajo es un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo” (LIMA, 2009). Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no ayudan a ello con prácticas que obligan a sus trabajadores a pensar en un cambio.

En un 61% los padres de familia, y un 57% de docentes, señalan que el ambiente de trabajo en la comunidad educativa es bueno.

Es necesario puntualizar que el ambiente de trabajo no solamente en las instituciones educativas, sino también en forma general debe reunir las mejores condiciones para alcanzar el éxito de las mismas, sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede manifestar que el ambiente de trabajo en el plantel investigado no es bueno debido a la falta de motivación por parte del directivo, así como también la pérdida de liderazgo del mismo.

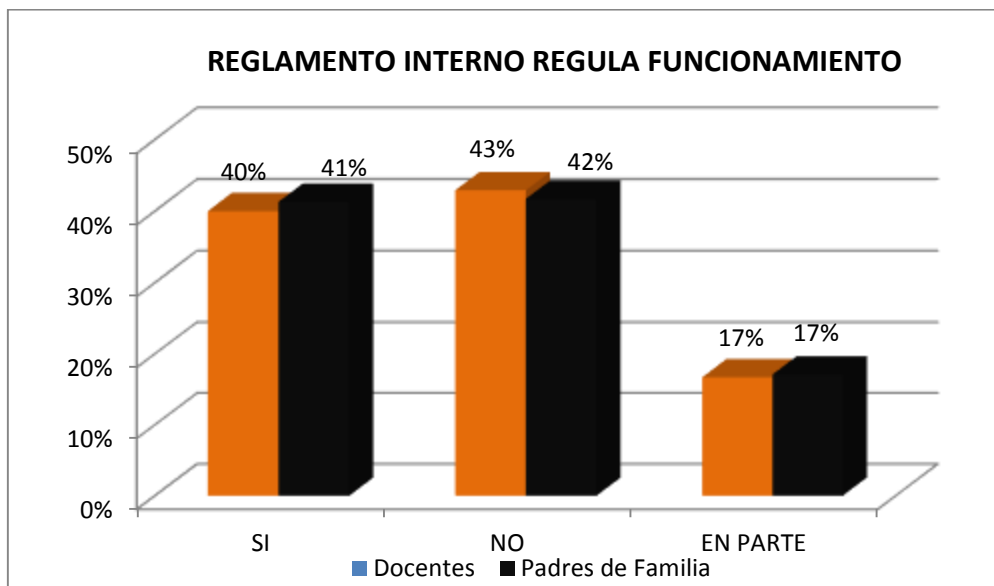
**19. ¿Estima usted que el Reglamento interno, regula el funcionamiento del plantel?**

**CUADRO 19**  
**REGLAMENTO INTERNO REGULA FUNCIONAMIENTO**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	17	40	18	43	7	17	42	100,0
Padres de Familia	104	41	105	42	43	17	252	100,0
Total	121	41	123	42	50	17	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 19**



“El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual la autoridad regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la institución, de igual manera contiene los deberes y derechos de cada persona que labora en la institución” (EDUCACIÓN M. D., El Proyecto Educativo Institucional, 2008)

Se establece que el 43% de docentes y el 42% de padres de familia, manifiestan que el Reglamento Interno, no regula el funcionamiento del plantel.

Constituyéndose el Reglamento Interno un instrumentos orientador de cada una de las actividades que se desarrollan en una institución, debería de estar presente en cada actividad que se realiza, sin embargo, se conoce que la realidad es otra, pues no está regulando el buen funcionamiento de la institución en razón del desinterés que tienen los integrantes de la comunidad educativa en las actividades diarias realizadas, motivo por el cual la autoridad debería difundirlo a efectos de alcanzar concienciación en cada uno de los docentes y padres de familia para la buena marcha institucional.

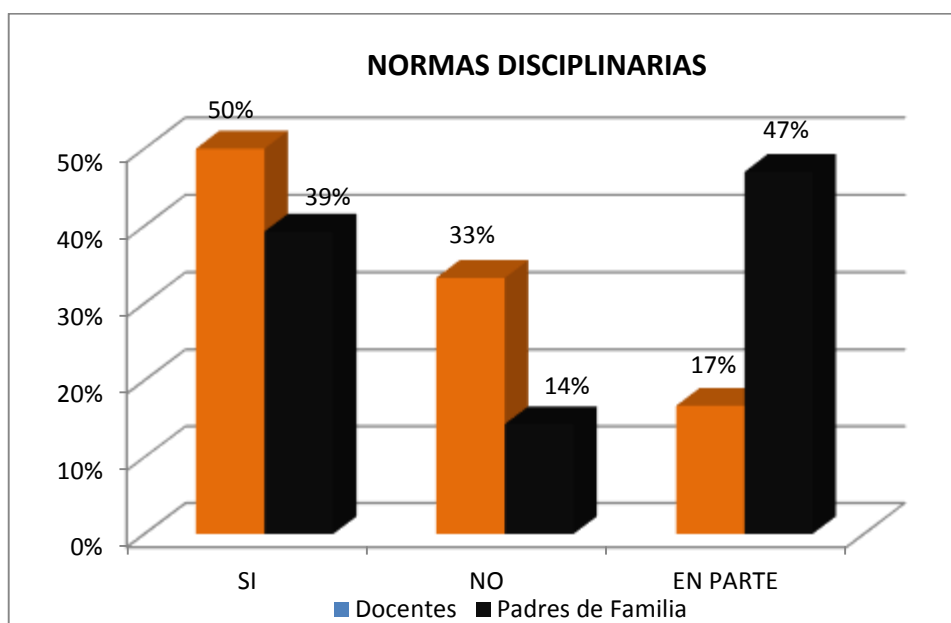
**20. ¿De lo observado por usted, las normas disciplinarias internas, han establecido el ordenamiento institucional?**

**CUADRO 20**  
**NORMAS DISCIPLINARIAS**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	21	50	14	33	7	17	42	100
Padres de Familia	99	39	36	14	117	47	252	100
Total	120	47	50	17	124	42	294	100

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 20**



“La normativa fija los mínimos por debajo de los cuales cualquier comportamiento del alumnado se considera motivo de sanción, pero también de cualquier actuación del profesorado que supere ese marco se considera arbitrario. La normativa nos salvaguarda a todos de la arbitrariedad y es la base sobre la que construir un mejor sistema de funcionamiento” (CASAMAYOR, 2007).

El 50% de docentes, sostienen que las normas disciplinarias internas, rigen la buena marcha institucional; mientras que el 47% de padres de familia, indican que en parte.

En toda institución educativa es necesario contar con normas disciplinarias internas, ya que estas establecen el ordenamiento institucional, sin embargo la realidad es otra, pues por la inexistencia del Reglamento Interno, en ocasiones por desconocimiento o por negligencia de sus directivos, no se cuentan con ellas, lo que repercute en la regulación del comportamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo que ubicándose en el plantel investigado el directivo debe construir una normativa donde el comportamiento tanto del alumnado como del profesorado no sea improcedente, y se tomen los correctivos adecuados con la finalidad de construir una institución donde el respeto y entrega al cumplimiento del deber primen.

**21. ¿De acuerdo a su visión personal los integrantes de la comunidad educativa cumplen adecuadamente las responsabilidades a ellos asignadas?**

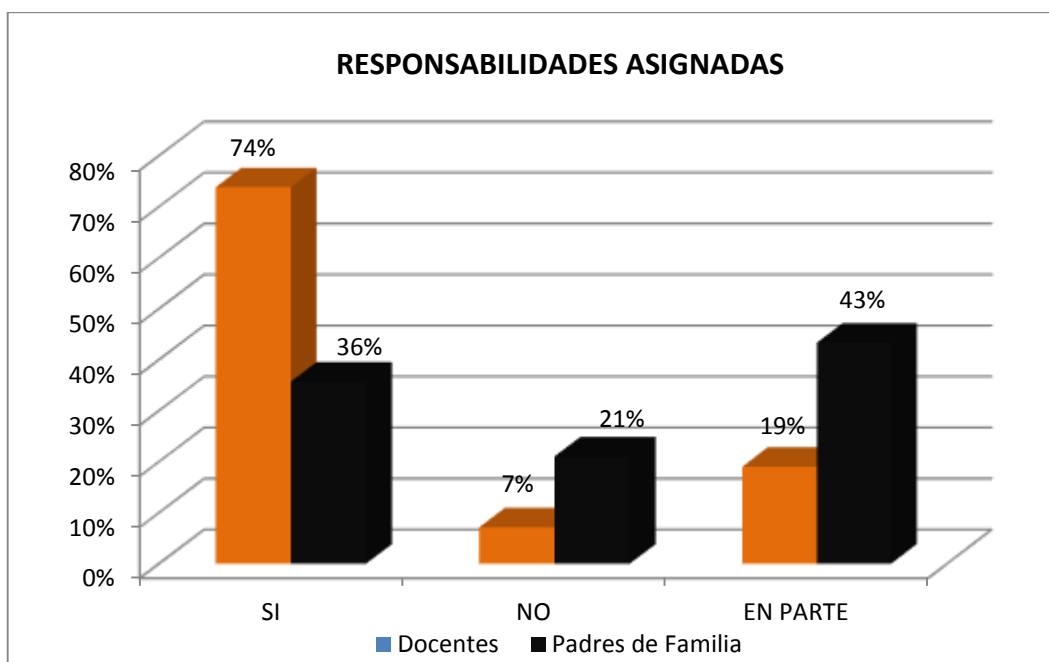
**CUADRO 21  
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	31	74	3	7	8	19	42	100,0
Padres de Familia	90	36	53	21	109	43	252	100,0
Total	121	41	56	19	117	40	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 21**



En las instituciones educativas, “la asignación de funciones debe estar desarrollada en función de las fortalezas y debilidades que se encuentren en la institución así como también del empoderamiento que posean todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa” (PAEZ, 2007).

El 74% de docentes, sostienen que los integrantes de la comunidad educativa si cumplen adecuadamente las responsabilidades a ellos asignadas; en tanto que el 43% de padres de familia, mantienen una opinión diferente, pues señalan que estas responsabilidades solo se cumplen en parte.

En tales circunstancias, se puede constatar que existe una cierta contradicción entre los resultados obtenidos, esta se justifica por una parte en la posibilidad de defender la institución para la que laboran los encuestados en el caso de los docentes y por otra parte la exigibilidad de los padres de familia, particularidad que se desarrolla en razón de no existir una comunicación acertada y un clima labora institucional viable que permita comprometer a todos quienes conforman la comunidad educativa.

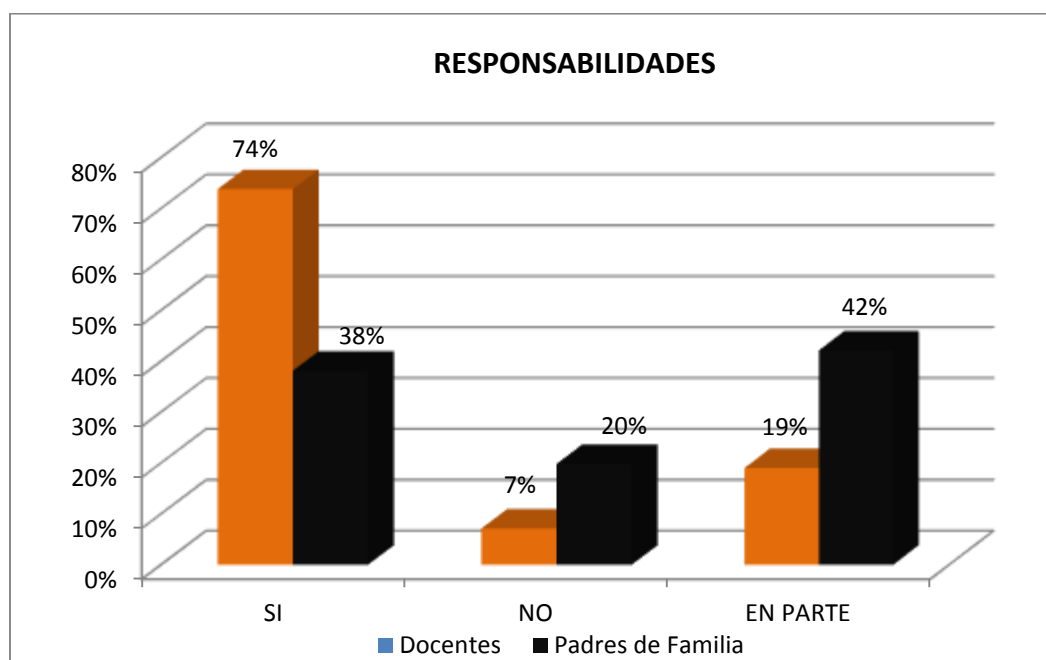
**22. ¿Según su criterio, las responsabilidades de los docentes están claramente definidas?**

**CUADRO 22**  
**RESPONSABILIDADES DEFINIDAS**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	31	74	3	7	8	19	42	100,0
Padres de Familia	96	38	50	20	106	42	252	100,0
Total	127	43	53	18	114	39	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 22**



“El docente no puede permanecer estático y debe estar consciente de su compromiso con la sociedad a quien sirve, que influye en los alumnos ya sea para formar o deformarlos. El docente es factor de cambio y es multiplicador de este en los alumnos. El que es factor de cambio, trasciende” (FLORES, 2008).

El 74% de docentes, manifiestan que las responsabilidades de los docentes sí están claramente definidas, sin embargo el 42% de padres de familia, indican

que solamente en parte están claramente definidas las responsabilidades de los docentes.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede manifestar que los mismos presentan cierta contraposición, debido a que el directivo no ha conseguido integrar a todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo que cada sector sea docentes como padre de familia realizan sus actividades sin este vital elemento.

**23. ¿De acuerdo a su criterio en la institución se elabora el plan operativo anual?**

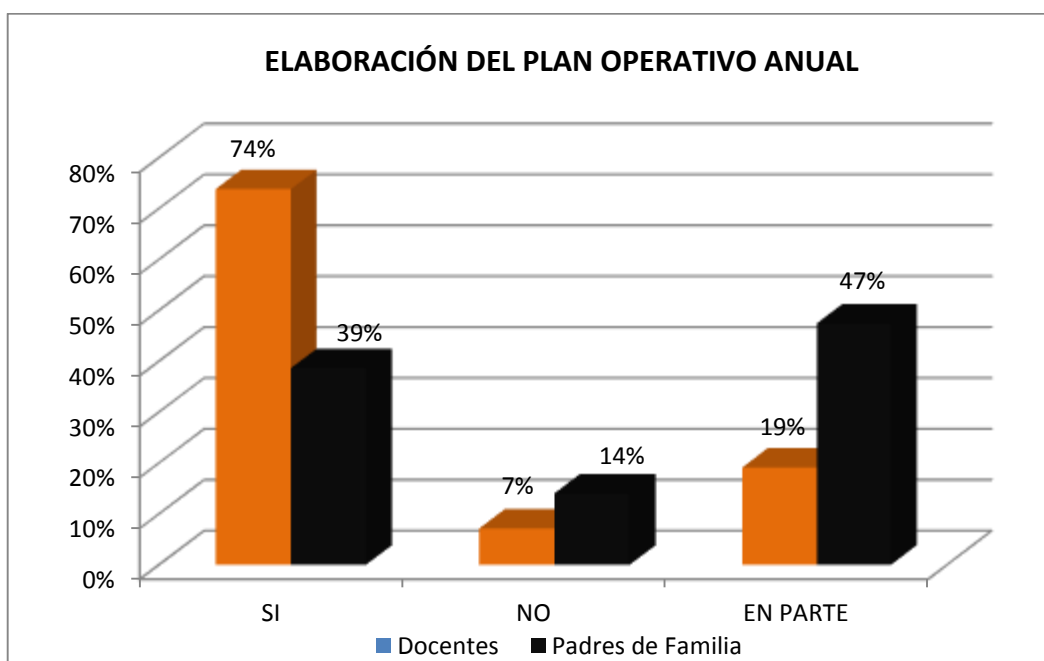
**CUADRO 23  
ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	31	74	3	7	8	19	42	100,0
Padres de Familia	96	39	40	14	116	47	252	100,0
Total	127	43	43	14	124	42	294	100,0

FUENTE: Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

ELABORACIÓN: Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 23**





Un plan operativo anual, “es una planificación a corto plazo, cuya realización es para un año, tiene por finalidad concretar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, surge de la Visión, Misión, Objetivos, Propósitos, Estrategias y se operativiza a través de los proyectos específicos de implementación, los mismos que son articulados de acuerdo a un cronograma con un presupuesto específico” (SANTANDER, 2010).

El 74% de docentes, sostienen que en la institución si se elabora el plan operativo anual; mientras que, el 47% de padres de familia, manifiestan que solamente en parte se lo realiza.

En toda planificación anual se requiere la participación completa de todos los integrantes de la comunidad educativa, ya que estas proyecciones son parte del Proyecto Educativo Institucional, su participación permite involucrarse decididamente no solo en su ejecución sino en su colaboración decidida para alcanzar su éxito. Sin embargo es conocido que en la institución investigada no ha existido dicha participación, por lo que el directivo debería involucrar a todos en dicho proceso.

**24. ¿Usted cree que el plan operativo anual orienta la gestión del directivo?**

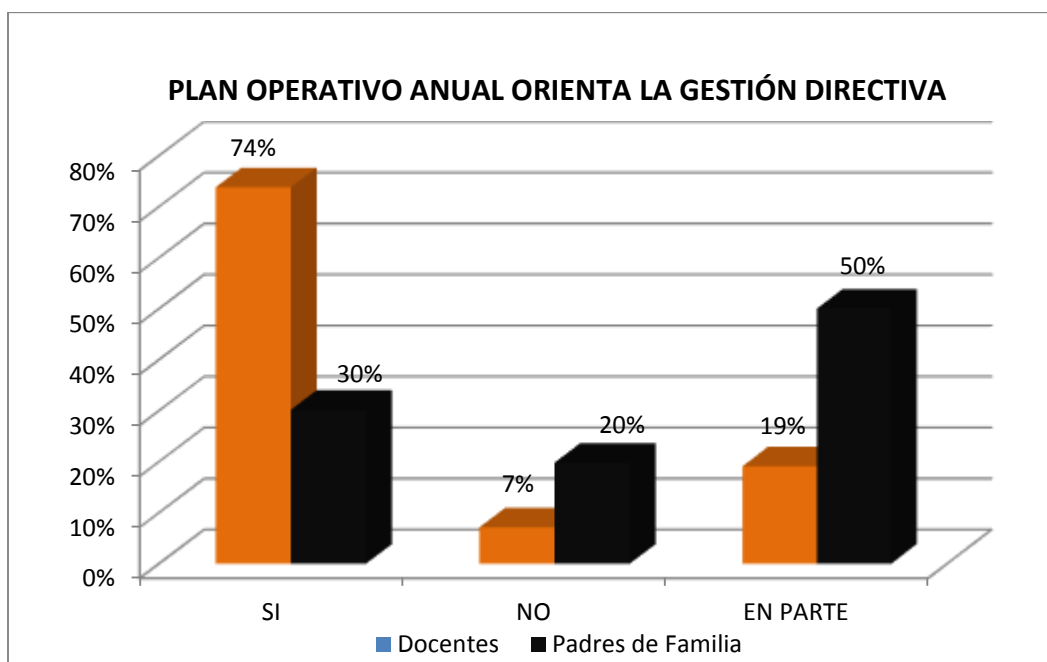
**CUADRO 24**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL ORIENTA GESTIÓN DIRECTIVA**

CRITERIO DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	31	74	3	7	8	19	42	100,0
Padres de Familia	76	30	50	20	126	50	252	100,0
Total	107	37	53	16	134	47	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 24**



“La función de planificación está especialmente vinculada a la generación de los planes de trabajo, el Proyecto Educativo Institucional, con una proyección de tres años y el Plan Operativo Anual. Es a partir de este último que se llevan a cabo los procesos de ejecución, evaluación y control de la gestión educativa que vincula el aspecto institucional y el pedagógico” (MARTÍNEZ BARRIENTOS, 2011).

El 74% de docentes, expresan que el plan operativo anual si orienta la gestión del directivo; en tanto que el 50% de padres de familia sostienen que solamente en parte orienta dicha gestión.

Por los resultados obtenidos se puede manifestar que existe contradicción de opiniones ya que mientras los unos sostienen una respuesta afirmativa, los padres de familia debutan en la misma e indican que en parte el plan operativo orienta la gestión directiva, lo cual indica que existe falta de comprometimiento de este sector, debilidad que no permite la buena marcha institucional, ya que con ello se fracciona el desarrollo tanto académico como administrativo del plantel.

**25. ¿De lo observado por usted la ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual ha permitido el fortalecimiento institucional?**

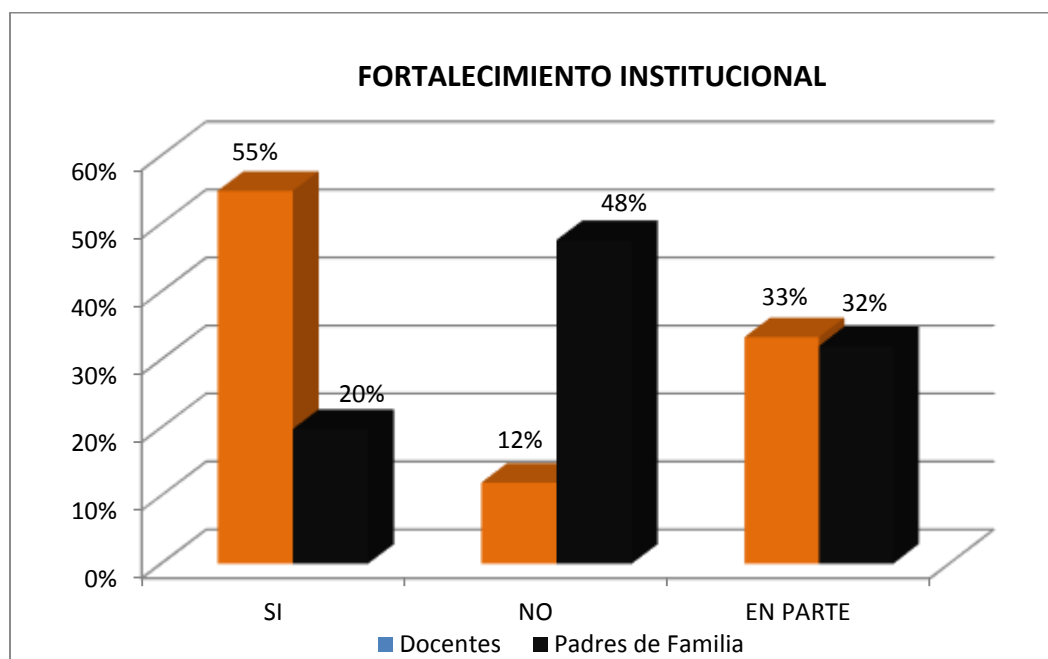
**CUADRO 25**  
**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

CRITERIOS DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	23	55	5	12	14	33	42	100,0
Padres de Familia	50	20	120	48	82	32	252	100,0
Total	73	24,8	125	42,5	96	32,7	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 25**



“El plan operativo anual tiene como propósito el orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto” (MOTA, 2010).

El 55% de docentes, sostienen que la ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual si permiten el fortalecimiento institucional; mientras que el 48% de padres de familia mantiene una opinión contraria.

Se puede constatar que las actividades propuestas en el Plan Operativo Anual por parte de los padres de familia no están permitiendo el fortalecimiento de la institución, lo cual se debe a la falta de planificación institucional, así como también a la participación activa de todos los integrantes del plantel en su proyección afectando con ello el buen desarrollo institucional.

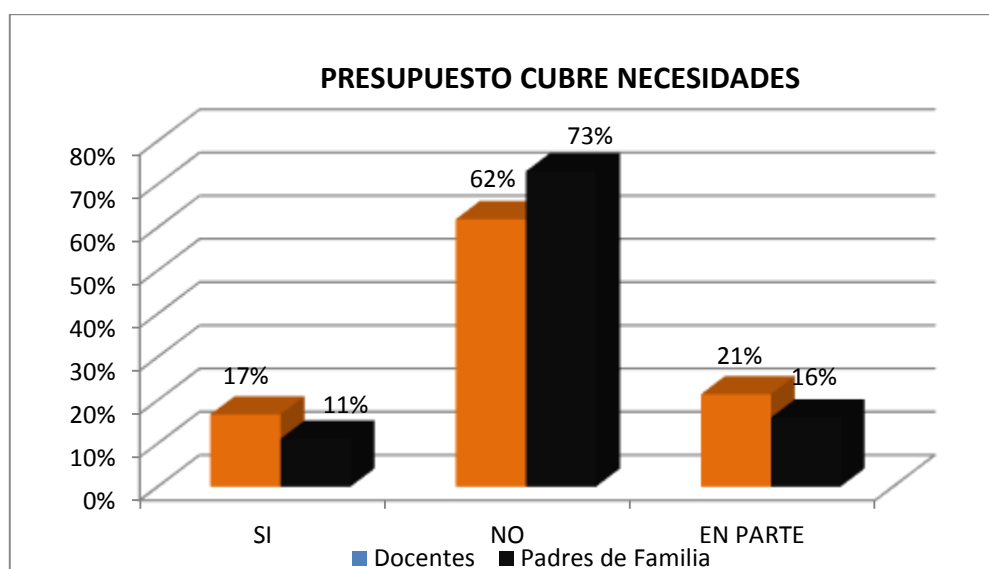
**26. ¿Estima usted que el Presupuesto asignado a la institución cubre las necesidades operativas internas?**

**CUADRO 26  
PRESUPUESTO CUBRE NECESIDADES**

CRITERIOS DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	7	17	26	62	9	21	42	100,0
Padres de Familia	28	11	184	73	40	16	252	100,0
Total	35	12	210	71	49	17	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.  
**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 26**



El presupuesto en las instituciones educativas es “el conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por la autoridad de la institución educativa, así como también el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización” (RIOS GONZALEZ, 2009).

El 73% de docentes y el 62% de padres de familia respectivamente señalan que el presupuesto asignado a la institución no cubre las necesidades operativas internas.

Por lo resultados obtenidos, se puede indicar que el presupuesto del plantel educativo no permite cubrir con las necesidades operativas internas, a lo que se debe sumar el limitado presupuesto que toda institución educativa posee de la Autoridad Educativa Nacional, particularidad que no permite cumplir con la programación prevista en cada uno de los planes operativos, pues del presupuesto depende la ejecución y el cumplimiento de los objetivos planeados en el Proyecto Educativo Institucional.

**27. ¿De acuerdo a su perspectiva, a la institución se le asigna oportunamente los recursos financieros?**

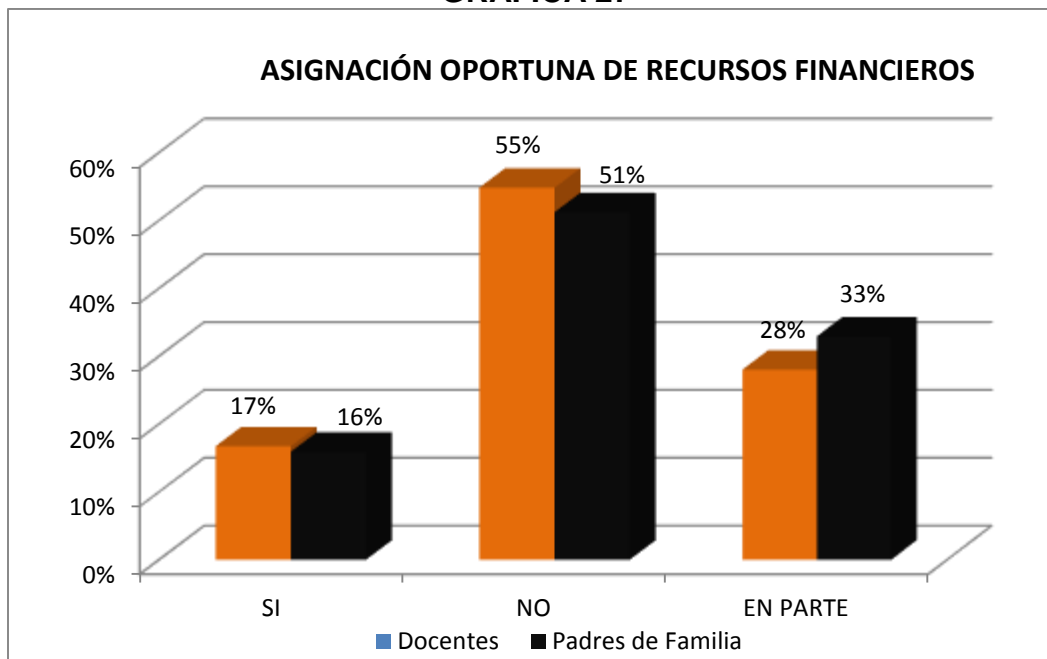
**CUADRO 27**  
**ASIGNACIÓN OPORTUNA DE RECURSOS FINANCIEROS**

CRITERIOS DE RESPUESTA	Si		No		En parte		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Docentes	7	17	23	55	12	28	42	100,0
Padres de Familia	40	16	129	51	83	33	252	100,0
Total	47	16	152	52	95	32	294	100,0

**FUENTE:** Encuesta a Docentes y Padres de Familia de la Escuela Lauro Damerval Ayora N° 1.

**ELABORACIÓN:** Galo Vinicio Cueva Figueroa

**GRÁFICA 27**



“Es evidente que la elección y aplicación de criterios de eficiencia del gasto educativo dependerán, en gran medida, de ciertos objetivos políticos que presiden, en un momento dado, el desarrollo del sistema educativo. Sin embargo, tomando en cuenta las necesidades de información y los elementos de juicio que se requieren para la asignación de recursos a las instituciones de educación superior, lo más conveniente será ofrecer criterios que puedan conciliar objetivos políticos, sociales y económicos” (VALLE, 2011).

El 55% de docentes y el 51% de padres de familia, sostienen que a la institución no se le asigna oportunamente los recursos financieros.

La asignación presupuestaria que se asignan a las instituciones educativas deben tener el carácter de prioritarias, en razón las múltiples necesidades que tienen ya que el recurso humano que se forma en las mismas demanda de los recursos más elementales para su funcionamiento, sin embargo en el plantel educativo investigado y por lo general en todos los planteles del país las asignaciones presupuestarias llegan en muchas ocasiones tardías, por lo que las autoridades deben realizar las previsiones del caso para que se puedan atender por lo menos las necesidades más elementales.

## **g. DISCUSIÓN**

**Hipótesis 1:** El Proyecto Educativo Institucional incide significativamente en el desarrollo académico, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013.

Una vez recolectada, organizada y analizada la información de campo en cuadros y gráficas estadísticas, se puede manifestar que de acuerdo a la primera pregunta realizada a la autoridad todos han participado en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo, en tanto que los docentes y padres de familia en un poco más de la mitad de criterios (52%), afirman que su participación en este proceso es escasa; lo expuesto permite aseverar que esto incide notablemente en el eficiente desarrollo académico, es preciso puntualizar lo que sugiere el Ministerio de Educación cuando señala que la construcción del PEI es:

“una acción conjunta, elaborada a partir de mínimos acuerdos y desde una mirada de concertación, por la totalidad de la comunidad educativa (directivos, maestros, padres de familia y estudiantes), también implica a la comunidad circundante, con el fin de planificar, aquellas acciones que les permitirán concretar metas tendientes a la visión de la escuela que desean constituir” (EDUCACIÓN, El Proyecto Educativo Institucional, 2008).

Por lo que es necesario que todos los actores de la comunidad educativa se sensibilicen e involucren participativamente y en forma democrática en la elaboración de proyectos y de esta manera se empoderen con los objetivos institucionales.

Por su parte, en la segunda pregunta el Director manifiesta que las actividades planificadas en el desarrollo de la institución se encuentra en estricto cumplimiento del cronograma emitido por las autoridades, sin tomar en consideración el trabajo en equipo ya que así lo manifiestan los docentes y

padres de familia en un 47%. Mientras que con respecto a los compromisos generados en la construcción del diagnóstico para el adelanto académico en la comunidad educativa, la autoridad está consciente de que no ha generado muchos compromisos, lo cual es afirmado por los docentes y padres de familia (50%).

La cuarta interrogante referente al criterio de que la visión institucional busca el desarrollo académico, el Director sostiene que solamente es parcial ya que hace falta sensibilidad en los docentes, mientras que los docentes (43%) y padres de familia señalan que no orienta este tipo de desarrollo. Estos resultados no permiten cumplir lo que señala Huisa Veria (2007):

“la visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro es por tanto “el “sueño” e “imagen” de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hasta donde se quiere llegar” (HUISA VERIA, 2007).

En lo que respecta a los servicios académicos interrogados en la quinta pregunta, la autoridad manifiesta que éstos se identifican mediante las evaluaciones de los avances parciales así como también al finalizar el quimestre, en tanto que los docentes (48%) indican que si se identifican, a los cual los padres de familia sostienen que solamente lo hacen en parte (46%).

Con respecto a la misión diseñada en el establecimiento educativo, la autoridad investigada sostiene que define a la institución ya que se encuentra establecido el perfil docente así como del alumno, en tanto que los docentes sostienen en un 50% y los padres de familia en un 43% que dicha misión no define la imagen institucional, por lo que hace falta rediseñarla para lograr demostrar lo que se hace en el establecimiento educativo pero con la participación de toda la comunidad educativa.

La séptima interrogante hace referencia a si la institución cumple con el propósito social de la educación, estableciéndose que para el directivo el propósito social es direccionar una educación a la niñez y juventud en general



para hacer de ella un elemento útil a la sociedad, mientras que los docentes (45%) opinan que no cumple con tal fin y los padres de familia que solamente lo hace en parte (47%), lo cual se produce debido a la falta de una acertada dirección que permita cumplir con los fines propuestos.

Un aspecto de suma importancia constituye la educación en valores, lo cual según el directivo se practica el respeto, la responsabilidad y la puntualidad, mientras que los docentes (41%) y los padres de familia (46%) señalan que no se practica dentro de la institución, en razón de que la actividad pedagógica se centra en lo académico descuidando el ámbito valorativo.

Una contradicción encontrada se halla en la novena pregunta, cuando se interroga sobre la planificación curricular y su cumplimiento con los objetivos propuestos por la educación general básica a lo cual el directivo señala que no se alcanza a cubrir la totalidad de los objetivos, el 42% de docente señalan que si se cumple, mientras que el 43% de padres de familia manifiestan lo contrario, lo cual se debe a la resistencia que presenta el personal docente al cambio en consonancia con el modelo pedagógico en marcha.

En este contexto se complementa la información interrogando a los docentes sobre la ejecución de la planificación curricular, a lo cual manifiestan de acuerdo al 43% que no se cumple la mencionada planificación, lo cual impide insertar los cambios de acuerdo al avance científico tecnológico en los profesionales de la educación. De igual forma el 45% sostienen que la planificación curricular no es evaluada al término del año lectivo impidiendo con ello cumplir con la proyección anual que posee la institución educativa.

Al consultar respecto al proceso de enseñanza aprendizaje aplicado en el aula y el mejoramiento del rendimiento académico, se conoce que según la autoridad se desarrolla la pedagogía crítica lo cual mejora el rendimiento estudiantil, mientras que la opinión de los docentes (43%) y padres de familia (38%) señalan que no se ha mejorado, debido a la escasa actualización de la metodología que emplean los docentes en la institución.

Con respecto a la gestión del directivo, se establece que de acuerdo al directivo el mayor proyecto ha sido el implementar el 8°, 9° y 10° año con lo que complementa la Educación General Básica y con ello el proyecto de gestión de riesgos, educación vial, plan de mejoras, plan de prevención de enfermedades infectocontagiosas y educación inicial, en tanto que según los docentes (43%) y padres de familia (42%) no ha generado proyectos específicos de implementación para el desarrollo académico, en razón de la falta de planificación por parte del directivo, debilidad que impide el desarrollo académico institucional.

Sin embargo, en la pregunta catorce los docentes en un 45% manifiestan que esta gestión si ha permitido el mejoramiento del desarrollo académico, en tanto que los padres de familia señalan en un 44% que no es así, estas contradicciones se dan debido al compromiso institucional que tienen los docentes, mientras que los padres de familia son más frontales en contestar, a lo cual la autoridad señala que se ha contribuido a mejorar dicho desarrollo con la ampliación de aulas y la creación de la educación inicial.

Por su parte la pregunta quince señala que del criterio personal de los investigados, la gestión del directivo ha permitido el cambio en el desarrollo académico, a lo cual el directivo señala que se ha brindado desde la óptica administrativa los recursos necesarios para que los docentes desarrollen su labor académica, mientras que el 45% de docentes y el 42% de padres de familia sostienen que no ha permitido ningún cambio en la institución, situación que se da debido a la falta por parte del directivo de conocimientos sobre administración educativa que le permita tener una visión con conocimiento científico para conducir los derroteros institucionales.

En tales circunstancias, se acepta la hipótesis planteada, debido a que en la investigación, se ha comprobado que, el Proyecto Educativo Institucional incide en el desarrollo académico, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.

**Hipótesis 2:** El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta dieciséis en relación a si el código de convivencia ha generado compromisos para mejorar el ambiente de trabajo, se puede manifestar que la autoridad considera que el mayor compromiso es el cumplimiento de los valores institucionales en la comunidad educativa, en tanto que los docentes (50%) y los padres de familia (51%) sostienen que no ha generado ningún compromiso.

Por otra parte, refiriéndose a considerar si las relaciones interpersonales en la institución, el directivo las considera aceptables, mientras que el 62% de docentes y el 61% de padres de familia las califican como buenas, pese a que en toda institución educativa estas deben ser fluidas bajo una comunicación acertada entre autoridades y comunidad educativa.

Con respecto al ambiente de trabajo entre los integrantes de la comunidad educativa, el directivo considera que es de compañerismo y trabajo constante, en tanto que los docentes (57%) y los padres de familia (61%) manifiestan que es bueno, no descuidando que el ambiente de trabajo debe reunir las mejores condiciones para alcanzar el éxito.

Al consultar sobre el reglamento interno y su regulación en el funcionamiento del plantel, el directivo considera que este instrumento norma cada una de las actividades desarrolladas en la institución, mientras que los docentes en un 43% y los padres de familia en un 42% sostienen que no regula dicho funcionamiento.

En lo que tiene que ver con las normas disciplinarias internas y el ordenamiento institucional, la autoridad sostiene que ha ordenado la puntualidad, el respeto y las obligaciones, en tanto que los docentes (50%) estiman que si han

establecido dicho ordenamiento y los padres de familia (47%) manifiestan que solamente en parte ha ocurrido esto.

Otro aspecto investigado fue la visión personal que tienen los integrantes de la comunidad educativa respecto al cumplimiento adecuado de las responsabilidades establecidas, a lo cual el directivo señala que si ocurre esto a través del cumplimiento de planificaciones en el caso de docentes y asistiendo puntualmente en el caso de los estudiantes, mientras que los docentes corroboran este criterio en un 74%, sin embargo los padres de familia en un 43% indican que solamente en parte de da dicho cumplimiento.

En lo que tiene que ver con las responsabilidades de los docentes si están claramente definidas, el directivo manifiesta que sí, ya que constan en la LOEI, código de convivencia y más instrumentos, en tanto que los docentes (74%) corroboran tal criterio y el 42% de padres de familia indican que solamente en parte.

Con respecto a la elaboración del plan operativo anual, el directivo señala que lo elabora el Consejo Ejecutivo, lo cual es afirmado por el 74% de docentes, mientras que un 47% de padres de familia señalan que solamente es elaborado en parte, la falta de este tipo de planificación trunca el desarrollo institucional en general, por lo que se debe priorizar este tipo de planificaciones.

Complementando la información anterior, se interroga respecto a si considera que el plan operativo anual orienta la gestión del directivo, a lo cual la autoridad manifiesta que si ya que permite viabilizar y priorizar las necesidades institucionales, mientras que los docentes confirman este criterio en un 74% y los padres de familia en un 50% sostienen que solamente en parte existe tal orientación.

En relación a la ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual y el fortalecimiento institucional, el directivo manifiesta que el cumplimiento de lo previsto lo cual está en base a las necesidades si ha permitido fortalecerse institucionalmente, opinión que es corroborada por el 55% de docentes, en

tanto que el 48% de padres de familia consideran que no ha permitido el fortalecimiento institucional.

En lo que tiene que ver con el presupuesto asignado a la institución y las necesidades operativas internas, la autoridad sostiene que solamente en forma parcial ha cubierto tales necesidades, mientras que el 62% de docentes y el 73% de padres de familia manifiestan que no ha permitido cubrir las necesidades puntualizadas.

Concomitante con lo expuesto anteriormente se interroga que si a la institución se le asigna oportunamente los recursos financieros, a lo cual la autoridad señala que la asignación no es del todo oportuna y lo hace a través de la Unidad Ejecutora, mientras que el 55% de docente y el 51% de padres de familia señalan que no se asigna oportunamente tales recursos, lo cual impide cumplir con una serie de actividades previstas en la planificación institucional.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada, debido a que en la investigación, se ha comprobado que, el Proyecto Educativo Institucional incide en el desarrollo administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013, al carecer de un buen liderazgo y desempeño administrativo por parte de la autoridad institucional.

## **h. CONCLUSIONES**

- ❑ No existe una participación suficiente de la comunidad educativa en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, lo cual no permite el desarrollo del trabajo en equipo en el cual cada uno asuma su compromiso de contribuir al desarrollo institucional.
- ❑ No se encuentra determinada la misión y visión del establecimiento educativo, por lo que no se define la imagen institucional.
- ❑ La gestión del directivo no permite generar proyectos específicos de implementación, lo que limita el cambio en el desarrollo académico.
- ❑ El Proyecto Educativo Institucional no se ha elaborado de forma participativa, lo cual incide en el desarrollo académico ya que no existe el compromiso de la comunidad educativa, así como tampoco se propende a alcanzar el mejoramiento de la calidad de los procesos administrativos y resultados educativos.
- ❑ El código de convivencia y reglamento interno formulados, generan escasos compromisos para mejorar el ambiente de trabajo en la institución investigada, ya que no regulan el funcionamiento de la misma debido a que no ha sido sensibilizado ni socializado por la comunidad educativa.
- ❑ La ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual de la institución investigada, no permiten el fortalecimiento institucional, lo cual no permite un adecuado desarrollo administrativo, expresado mediante un clima institucional adecuado así como una acertada cultura organizacional.

## **i. RECOMENDACIONES**

- ❑ A la Institución educativa, que en la fase de elaboración del Proyecto Educativo Institucional, lleve a cabo el diagnóstico con la participación activa y decidida de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- ❑ Al Equipo gestor de trabajo, que en el proyecto Educativo Institucional, se redefine la identidad institucional expresada a través de la misión y visión institucional, tomando en consideración la imagen del plantel educativo.
- ❑ A la autoridad directiva institucional, desarrollar e implementar acciones encaminadas a generar proyectos específicos de mejoramiento, a través de planes operativos anuales que fomenten un buen desarrollo académico.
- ❑ A las autoridades institucionales, que rediseñen el Proyecto Educativo Institucional, plasmando en el las herramientas necesarias, para alcanzar el mejoramiento de calidad de los procesos administrativos, así como de los resultados educativos que obtenga la institución investigada.
- ❑ La participación del directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia en la construcción de un código de convivencia, que genere compromisos para mejorar el ambiente de trabajo en la institución investigada y coadyuve al cumplimiento de las metas institucionales anheladas.
- ❑ Reformular el Reglamento Interno, con la participación de toda la comunidad educativa, acorde a las reformas de la nueva normativa educativa, de tal manera que regula el funcionamiento del centro de estudios.
- ❑ A las autoridades a través de la reformulación de acciones administrativas y pedagógicas tendientes a obtener un adecuado desarrollo administrativo que genere un clima institucional y una cultura organizacional acertadas.

## **LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

### **1. TITULO**

REDISEÑO Y CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO MECANISMO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO DE LOS ACTORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1.

### **2. PRESENTACIÓN**

Luego de haber concluido el proceso investigativo del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”, en lo referente a la construcción del Proyecto Educativo Institucional, se propone los siguientes lineamientos alternativos, a través de un proyecto titulado “Rediseño, y Construcción Participativa del Proyecto Educativo Institucional como herramienta de gestión para mejorar el desarrollo académico y administrativo de los actores del plantel educativo, el cual constituye una respuesta a la problemática presente en el ámbito de la planificación institucional.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), constituye una herramienta que permite una acertada toma de decisiones, ya que establece un referente que guía el accionar de la institución educativa. En tal virtud se construye con la participación de todos los integrantes de la institución, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que inicialmente requieren de una identificación colectiva, articulada a las políticas educativas del Ministerio de Educación, para que todos se empoderen de las propuestas de cambio.

En el rediseño y la construcción participativa de este instrumento de gestión, del desarrollo académico y administrativo, se considera necesario



el apoyo de las autoridades del plantel educativo, así como la participación activa de toda la comunidad educativa; por lo tanto la ejecución, el acompañamiento, seguimiento evaluación y monitoreo, es responsabilidad no solamente del directivo sino de todos. Finalmente se dispondrá de un documento empoderado y construido de forma participativa, socializado y validado, que se constituya en el punto orientador del desarrollo institucional.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Rediseñar con la participación de toda la comunidad educativa la construcción del proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para mejorar el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”.

#### **Objetivos Específicos**

- ⊗ Lograr la participación activa de toda la comunidad educativa en el diagnóstico institucional.
- ⊗ Redefinir la filosofía institucional a través de la misión y visión institucionales
- ⊗ Mejorar la gestión del directivo a través de la generación de proyectos específicos expresados en planes operativos anuales.
- ⊗ Elaborar el código de convivencia, reglamento interno como herramientas necesarias para la ejecución del PEI.
- ⊗ Reformular acciones administrativas y pedagógicas tendientes a obtener un adecuado desarrollo administrativo.
- ⊗ Socializar el Proyecto Educativo Institucional, de tal forma que permita su empoderamiento en todos los integrantes de la comunidad educativa.

## 4. JUSTIFICACIÓN

Los lineamientos alternativos están direccionados al Rediseño del Proyecto Educativo Institucional, lo cual constituye una herramienta elemental para la toma de decisiones y el mejoramiento del desarrollo académico y administrativo, ya que proporciona bases firmes para alcanzar la calidad eficiente en el desarrollo del proceso educativo.

Por lo tanto, se justifica por las siguientes razones:

- ✓ Existe la imperiosa necesidad contar con diagnóstico institucional sólido que permita conocer la realidad del plantel educativo y sobre esta base poder proponer las proyecciones de superación a través de los planes de mejora.
- ✓ Es necesario que el centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 cuente con una misión y visión institucionales que permitan reflexionar entre el ser y el deber ser.
- ✓ La autoridad institucional debe desarrollar acciones encaminadas a generar proyectos específicos de implementación, que fomenten el desarrollo académico.
- ✓ El plantel educativo debe contar con herramientas necesarias que le permitan mejorar los procesos administrativos.
- ✓ Toda institución educativa debe contar con un código de convivencia que genere compromisos para optimizar el ambiente de trabajo.
- ✓ Es necesario contar con un reglamento interno que permita regular el cumplimiento y funcionalidad de cada una de las actividades realizadas en el plantel educativo.
- ✓ Se debe diseñar el plan operativo anual con acciones concretas, prácticas y alcanzables que fortalezcan el desarrollo institucional.
- ✓ La autoridad institucional en forma conjunta con la comunidad educativa debe reformular acciones administrativas y pedagógicas tendientes a elevar el desarrollo administrativo.

Es necesario dejar constancia que el Proyecto Educativo Institucional en ningún momento es un instrumento acabado, rígido e inflexible, sino que por el contrario es un proceso que requiere de consensos e innovaciones permanentes. En ningún caso este instrumento conlleva pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Por lo que se debe tomar en consideración que la institución tiene su propia dinámica, su auténtica realidad a la cual el PEI debe ajustarse, de ahí la importancia de la participación integral de toda la comunidad educativa.

## 5. FUNDAMENTACION TEÓRICA

**El diagnóstico.-** Es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

Para Aguilar (2008) el diagnóstico "implica expresar. Acerca de una realidad dada, un juicio mediante el cual esa realidad es comparada con un modelo de la misma". (Aguilar, 2008)

Esto conlleva a que el diagnóstico es, en esencia, un elemento básico que relaciona dos modelos a saber: el modelo real y el modelo ideal, y entre los cuales se establece un juicio de valor que marca la diferencia del modelo real con el modelo ideal, es decir hay una proposición categórica que señala, "como es" la situación y una proposición valorativa que implica el cómo "debe ser" esa situación, misma hacia la que se proyectaran las acciones a realizar

Por tanto, afirma Ander-Egg. El diagnóstico tiene una doble característica: servir directa e inmediatamente para actuar (sentido operativo) y ser preliminar a la acción (estudio) de lo que deriva la denominación de investigación diagnóstico-operativa. (Ander-Egg, 2008)

Visto así, el diagnóstico trata de adquirir los conocimientos necesarios sobre un determinado sector, área o problema, que es el ámbito de trabajo en el

que se ha de actuar y su objetivo es lograr una apreciación general de la situación-problema, especialmente en lo que concierne a necesidades, problemas, demandas, expectativas y recursos disponibles.

### ***¿Para qué nos sirve el diagnóstico?***

- ✓ Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.
- ✓ Nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia.
- ✓ Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

### ***¿Cómo se realiza?***

Existe un sinnúmero de métodos de diagnóstico, que van desde trabajos realizados exclusivamente en gabinete hasta métodos que parten de la participación de la población en estudio en la elaboración del mismo. En este último caso se denomina diagnóstico participativo.

“Para proyectos sociales educativos de pequeña escala es conveniente realizar diagnósticos que incluyan una etapa de contacto directo con la población que participa en el proyecto y otra de gabinete con trabajo sobre la base de información secundaria” (Cauqueva, 2009)

.

Por lo que es necesario desarrollar diagnósticos participativos, en ellos habrá una mayor relación con problemáticas, ya que se adaptan fácilmente a las realidades. Si bien hay numerosos métodos para efectos del proyecto educativo institucional se empleará los que permitan

comprender su utilización y diseñar un diagnóstico a modo de aprendizaje.

**La misión.-** “Es la tarea convocante de la escuela, es enseñar, para que los estudiantes aprendan” (ARBAD, 2008).

La Misión, expresa la razón principal de ser de la institución y responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? Para una mejor comprensión la misión generalmente se expresa en un párrafo corto y se redacta en tiempo presente.

La misión hace referencia a la razón de ser de la institución educativa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo.

No se puede simplificar a modo de “Estamos aquí para educar” todas las instituciones educativa tienen ese objetivo (Presente o futuro, pero todas los planteles educativos se proponen tal beneficio) hay que hacer referencia a conceptos más profundos: La historia del centro educativo (si la tiene), la idea de una oferta educativa propositiva que tienen los administradores, con qué recursos cuenta y qué les hace especiales para los estudiantes.

"Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí". (Anónimo).  
La misión de una institución educativa es muy importante porque responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? Esta es una pregunta existencial, es decir busca el conocimiento de la realidad a través de la experiencia inmediata de la propia existencia, pero resuelve el tema de nuestra identidad además que podemos plantearnos otras preguntas como: ¿Por qué y para qué nos levantamos todos los días para ir a trabajar?, ¿Qué misión tiene nuestra institución educativa en el sector educación? ¿En la comunidad? ¿Qué hacemos? ¿Lo que hacemos se caracteriza por algo en especial? ¿Por qué lo hacemos?

Según James Stoner: “la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización” (Storner, 2010).

En cambio para Peter Drucker: la misión es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de obra similar (Drucker, 2009).

La misión delimita el campo de acción de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos del plantel educativo en un dominio general, o dirigido a un objetivo permanente. Es importante como guía y disciplina.

La misión es la parte más pública y visible de un plan estratégico: alumnos, servicio, tecnología, preocupación por el futuro de la institución educativa, filosofía, concepto que tenemos de nosotros mismos, preocupación por la imagen pública, qué tiene de especial lo que hacemos. La razón de establecer la misión de una institución educativa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos sus integrantes actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

### ***¿Para qué nos sirve la misión?***

La misión de una institución educativa sirve para definir el propósito de la misma y especificar la actividad a la que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el ámbito en el cual se desarrolla y la imagen pública que tiene.

Además responde a las preguntas:

¿Para qué fue creada la institución?, ¿Con qué propósito?, ¿A quiénes está dirigida?, ¿Cuál es su población objetivo?, ¿De qué tipo de problemática se ocupa prioritariamente?, ¿Cuál es la naturaleza jurídica

de la institución?, ¿Qué posición tiene la institución con respecto a la perspectiva de los derechos de la niñez?

### ***¿Cómo se realiza?***

Para definir nuestra misión debemos de tomar en cuenta ciertas características:

1º La misión debe de ser corta, lacónica, sencilla, fácil de comprender, un párrafo simple que pueda acompañar cualquier acción de comunicación, no hacer una misión con palabras muy rebuscadas o técnicas, hay que tratar de llegar a la mayor cantidad de personas posibles. Pero a la vez no debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los integrantes de la institución educativa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la institución. En conclusión debe ser equilibrada, factible, ni muy estrecha ni muy amplia; es importante tener en cuenta el criterio que cada nivel de abstracción propone una visión de nuevas oportunidades, pero también puede llevar a la institución educativa a arriesgados, improductivos e irreales acciones que pueden escapar o van más allá de sus capacidades.

2º La misión por ser corta es memorable, y nos va a ayudar a comprender ¿por qué existimos? o ¿quiénes somos?

3º La misión tiene que ser inspiradora, muestra la parte más atractiva de la institución ya que estamos buscando ser líderes de opinión para motivar a nuestros alumnos, profesores, directivos, padres de familia, administrativos, al entorno, a instituciones estratégicas, etc. tenemos que contagiar ese ¿por qué existimos? o ¿quiénes somos? Para esto no debe de establecerse propósitos que no merezca ser luchado, los integrantes de la institución deben de sentir que su trabajo es significativo y que están contribuyendo a la formación de sus alumnos y por ende a mejorar, en el futuro, la calidad de vida; el resultado del éxito de una institución educativa se debe directamente al realizar su misión, pero no la misión en

sí; el propósito debiera establecerse como algo alcanzable en el contexto de la institución educativa.

4º La misión tiene que hablar de nosotros, aclara a qué institución se refiere SIN TÓPICOS, no se trata de copiar lo que ya se ha dicho antes o tratar de ser como otras instituciones educativas, pues estas son únicas y diferentes entre sí, la misión es “personal” a una determinada institución; tiene que tener las características fundamentales de ¿por qué existimos? o ¿quiénes somos? ¿Qué es lo que nos hace diferente a otras instituciones educativas? ¿Cuál es el valor agregado que ponemos a nuestro servicio? ¿Por qué los padres de familia escogen esta institución educativa, habiendo otras en el entorno? Esa diferencia con otras instituciones educativas va a hacer que tengamos ventaja en el servicio que brindamos.

5º La misión tiene que hablar del estudiante, no se trata solamente hablar de la institución educativa, tenemos que entender dos aspectos primero las necesidades de nuestros alumnos y segundo como agregamos valor a su formación con nuestro servicio. Hasta aquí podemos concluir que una misión no es redundante, no es larga, no es rebuscada, no utiliza palabras técnicas que el público en general no pueda entender fácilmente.

**La visión.-** “La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total es decir a la excelencia” (MUTIS IBARRA, 2008).

Debe sintetizar la descripción del ideal de la institución educativa, lo que se espera en el futuro. Responde a las preguntas: ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo queremos vernos en el futuro? ¿Cuál es el sueño de la institución en el futuro?

Para que sea comprensible y práctica la visión debe redactarse en un texto breve que contenga en forma resumida las aspiraciones futuras del centro educativo. La visión se hace realidad por medio de acciones o



actividades necesarias para mejorar la Institución. Estas acciones se definen y le dan vida a la misión.

La visión “es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar” (EDUCACIÓN M. D., Proyecto Educativo Institucional, 2010)

La visión constituye el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno. Debe ser alcanzable y real.

### ***¿Para qué nos sirve la visión?***

La visión nos sirve para alcanzar dos objetivos:

- a) Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el criterio rector de la planificación estratégica.
- b) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

En la visión existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio, todos los miembros de una institución deben conocer hacia dónde va la institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la visión, la misión y los objetivos institucionales.

### ***¿Cómo se realiza?***

Para realizar la visión, se debe tener en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra institución?, ¿cómo seremos en el futuro?, ¿qué haremos en el futuro?, ¿qué actividades

desarrollaremos en el futuro?, ¿qué tratamos de conseguir?, ¿cuáles son nuestros valores?, ¿cómo produciremos resultados?, ¿cómo nos enfrentaremos al cambio?, ¿cómo conseguiremos ser competitivos?

**El Código de Convivencia.-** Es un documento público elaborado en forma participativa y democrática por todos los actores de la comunidad educativa de cada uno de los establecimientos educativos.

Según el Ministerio de Educación, “se lo concibe como el instrumento mediante el cual se garantiza ambientes propicios para el aprendizaje y se facilita la convivencia armónica entre todos los actores de la comunidad” (EDUCACIÓN M. D., Guía de autoevaluación institucional, 2012).

El Código de Convivencia permite un acuerdo entre todos y requiere de ciertos valores para que se pueda dar con amor, respeto, paz, tolerancia, sensibilidad y libertad, quizá la más importante la convivencia es la base de toda sociedad Hoy más que nunca es necesario la implementación del código de convivencia que nos permita la aplicación de los derechos y una convivencia pacífica en aras de la formación de ciudadanos con conciencia social, en la cual se fortalezcan sus deberes y derechos.

El código de convivencia “es un conjunto de acuerdos y compromisos construidos e implementados bajo un proceso dinámico, con enfoque de derechos, género e interculturalidad, con fundamento en la doctrina de la protección integral de la niñez y adolescencia” (Loja, 2010).

Es importante la participación de toda la comunidad educativa, docentes, estudiantes y padres de familia ya que permite la creación de espacios democráticos de participación con el propósito de conseguir el fortalecimiento y desarrollo integral en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, sin recurrir a ningún tipo de sanción, teniendo calidad educativa y convivencia armónica.

### ***¿Para qué nos sirve el código de convivencia?***

El código de convivencia tiene algunos beneficios entre los que cuentan:

- ✓ Para la convivencia pacífica
- ✓ Para garantizar la integridad individual y colectiva
- ✓ Para propender a la equidad y el respeto a las diferencias
- ✓ Para potenciar procesos cognitivos y el desarrollo de las competencias para la vida
- ✓ Para promover el ejercicio de ciudadanía y el derecho de participación.
- ✓ Para fortalecer la capacidad expresiva y de escucha para el desarrollo armónico en espacios cotidianos.
- ✓ Para el establecimiento del trabajo cooperativo y la organización libre de los actores en diversos espacios de participación.

### ***¿Cómo se realiza?***

Para realizar el código de convivencia se requiere seguir los siguientes pasos:

1. Sensibilización y reflexión sobre derechos y responsabilidades.
2. Diagnóstico Situacional de la Institución Educativa.
3. Sistematización y priorización de la información recogida.
4. Redacción de la Propuesta del Código de Convivencia. (Documento Borrador).
5. Análisis, discusión y validación del Documento Borrador.
6. Incorporación de aportes de parte de todos los estamentos o grupos.
7. Organización de la Información.
8. Revisión Final del Código de Convivencia de la Institución.
9. Envío del Documento Final a la Autoridad Educativa correspondiente y al CCPINA-L para su registro.
10. Reproducción y Socialización del Código de Convivencia en la Institución Educativa.

## 11. Seguimiento y monitoreo.

**El reglamento interno.-** “Es un documento normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad y establece las relaciones funcionales previstas y atribuciones específicas del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo, las mismas están adecuadas a la nueva normatividad educativa” (Colombia, 2010).

Por lo tanto, este documento se puede considerar como orientador ya que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los integrantes de la comunidad educativa, por lo que constituye un extracto de las diversas normas legales vigentes.

El Reglamento Interno de la Institución Educativa, es un manual de organización y funciones de los miembros de la comunidad educativa los cuales deben conocerlo y aplicarlo para facilitar y asegurar el logro de los fines y objetivos educativos.

El presente Reglamento Interno, es un instrumento de gestión que establece y regula la organización y el funcionamiento integral de la Institución Educativa. En el mismo se determinan las funciones, derechos y deberes de los directivos, docentes, administrativo, personal de servicio, alumnos y padres de familia en concordancia con las normas vigentes.

### ***¿Para qué nos sirve el reglamento interno?***

El reglamento interno sirve para:

- Establecer normas genéricas de comportamiento y desempeño laboral de los actores de la Institución Educativa
- Para que regule la organización y funcionamiento institucional a través del establecimiento de los derechos, deberes de los integrantes de la comunidad educativa.

## **¿Cómo se realiza?**

Se lo realiza tomando en consideración las siguientes orientaciones:

- Definición de beneficiarios ¿Para quién lo vamos a hacer?
- Plazos de implementación ¿Cuándo lo vamos a hacer?
- Delimitación del Lugar ¿Dónde lo vamos a hacer?
- Recursos humanos, materiales y financieras. ¿Con qué lo haremos?
- Identificar el equipo responsable. ¿Quién lo hará?
- Elección de medios y acciones. ¿Cómo lo vamos a hacer?
- Formulación de los objetivos y metas. ¿Qué queremos hacer?

**El directivo.-** “Es la persona que administra la institución educativa, y como tal tiene funciones de planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Y esto deberá desempeñarlo con eficiencia” (ASTUDILLO, 2007).

Todo directivo debe:

- ✓ Liderar los procesos de elaboración o revisión de su PEI con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- ✓ Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- ✓ Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Delega tanto las funciones como el poder con responsabilidad, para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- ✓ Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

- ✓ Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- ✓ Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión, de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- ✓ Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

### ***Director líder-pedagógico***

Para UNESCO (2005: pp 195), "un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela". A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Sergiovanni (1984), citado por Gross, señala que existen 5 estilos de liderazgo escolar: líder técnico, humanista, educativo, simbólico y cultural.

Llama la atención el líder educativo, quien centra su atención sobre lo Pedagógico, aun cuando atiende todos los ámbitos escolares, convirtiéndose así en un director-líder que utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica; diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo. Y esto está de

acuerdo con la observación que hacen ciertos autores, en el sentido de que el ámbito Pedagógico (enseñanza-aprendizaje), constituye el aspecto más importante en todo centro educativo

El estilo de dirección-líder educativo concuerda con el estilo **C** propuesto por Leithwood, Begley y Cousins (1990), citado por Gross, quienes indican que este tipo de líder se centra en los programas, pues muestra preocupación por la eficacia de los mismos, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

A criterio de Martínez Limache (2012), "una clave para mejorar la calidad de la educación es centrar los esfuerzos en lo pedagógico, esto significa poner atención en lo que ocurre en el aula para buscar mecanismos que aseguren logros de aprendizajes" (Martínez, 2012). Y no solo en el aula debería ser esto, sino que en todos los aspectos que implica el ámbito pedagógico: los instrumentos escolares; la capacitación en servicio; actualización de contenidos, de los métodos y modelos de planificación y de organización en general, etc.

Si bien todos los precedentes aspectos son diseñados y desarrollados por la planta de docentes del centro, corresponde a la Dirección el hecho de liderar y supervisar los tales, por lo que el Director escolar debe actuar también como un Director líder-Pedagógico.

## 6. OPERATIVIDAD

Fecha de realización de los eventos	Problemas	Propuestas mejoramiento	Resultados esperados	Responsables	Costo y financiamiento
19-23 de noviembre-2014	Desconocimiento del PEI y su proceso de elaboración por componentes	Seminario Taller de socialización del PEI y reformulación de acuerdo a sus componentes	Al menos el 95% de comunidad educativa conozca el PEI y participen en su construcción	Director y el autor	\$2580,00

## **7. ACTIVIDADES**

- Socialización de la guía de construcción del Proyecto Educativo Institucional, mediante una lectura del documento elaborado para dicho fin.
- Difusión del proceso de socialización en la comunidad educativa, a través de diferentes medios de comunicación, de tal manera que todos estén informados.
- Estructuración del equipo responsable de la reformulación del PEI integrado por los representantes de cada grupo de la comunidad educativa. Los cuales tendrán a su cargo la elaboración de documentos preliminares de los componentes del PEI, lo que servirá de base para la formulación de los documentos definitivos.
- La evaluación de las actividades previstas a desarrollarse en los talleres, serán permanentes durante el proceso y al concluir las mismas.

## **8. METODOLOGÍA**

Por constituir el Proyecto Educativo Institucional un compromiso institucional, debe estar a cargo de la primera autoridad del establecimiento educativo. Por lo tanto, es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Apoyado por los docentes de la institución.

La metodología a emplear está compuesta de seis pasos claramente definidos y agrupados en dos fases como se lo puede representar en los siguientes gráficos.





**PROGRAMACIÓN DEL EVENTO**  
**SEMINARIO TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL PROYETO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL CENTRO**  
**DE EDUCACIÓN BÁSICA “LAURO DAMERVAL AYORA N° 1”.**

**Agenda**

**Objetivos General:**

- Robustecer las capacidades de los actores del centro educativo, en los aspectos teóricos y metodológicos para orientar la construcción del PEI.

**Objetivos Específicos:**

- Analizar el contenido del PEI de la institución,
- Conocer los componentes del PEI, propuestos por el Ministerio de Educación.
- Formar el equipo de reformulación del PEI.
- Rediseñar el proyecto educativo institucional
- Canalizar las iniciativas de todos los sectores de la comunidad educativa, fomentando la participación activa y democrática en el desarrollo de la gestión institucional.

**Fecha:** 19, 20, 21, 22, 23 de noviembre del 2014

**Lugar:** Loja

**SEDE:** Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”

**Participantes:** Directivo e integrantes del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”.

<b>Lunes, 19 de noviembre</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Resultados</b>
08:00	Saludo de bienvenida e inauguración del taller	Expositiva	Director y Autor	Desarrollar con los participantes un clima organizacional adecuado
08:10	Presentar de la agenda	Expositiva, Power Point	Director y Autor	Conocimiento por parte de los participantes de la agenda de trabajo
08:20	Presentar los objetivos del taller, expectativas.	Expositiva y gráfica	Director y Autor	Los participantes se involucran en los temas del taller
09:00	Revisar y analizar la realización de la fase de diagnóstico institucional	Enseñanza Recíproca	Director y Autor	Identificación de los docentes de los componentes del diagnóstico.
10H00	Sensibilizar. Consideraciones generales, Sesión de sensibilización.	Experiencias vivenciales	Director y Autor	Demostrar actitudes de aceptación respeto y tolerancia.

<b>11H00</b>	<b>Receso</b>			
11H30	Elaboración de instrumentos de diagnóstico	Expositiva, Reflexión acción, Ejercicios vivenciales	Director y Autor	Conocer y reflexionar sobre los instrumentos de diagnóstico.
<b>13H00</b>	<b>Almuerzo</b>			
15H30	Aplicación de los instrumentos de diagnóstico. Plenaria	Aprendizaje cooperativo	Director y Autor	Recolección y tabulación de instrumentos aplicados.
16H30	Evaluación y cierre	Interrogativa	Director y Autor	Memoria de reflexión
<b>Martes 20 de noviembre</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Resultados.</b>
08H00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autor	Recordar conceptos básicos de la identidad.
08H20	<b>Identidad Institucional</b> , construcción de la misión, visión e ideario	Exposición audiovisual y diálogo	Director y Autor	Construir la misión, visión e ideario.

<b>11H00</b>	<b>Refrigerio</b>			
11H30	<b>Revisión de la Autoevaluación Institucional:</b> Instrumentos 1 y 2	Exposición, reflexión, acción	Director y Autor	Identificar los problemas detectados en la autoevaluación institucional.
12H30	Plenaria	Exposición	Director y Autor	Memoria de consenso.
13H00	Almuerzo			
14H00	<b>Instrumentos 3 y 4,</b> Identificación de los problemas y priorizarlos	Exposición – reflexión- acción	Director y Autor	Identificar en una matriz los problemas priorizados.
15H00	<b>Informe de la Autoevaluación</b>	Exposición- reflexión- acción	Director y Autor	Analizar el informe de la autoevaluación
16H30	Evaluación y Cierre	Reflexión	Director y Autor	Memoria de auto-reflexión

Miércoles 21 de noviembre				
Hora	Actividad	Técnicas	Responsable	Indicadores de los Resultados
08h00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autor	Los docentes recuerdan los problemas.
08H10	<b>Plan de Mejora</b> Primera parte, Definición y componentes del plan	Exposición, reflexión, acción	Director y Autor	Conocer lo que es el plan de mejora y sus componentes.
10H30	Receso			
11H00	<b>Realizar la Matriz del Plan de Mejorar</b> Segunda parte, Ubicar los problemas priorizados en la autoevaluación	Expos. reflexión acción	Director y Autor	Elaborar una matriz con problemas.
13H00	Almuerzo			
16H00	Continuar con la elaboración de la matriz para realizar los proyectos educativos	Exposición, reflexión, acción	Director y Autor	Elaborar las acciones a realizar y los tiempos
16H30	Evaluación y Cierre	Diálogo	Director y Autor	Informes de seguimiento de las acciones de la agenda

<b>Jueves 22 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado</b>
08H00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autor	Recordar los temas tratados
08H10	<b>Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del PEI</b> Definición, que instrumentos utilizamos	Exposición, reflexión, acción	Director y Autor	Demostrar una adecuada comprensión de la evaluación del PEI
09H10	<b>Elaborar instrumentos para la evaluación,</b> Fichas de observación, portafolios	Trabajo de grupos	Director y Autor	Construir colectivamente los instrumentos
10H30	Refrigerio			
11H00	<b>Socializar los instrumentos,</b> Grupos de trabajo	Plenaria	Director y Autor	Instrumentos de consenso de la evaluación del PEI.
13H00	Almuerzo			
14H00	Elaborar el portafolio para la evaluación del PEI. Esquema de presentación del PEI	Exposición, reflexión acción	Director y Autor	Elaborar el portafolio.
16H00	Evaluación del día y Cierre	Reflexión Informe de las actividades realizadas	Director y Autor	Informes de seguimiento de las acciones de la agenda.

				Documento de autoevaluación.
<b>Viernes 23 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Resultados</b>
08h00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autor	Recordar los contenidos trabajados en el día anterior
08H10	<b>Código de Convivencia y Reglamento Interno:</b> Compromisos asumidos por todos los actores de la comunidad educativa	Exposición, reflexión, acción	Director y Autor	Conocer cómo construir el código de convivencia y el reglamento interno.
10:00	<b>RECESO</b>			
10H30	Matriz de problemas de directivos y docentes, compromisos a asumir.		Director y Autor	Describir adecuadamente los compromisos por actores
13H00	<b>Almuerzo</b>			
15H00	Matriz de problemas de padres de familia y estudiantes, compromisos a sumir Plenaria	Expositiva, Presentación de trabajos	Director y Autor	Sustentar sus trabajos
16H30	Cierre y evaluación del taller	Reflexión	Director y Autor	Documento de



				autoevaluación, informe del seguimiento de las acciones de la agenda
--	--	--	--	--

## 9. EVALUACIÓN

En el proceso de evaluación se tomará como referentes los siguientes aspectos:

- La asistencia y participación al taller
- La calidad de los productos de cada grupo de trabajo
- El cumplimiento de los objetivos y resultados esperados de las actividades encomendadas a cada grupo de trabajo
- La calidad y pertinencia del documento final del Proyecto Educativo Institucional.

## 10. RECURSOS Y PRESUPUESTO

<b>RECURSOS</b>				
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>	<b>Financiamiento</b>
Documentos de trabajo	35	10	300	CEBLDA
Tiza líquida	12	1	12	CEBLDA
Papelotes	100	0.60	60	CEBLDA
Papel bond	100	0,03	3	CEBLDA
Carpetas	30	0,25	7,50	CEBLDA
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>382,50</b>	
<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>	<b>Financiamiento</b>
Proyector Multimedia	1	700	700	CEBLDA
Computador portátil	1	800	900	CEBLDA
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>1600</b>	
<b>Alimentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>	<b>Financiamiento</b>
Refrigerios	40	1	400	CEBLDA
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>400</b>	CEBLDA
		<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>2382,50</b>	CEBLDA

## 11. GUÍA DE REDISEÑO DEL PEI

- ❑ La misión de la institución, corresponde con el propósito general y quehacer actual del establecimiento.
- ❑ La visión de la institución, expresa lo que quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado del plantel.
- ❑ El ideario de la institución, El ideario expresa los principios que orientan el actuar de la institución educativa y las acciones de cada uno de sus miembros.
- ❑ El Proyecto Educativo institucional P.E.I. detalla las acciones específicas a ejecutarse en un tiempo determinado.
- ❑ EL seguimiento y monitoreo proporciona información concisa, concreta, que orienta a la toma de decisiones.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AGUERRONDO, I. (2010). *La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación*. Argentina: ANDER.
- ✓ AGUILAR, M. J. (2008). *Las acciones sociales y su evolución*. México: Luna.
- ✓ AHUMADA, J. (2010). *La planificación estratégica*. Caracas: Marbella.
- ✓ ALBORNOS, O. (2006). *La calidad de la educación*. El Caribe: CRESALC.
- ✓ ÁLVAREZ, M. Y. (2006). *Dirección de centros docentes, Gestión por proyectos*. España: Escuela española.
- ✓ Ander - Egg, E. (2009). *Técnicas para la planificación estratégica*. México: Lumen.
- ✓ Ander-Egg, E. (2008). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Humanitas.
- ✓ ANDRADE ESPINOZA, S. (2008). *Diccionario de Administración*. Madrid: LOES.
- ✓ ARBAD, F. Y. (2008). *La elaboración de un nuevo marco conceptual para la acción social*. Cali: Universidad de Cali.
- ✓ ARNAZ SANCHEZ, P. (2008). *Educación inclusiva*. España: Aljibe.
- ✓ ARNAZ, J. A. (2007). *La planeación curricular*. México: Archinstein.
- ✓ ASTUDILLO, E. (2007). *Manual para equipos de gestión escolar*. Santiago: Ministerio de Educación.
- ✓ ATUNEZ, S. (2007). *El proyecto educativo de centro*. Madrid: Grao.
- ✓ BATANAZ PALOMARES, I. (2007). *Organización escolar: bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas*. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- ✓ BATISTON, V. y. (2009). *El Plan Educativo Institucional*. Buenos Aires: ISBN.
- ✓ BERTONY, F. (2009). *La evaluación en las instituciones educativas*. Roma: Flex.
- ✓ BETELÚ, S., CAMPION, F., & MASSART, M. (2009). *Técnicas de trabajo en equipo*. México: Pinedo.
- ✓ BLANCO, R. (2007). *Desafíos de la educación*. Madrid: Rompe.

- ✓ BOGOTÁ, S. D. (2009). *Los proyectos educativos institucionales*. Bogotá: LEX.
- ✓ BOYER. (2007). *Ingeniería de la Educación*. New York: Kleaner.
- ✓ Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos, enfoque moderno*. Madrid: Printed.
- ✓ BURDIN, L. (2007). *La educación en sociedad*. Málaga: Fox.
- ✓ C., F. O. (2009). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. México: Mc Graw.
- ✓ CALERO PÉREZ, M. (2008). *Proyecto Educativo Institucional*. Lima: San Marcos.
- ✓ Carbonell, J. (2012). *La educación del futuro*. México: León.
- ✓ Carr, W. (2008). *La calidad de la educación en la historia*. Barcelona: Trillas.
- ✓ CASAMAYOR, G. (2007). *Cómo dar respuesta a los conflictos, la disciplina en la enseñanza*. España: Grao.
- ✓ CASAR, P. (2008). *Estrategias para incrementar la posición competitiva de las instituciones educativas*. Buenos Aires: El panorama.
- ✓ Castellanos, A. (2009). *Estrategias docentes para contribuir a la educación*. La Habana: CEPES.
- ✓ CASTREJÓN, O. (2007). *Educación y Organización*. Educación y organización: Monte Avila.
- ✓ CASTRO, O. y. (2008). *Hacia la pedagogía de la cooperación*. Quito: S.A.
- ✓ Cauqueva, J. (2009). *Guía de elaboración de diagnósticos*. México: Lemus.
- ✓ CEPAL/UNESCO. (2009). La educación y el conocimiento . *Equidad educativa* (pág. 39). Santiago: PROMETT.
- ✓ CERVANTES, J. (2008). *La evolución de los maestros*. Quito: Planeta.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2007). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- ✓ Chile, M. d. (2012). *Guía para el diagnóstico institucional*. Santiago: Maval.
- ✓ Colombia, M. d. (2010). Proyecto Educativo Institucional. *Hablando de calidad*, 1,2.
- ✓ CONSTITUYENTE, A. (2008). *Constitución 2008*. Montecristi: Estatal.

- ✓ CONTRERAS ARMENTA, C. D. (2010). *Clima y Cultura Organizacional*. México: Mundo Gloibalizado.
- ✓ CORTINA, A. (2009). *El quehacer educativo planificado*. Madrid: Santillana.
- ✓ COUNCIL, N. R. (2007). La investigación y la docencia. *NRC* (págs. 12-15). New York: Print.
- ✓ CUEVA CORDES, S. (2008). *Ciudadanizando la política*. Quito: LEON.
- ✓ DAVIS, K. y. (2009). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill.
- ✓ Del Río González, C. (2010). *Estudio de presupuestos*. México: MacGraw.
- ✓ Del Río, C. (2010). *Análisis de presupuestos*. México: Pimes.
- ✓ Drucker, P. (2009). *La filosofía institucional*. Madrid: Lemus.
- ✓ DURÁN, J. A. (2009). *El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa de desarrollo pedagógico*. Medellín: Magisterio.
- ✓ Ecuador, M. d. (2010). *REglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural Art. 88*. Quito: MEE.
- ✓ Ecuador, M. d. (2013). *Guía metodológica para la construcción del código de convivencia*. Quito: MEE.
- ✓ EDUCACIÓN, D. D. (2010). *Recursos financieros*. Quito: MEC.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2007). *El Proyecto Educativo Institucional* . Quito: MEC.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2008). *El Proyecto Educativo Institucional*. Quito: MEC.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2010). *Programa Mi Escuela Progres*a. Guatemala: ME.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2010). *Proyecto Educativo Institucional*. Chile: Salesianos.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2012). *Guía de autoevaluación institucional*. Quito: Subsecretaría e apoyo y seguimiento a la gestión educativa.
- ✓ Eslava, e. (2008). Empoderamiento en la gestión gerencial. *Visión Humana*, 15.
- ✓ FARÍA, F. (2008). *Enfoque integral*. México: Limusa.
- ✓ Ferry, A. (2011). *Planificación estratégica de las empresas*. Buenos Aires: Vida.

- ✓ Figueroa, C. (2009). *Sistemas de evaluación académica*. El Salvador: UNiversitaria.
- ✓ FLORES, M. y. (2008). *El docente en sociedad*. México: Aventura.
- ✓ FRAGA RODRÍGUEZ, R. (2007). *Investigación socioeducativa*. Quito: Klendarios.
- ✓ Frigerio, G. (2009). *El análisis de las instituciones educativas*. Bogotá: Santiago.
- ✓ G., P. M. (2007). *Factores a considerar para integración de las TICs*. Andalucía: Lexus.
- ✓ GAIRÍN SALLÁN, J. (2008). *La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas*. Madrid: Universitas.
- ✓ GALLEGOS, R. (2007 pág. 23). *Educación holística: Pedagogía del amor universal*. México: PAX MEXICO.
- ✓ GALVAN, L. (2009). *Enseñar a enseñar*. Lima: BETA.
- ✓ García, J. (2012). *Los recursos en las instituciones públicas*. Buenos Aires: Maen.
- ✓ GAVILÁN, L. (2006). *Enseñar a enseñar*. Buenos Aires: Beta.
- ✓ GIBBONS, M. (2004). *La dinámica de la ciencia en la sociedad contemporánea*. California: SAGE.
- ✓ GIL ANTÓN, M. (2007). *La profesión académica en América Latina*. Guadalajara: Latin American.
- ✓ GOMEZ, V. &. (2009). *Sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación*. Medellín: Colombia S.A.
- ✓ HIDALGO MATOS, M. (2004). *Proyecto Pedagógico*. Juarez: INAPED.
- ✓ HIDALGO MATOS, M. (2008). *La evaluación de los proyectos pedagógicos*. Medellín: INAC.
- ✓ HUBER, G. (2006). *Aprendiendo de la organización*. México: Brigitte.
- ✓ HUISA VERIA, E. (2007). *Etapa filosófico del planeamiento estratégico*. México: SAX.
- ✓ HURTADO MOREJÓN, R. (2007). *Clima organizacional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- ✓ HURTADO MOREJÓN, R. (2007). *Clima relacional de instituciones educativas y espacios de aprendizaje*. Quito: Universidad Andina.

- ✓ IBARRA, D. (2009). *La organización emprendedora en el nuevo siglo*. México: Limusa.
- ✓ IVANCEVICH, G. (2007). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Madrid: Irwin.
- ✓ JARAMILLO SOLORIO, R. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires: DGHR.
- ✓ JARAMILLO SOLORIO, R. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires: Solorio.
- ✓ JIMÉNEZ, J. C. (2009). *El valor de los valores en las organizaciones*. México: ORG.
- ✓ KAUFMAN, R. A. (2008). *Planificación de Sistemas Educativos*. México: Trillas.
- ✓ KNOWLES, C. (2010). *Evaluación de gestores sociales*. Brasil: ISSN.
- ✓ LAGOMARSINO, R. (2008). *Compromiso institucional*. Madrid: Proyecciones.
- ✓ LARA MARTÍNEZ, O. (2011). *Organigrama de una Empresa: Cómo crear estructuras flexibles que optimicen sus recursos humanos*. México: FLEX.
- ✓ Lavaye, F. (2009). *La misión y visión de las empresas*. Buenos Aires: Lomas.
- ✓ LAVÍN, S. d. (2008). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación*. Santiago: LOM.
- ✓ LIMA, P. (2009). *El clima laboral*. Bogotá: RENSO.
- ✓ LOJA, D. P. (2010). *Guía metodológica para la elaboración del PEI*. Loja: DPEL.
- ✓ LUHAMN, N. (2008). *Teoría de la sociedad y pedagogía*. México: Paidós.
- ✓ MARTÍNEZ BARRIENTOS, A. (2011). *Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Bolivia*. San Pablo: Universidad Católica.
- ✓ Martínez, L. (2012). *La calidad de la educación*. México: Lemus.
- ✓ MILLAN, P. y. (2008). ELDESARROLLO ACADEMICO, UNPROYECTO EN CONSTRUCCIÓN. *Apuntes académicos*, 13,14.
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, U. A. (2008). *Programa de Reforma Curricular*. Quito: UASB.



- ✓ MIRANDA JAÑA, C. (2009). *La autoestima profesional: una competencia mediadora para la innovación en la prácticas pedagógicas*. México: REICE.
- ✓ MOLINA, V. O. (2009). *La educación para América Latina*. Maracaibo: Maracaibo mar.
- ✓ Montiel, E. (2009). *La educación y su evolución*. Madrid: Manzana.
- ✓ MORENO SANDOVAL, A. (Ibagué). *Propuesta de reforma académica para el nuevo orden económico y social*. 2010: METRO.
- ✓ MORENO, J. M. (2005). *Diseño Curricular del Centro Educativo*. Madrid: 2E1.
- ✓ MOTA, J. (2010). *El Plan Operativo Anual*. Caracas: IMPV.
- ✓ MUJICA DE GONZÁLEZ, M. P. (2009). *Construcción de un indicador de Gestión Fundamentado en el Clima Organizacional*. Caracas: RVG.
- ✓ MUTIS IBARRA, L. H. (2008). *Proyectos educativos institucionales*. Nariño: Municipio de Pasto.
- ✓ OJEDA LÓPEZ, E. L. (2011). *Mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento de las instituciones educativas*. Quito: LEÓN.
- ✓ OLIVE, L. (2008 pág. 76). *Racionalidad y autenticidad: desafíos para la educación*. Zacatecas: Lexus.
- ✓ ONU. (2009). *Visión moderna de la planificación institucional*. Lima: ONU.
- ✓ ORTÍZ JIMÉNEZ, L. C. (2008). *Inserción social desde la escuela*. México: TAVIRA.
- ✓ ORTIZ, K. H. (2009). *El derecho y la economía social*. México: Print.
- ✓ OSORIO, C. (2009 pág. 10). *Enfoques sobre la tecnología*. Madrid: Sociedad e innovación.
- ✓ PAEZ, L. (2007). *Las actividades educativas asignadas en los planteles educativos*. Madrid: Lemus.
- ✓ PETERS, T. (2008). *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press.
- ✓ PULIDO, M. C. (2009). *El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad*. Colombia: Magisterio.
- ✓ Quintero, L. E. (2011). *El plan institucional*. Barranquilla: PROAS.
- ✓ RAMELLA, P. (2008). *El currículo Integral*. Lima: Unversidad de San Marcos.
- ✓ Ramos, H. (2010). *El proceso de enseñanza aprendizaje*. México: Tamps.

- ✓ RASPA DINSEO, G. (2011). *Formación Gerencial del Director y Gestión del Talento Humano*. México: ISSN.
- ✓ RASPA DINZEO, G. (2011). *Formación gerencial del director y gestión*. México: PPI.
- ✓ REYES PONCE, A. (2007). *Principios de Administración Educativa*. México: Limusa.
- ✓ RIOS GONZALEZ, C. (2009). *Textos de presupuestos*. México: Bahes.
- ✓ Rivero López, S. (2009). *La educación en el contexto social*. México: Luna.
- ✓ RODRÍGUEZ, S. (2007). *Estrategias para la elaboración del PEI*. México: Castillo.
- ✓ ROJAS TORRES, J. (2008). *Proyectos Educativos*. Cali: San José.
- ✓ ROMÁN, M. y. (2009). *Enfrentar el cambio y la mejora en escuelas críticas urbanas: una mirada a la realidad y posibilidades chilenas*. Chile: Persona y Sociedad.
- ✓ RUIZ, M. I. (2009). *Sistema de planeación par instituciones educativas*. México: Trillas.
- ✓ SALAZAR BOTELLO, C. m. (2009). *Competencias y Educación Superior*. Bogotá: Horizontes.
- ✓ SANDOVAL, M. d. (2011). *Concepto de clima organizacional*. México: Caraveo.
- ✓ SANTANDER, L. (2010). *El Plan Operativo de los Emprendedores*. España: Universia.
- ✓ SENPLADES. (2009). Educación y estado. *Informe anual 2008* (pág. 78). Quito: Estatal.
- ✓ SMITH, M. (2007). *El papel del docente en la sociedad actual*. Murcia: Kapell.
- ✓ SORIA, O. (2010). *Conceptos de calidad en la educación*. Buenos Aires: Pax.
- ✓ Storner, J. (2010). *La planeación estratégica*. Londres: Printed.
- ✓ Stufflebeam, D. (2009). *Evaluación sistemática*. México: Paidos.
- ✓ THOMPSON, J. (2008). *Organizaciones en acción*. Bogotá: Colombia.
- ✓ TORO, R. (2007). *El Proceso de Enseñanza Aprendizaje*. Guadalajara: Limus.

- ✓ TORRES ZAMBRANO, G. (2008). *Otra evaluación, otra educación*. Medellín: Consultores Educativos Especializados.
- ✓ UGO, F. (2008). *Competitividad es calidad total*. Barcelona: Alfaomega.
- ✓ VALERIANO, L. (2009). *Metodología para el diseño y elaboración del PEI*. Buenos Aires: Marcus.
- ✓ VALLADARES, J. (2007). *La labor directiva*. Buenos Aires: Lex.
- ✓ VALLE, F. (2011). *Criterios para la asignación de recursos en las instituciones educativas*. México: Velasco.
- ✓ VELEZ, E. S. (2009). *Factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria*. Caracas: RLALC.
- ✓ Ventanillas, M. d. (2010). *Guía para la elaboración del PEI*. Ventanilla: Educación integrada.
- ✓ ZELEZNIAK, L. (2008). *La planificación curricular*. Madrid: Ráduga.

k. ANEXOS

*UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE LOJA*



**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y  
LA COMUNICACIÓN  
NIVEL DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA**

**TEMA**

**EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL  
DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DEL  
CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL  
AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, DEL  
CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-  
2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA

**AUTOR:**

*Dr. Galo Vinicio Gueva Figueroa*

**Loja - Ecuador**

**2013**

**a. TEMA**

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO, DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1, DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2012-2013. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

## **b. PROBLEMÁTICA**

### **□ Contextualización**

El Centro Educativo se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Loja, en la Avenida Benjamín Carrión y Pablo Palacio del Barrio “La Tebaida”, de la Parroquia San Sebastián, del Cantón y Provincia de Loja.

Por lo tanto, se sitúa el área urbana de la ciudad, y recibe estudiantes de los barrios Tebaida Alta, Tebaida Baja, y otros aledaños como: Daniel Álvarez, Los Cocos, Unión Lojana, Santa Teresita, Bellavista, entre otros, en su mayoría provenientes de un estrato de clase media-baja.

Con respecto a la planta docente, se encuentra integrada por 43 maestros, con un nivel profesional acorde a la función y exigencias establecidas por el ministerio del ramo y la comunidad.

La infraestructura, con que cuenta el centro educativo, consta del 16,000 m<sup>2</sup> de superficie y aproximadamente 1,500 m<sup>2</sup> de construcción, constituyéndose en uno de los espacios físicos más amplios en la ciudad.

El actual Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora Nro. 1”, inicia su funcionamiento como escuela unidocente, en octubre del año de 1940, durante la Alcaldía del señor Alfredo Rodríguez, cuando se resolvió que la Escuela de Rumicorral, pase a funcionar en un local del Barrio San Pedro de Bellavista, designando como profesora a la señorita Mercedes Abigail Ojeda.

La labor ha sido fructífera desde su creación y poco a poco la población estudiantil fue incrementándose, haciéndose luego pluridocente. Desde sus inicios hasta 1967, funcionó en tres locales arrendados en el mismo barrio.

Es la señora profesora Gloria Ochoa de Torres, quien inicia una verdadera campaña para adquirir un lote de terreno donde se construya el local escolar, esto ocurre por el año 1964, en la Alcaldía del señor Vicente Burneo, se hace la donación de una hectárea de terreno en la urbanización Daniel Álvarez Burneo, para la construcción de la escuela, cuya escritura pública se inscribe en el Registro de la Propiedad.

El 26 de enero de 1966, en la sesión de la Junta de Recuperación económica de Loja y Zamora Chinchipe, bajo la presidencia del Dr. Ernesto Rodríguez Witt y de otros miembros, el señor Luis Emilio Rodríguez, representante del Banco Nacional de Fomento, da a conocer que el señor Lauro Damerval Ayora, dona CIEN MIL SUCRES para la construcción de la Escuela, cumpliendo con su palabra de “quiero hacer una escuela en honor a mis hijos”.

Con el terreno y los CIEN MIL SUCRES donados, se realiza las gestiones ante el Ministerio de Educación; y, con el apoyo de éste y la colaboración decidida de los padres de familia y la comunidad, se construye el local, inaugurándose el mismo en un acto solemne el 26 de septiembre de 1967, siendo directora de la escuela la señora Gloria Ochoa de Torres.

En junio de 1967, con acuerdo ministerial Nro. 1430, el Ministerio de Educación resuelve designar a la Escuela con el nombre de LAURO DAMERVAL AYORA.

En vista del incremento del número de alumnos y sin contar con aulas suficientes para dar albergue a todos los estudiantes, la Dirección Provincial de Educación, mediante resolución Nro. 004-DPEL del 24 de septiembre de 1.976, divide a la escuela en dos secciones: Matutina y Vespertina, designándose como directores al señor Lic. Juan Jiménez Dávila, y al señor Lic. Vicente Carrión Sarmiento respectivamente.

El 17 de noviembre de 1980, es entregado el edificio actual de la escuela por parte del gobierno nacional, a través de la DINACE.

El 11 de julio de 1985, toma el nombre de Unidad Educativa, por cumplir con lo establecido en el acuerdo ministerial correspondiente que dice: todo establecimiento que tenga dos o más niveles llevará dicho nombre. Previamente, el 17 de enero de 1984, se creó el Jardín de Infantes anexo al plantel.

En 1996, se oficializa el himno a la Unidad Educativa, y en 1997, el escudo y la bandera institucional.

Entre los personajes importantes que han hecho historia en la institución tenemos: Dr. Lauro Damerval Ayora, Sr. Luis Emilio Eguiguren, Sra. Lic. Gloria Ochoa de Torres, Lic. Franco Eladio Loaiza, Lic. Juan Jiménez y Lic. Rolando Salazar, actual director.

La comunidad Damervalina ha ido pasando por la escuela con varias generaciones que han confiado la educación de sus hijos a esta Unidad Educativa. Existen varias familias que de generación en generación de padres, hijos, nietos han recibido la educación en este plantel que tiene varios años de creación.

En la actualidad, la institución se denomina Centro Educativo Lauro Damerval Ayora Nro. 1, y cuenta con 43 profesores, 943 alumnos y un servidor administrativo.

Como todo conglomerado social, las instituciones educativas no permanecen estáticas, por el contrario, tienen momentos de apogeo y decadencia que sucede por diferentes motivos, este es el caso de esta institución la cual al inicio del año 2000, atravesó por momentos difíciles cuando algunos maestros que habían permanecido por muchos años en la institución y considerándose “dueños de la misma” causaron conflictos internos entre maestros, con los padres de familia e inclusive con las autoridades de educación, a tal punto que, tuvo que tomarse la decisión de separarlos del plantel, toda vez que su permanencia constituía un



desprestigio cada vez más profundo, que incidió en una disminución del 25% en la matrícula de los alumnos.

También ha habido aspectos que merecen resaltarse y que han ubicado a la institución en sitios de elevado prestigio y apogeo, en este aspecto merece mencionarse la construcción por parte del Ilustre Municipio de Loja del coliseo cubierto multidisciplinar, cuya inauguración tuvo lugar en julio del 2004, constituyéndose en una de las pocas escuelas fiscales que cuenten con este tipo de infraestructura.

De la misma manera, preveiendo lo que hoy en día se lo hace por mandato legal, en el año 2005, y luego de realizar un análisis pormenorizado de las ventajas y desventajas y la socialización en toda la comunidad, se adoptó la decisión de convertir a la escuela, que hasta ese entonces venía funcionando exclusivamente con el carácter de masculina, en mixta. En el primer año de funcionamiento con la nueva modalidad se pudo evidenciar el éxito de esa decisión, al considerar que el 30% de total de la población infantil era mujeres, hoy el 45% corresponde al género femenino.

Otro hecho, que merece resaltarse, es el referente a los concursos interescolares en los que ha participado el establecimiento. En el año 2006 y 2007, se obtuvo el primer lugar en el concurso interescolar de Bandas de Guerra (así se denominaban en ese entonces).

Posteriormente, en el año 2008, se obtuvo el Vicecampeonato interescolar de Fútbol Infantil, y en el 2009, el ansiado Campeonato, que hasta ese entonces nos había sido esquivo.

En este mismo año, se cristalizó otro ansiado anhelo como es la creación de octavo, noveno y décimos años, con lo que, se completa la Educación General Básica de acuerdo a lo establecido por la ley de educación, y por ende, se cambia la denominación, de Escuela Fiscal Mixta "Lauro

Damerval Ayora” N°1 a Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora” N°1.

Pese a todos los éxitos logrados, en la institución educativa no se ha revisado a fin de fortalecer la planificación educativa institucional, lo cual ha traído consigo una serie de dificultades en los ámbitos académico-administrativo, por lo que se ha considerado pertinente realizar un diagnóstico sobre estos ámbitos, el cual será profundizado seguidamente.

#### ❑ **Situación actual del problema**

Analizando los resultados empíricos obtenidos mediante algunas estrategias investigativas como son encuestas y entrevistas, se establece que, en el Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”, el proyecto educativo institucional requiere ser analizado e investigado a fin de verificar si se cumple acorde a las exigencias establecidas en la filosofía institucional, así como en la demanda social actual.

Existen factores como la identidad institucional, el componente curricular y de gestión que, de acuerdo a las respuestas entregadas por los investigados, estarían siendo aspectos que impiden el cumplimiento del proyecto mencionado; lo expresado se corrobora cuando el 81% de docentes indican que la identidad institucional no responde a las exigencias de la sociedad actual. Otro aspecto a considerarse y que tiene gran repercusión en el cumplimiento del PEI es el desarrollo académico representado por el componente curricular, que al parecer no se han definido y tampoco se ha revisado, según lo afirman los docentes investigados quienes en un 89% señalan que, efectivamente, no se han revisado los aspectos curriculares, lo cual se corrobora cuando un porcentaje similar 95% docentes confirman que no se ha evaluado los resultados de este componente en la institución.

Al hacer referencia al desarrollo administrativo, se puede evidenciar que en un 74% de docentes demuestran que existen errores en la toma de

decisiones, de igual manera, cuando se interroga acerca de la delegación de tareas y conducción de equipos de trabajo, se conoce que el 87% adoptan posiciones considerando que no existe tal descentralización de funciones, ni tampoco una buena conducción de equipos de trabajo.

En lo que respecta a la supervisión de actividades, se vislumbra que existen algunas dificultades evidenciadas en su cumplimiento, toda vez que el 70% aseveran que no existe tal supervisión ya que, se considera que sin ella se cumple mejor las responsabilidades. Algo similar puede decirse del inadecuado manejo de los talentos humanos, y recursos materiales y espaciales, lo cual para un 72% es impositivo. Así mismo las expectativas que tienen los docentes no son alcanzadas según lo manifiestan el 73% de los investigados.

Lo que se ha señalado hace pensar que el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica, no ha alcanzado los sitios necesarios para crecer institucionalmente, en razón de que el proyecto educativo institucional no ha sido revisado ni rediseñado, lo que se puede comprobar luego de la consecución de la presente investigación, por lo que se expresa el problema en los siguientes términos:

#### **□ Problema general**

¿Cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo académico y administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1, de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013?

De esta gran problemática establecida, se pueden derivar los siguientes subproblemas:

#### **Problema Derivado 1**

¿Cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo académico del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, período 2012-2013?

#### **Problema derivado 2**

¿Cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1, de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013?

#### **DELIMITACIÓN**

##### **Delimitación temporal**

La investigación se centrará en el período académico septiembre 2012-julio 2013.

##### **Delimitación espacial**

La investigación propuesta abarcará el Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1.

#### **UNIDADES DE ESTUDIO**

Directivos del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1

Docentes del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1

Padres de Familia del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1

### **c. JUSTIFICACIÓN**

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de proyectos educativos institucionales en cada plantel educativo, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

Desde esta concepción, el proyecto educativo institucional ha dejado de ser un mero elemento en las instituciones para convertirse en un componente de indiscutida importancia estratégica, hacia la excelencia y el logro de objetivos, ya que tiene por finalidad explicar la intención pedagógica, la concepción de relación entre los individuos y la sociedad, y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la repercusión que tiene el PEI en el desarrollo académico y administrativo, la misma permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización educativa, a fin de lograr un equilibrio en la buena marcha institucional, en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran, de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La importancia del PEI ha sido tema de marcado interés desde hace varios años, es por ello que, el presente trabajo de investigación, pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación ya reseñada con anterioridad.

El desarrollo académico y administrativo, por su parte, permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta

madura de todos los miembros de la organización, ya que sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

La organización del PEI es relevante en el comportamiento del personal docente, que labora en las instituciones educativas, ello fortalece aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Considerando lo expresado, se ha evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal docente, lo que, lógicamente, ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las dependencias que conforman la institución.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto, a través del mismo, se pretende despertar la reflexión directiva, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el desarrollo académico y administrativo son factores determinantes en la gestión rectora, tomando en cuenta además que, el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que éste tenga de la organización, por lo que debe existir un proyecto que oriente su camino para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los objetivos a cumplir.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiará el personal docente, directivo y comunidad educativa, razón por la cual se cuenta con su apoyo decidido, constituyéndose el presente trabajo en factible de ejecutarlo, a más de constituirse en un requisito reglamentario previo a la obtención del grado y título de magister en administración educativa.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **❑ OBJETIVO GENERAL**

Establecer la incidencia del proyecto educativo institucional en el desarrollo académico y administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1, de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013.

##### **❑ OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❑ Determinar la incidencia del proyecto educativo institucional en el desarrollo académico, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1, de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013
- ❑ Determinar la incidencia del proyecto educativo institucional en el desarrollo administrativo, del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1, de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013.
- ❑ Elaborar lineamientos alternativos orientados al mejoramiento del desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1, de la parroquia San Sebastián, del cantón y provincia de Loja, en el período 2012-2013.

## **e. MARCO TEÓRICO**

### **1. El Proyecto Educativo Institucional**

#### **1.1. Introducción**

El desarrollo tecnológico en los diferentes campos de la actividad humana, el avance científico y la dinámica social, demandan de una permanente innovación educativa, como respuesta a las necesidades de la nueva sociedad.

En este contexto, es necesario que las instituciones educativas revisen los mecanismos que posibiliten contar con un instrumento que les ayude a conducirse con eficiencia y eficacia. La construcción del Proyecto Educativo Institucional es uno de aquellos mecanismos.

En las instituciones educativas esta necesidad es acuciante dada la situación crítica por la que atraviesan, por lo que hay que responder a los retos de innovación que la sociedad actual plantea, ya no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin visión de lo mediano e inmediato, sin acciones concretas que respondan a las reales necesidades de docentes, estudiantes y padres de familia, por lo tanto será imposible mejorar la calidad de la educación, sin un Proyecto Educativo Institucional.

Por tanto, el Proyecto Educativo Institucional permitirá conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia; plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios, y, obtener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tiene el colegio para enfrentar las diversas situaciones.



## **1.2. Significado del Proyecto Educativo Institucional**

El término proyecto se deriva de “los términos latinos PROICERE y PROIECTARE que significan arrojar algo hacia delante. Entonces, proyecto en sentido genérico significa la planeación y organización de todas las tareas y actividades necesarias para alcanzar algo” (HIDALGO MATOS, 2004).

Diseñar un proyecto educativo significa planear un proceso para alcanzar una meta educativa, objetivos de aprendizaje. Esto implica desde la selección del problema surgido en un contexto educativo particular, su tratamiento hasta la presentación del informe. En otros términos, corresponde la realización de varias etapas interrelacionadas de concepción, planeamiento, formulación de acciones, implementación y evaluación.

El objetivo principal de un proyecto es resolver, en forma organizada y planificada, un problema previamente identificado en su realidad educativa, aprovechando para ello los recursos disponibles y respetando ciertas restricciones impuestas por la tarea a desarrollar y por el contexto.

En lo que se refiere a nuestro caso, el proyecto educativo, pretende utilizar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar la calidad de la educación, de manera que se posibilite a las diferentes instituciones alcanzar su misión educativa. Esto implica realizar proyectos de innovación educativa que contemplen propuestas que permitan solucionar el o los problemas previamente identificados en su realidad educativa usando las TIC disponibles.

Como parte de las características de un proyecto de innovación educativa, podemos mencionar las siguientes:

- Surge de una necesidad identificada en el contexto educativo, de los intereses personales o del grupo y/o de los objetivos de aprendizaje enmarcados por el docente.
- Implica una reflexión en la cual se confrontan, por una parte, las necesidades y, por otra, los medios para satisfacerlas.
- Durante su formulación, se explicita el problema a resolver, los objetivos del proyecto, las necesidades y los recursos disponibles, se distribuyen responsabilidades y se definen los plazos para cada actividad.
- El proyecto, al ser grupal, requiere del compromiso de cada uno de los miembros involucrados y de la organización conjunta de las actividades a realizar.
- El proyecto debe ser evaluado en forma permanente, confrontando el trabajo realizado con el proyectado y analizando también el proceso de realización. También debe ser analizado el resultado final de él, en términos del impacto que este significó para su comunidad educativa.

### **1.3. Concepto:**

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. “Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes” (CORTINA, 2009).

Por tanto, el proyecto educativo institucional es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un proyecto educativo institucional como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el proyecto educativo institucional se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

#### **1.4. Importancia**

El Proyecto Educativo Institucional es muy importante porque constituye un proceso de mejoramiento de la calidad de la Educación a nivel Institucional; reconoce la resignificación del ser humano y de la institución educativa al consensuar su oferta en función de los perfiles de cada actor que forman parte del establecimiento, generando una organización democrática con una planificación institucional dinámica, permitiendo establecer e implementar ambientes propicios para aprender significativamente con una articulación práctica de los ejes transversales.

#### **1.5. Elaboración del proyecto educativo institucional**

“La elaboración de un proyecto educativo institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional” (CORTINA, 2009). La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de proyectos educativos institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

### **1.6. Beneficios**

- ✓ Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.
- ✓ Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.
- ✓ Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.
- ✓ Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.
- ✓ Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

### **1.7. Justificación de la existencia del proyecto educativo institucional**

El proyecto educativo institucional constituye un proceso de mejoramiento de la calidad de la educación a nivel Institucional; permite la resignificación del ser humano y de la institución educativa al consensuar su oferta en función de los perfiles respectivos.

“Provoca un cambio entre los actores del proceso educativo y genera una organización institucional democrática a través de una planificación institucional dinámica” (ATUNEZ, 2007).

Permite establecer e implementar ambientes propicios para aprender significativamente con una articulación práctica de los ejes transversales

## 1.8. Características

- ✓ **Manejable.-** El proyecto educativo institucional debe ser un documento de manejo fácil por lo que unas pocas páginas son suficientes para contenerlo. “El proyecto educativo institucional debe estar al alcance y disposición de todos los elementos para su consulta por lo que es conveniente acompañarlo de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad” (CASTRO, 2008). La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.
- ✓ **General y Generador.-** En el proyecto educativo institucional debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como manuales de operación, normas institucionales, el Plan Operativo Anual - POA y los Proyectos de Aula.
- ✓ **Integral y Coherente.-** Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Debe afectar a la globalidad de la institución incluyendo la gestión administrativa, se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico pedagógica, relación con la comunidad. El proyecto educativo institucional debe otorgar coherencia en la práctica del establecimiento: entre los distintos proyectos para que respondan a

una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente: entre la institución con el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales, todos los actores de la comunidad educativa debemos tener acceso al manejo y conocimiento del proyecto educativo y así integrarnos al proceso de implementación, seguimiento y evaluación.

- ✓ **Participativo y Consensuado.**- El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad. Los diferentes actores que participan en su construcción, tanto internos como externos tienen injerencia en la toma de decisiones, y por ende son responsables de los resultados y consecuencias que dichas decisiones tienen.

El compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial de los docentes, es un factor determinante en el éxito del PEI ya que son los que cotidianamente enfrentan la tarea educativa. Los estudiantes tienen mucho que aportar al proyecto sobre la base de sus intereses y necesidades, saben lo que les motiva.

“Nuevas concepciones en torno al aprendizaje exigen que los padres de familia y la sociedad participen en estos procesos; además, la participación, debe despertar el sentido de pertenencia y motivación” (FRAGA RODRÍGUEZ, 2007). Dicha participación es considerada como un proceso en el que se propicia un intercambio de experiencias real y libre, tener derecho a expresarse y ser escuchado, aceptar las opiniones divergentes, tomar consensualmente las decisiones, estimular la creatividad, ser responsables de las acciones, sentirse actor y hacedor.

- ✓ **Flexible, Abierto y Progresivo.**- El proyecto educativo institucional es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos que se

han consensuado en primera instancia en la comunidad educativa, a partir de él deben comenzar a elaborarse los otros documentos programáticos y manuales de operación. No es un documento definitivo, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados y los cambios del contexto y entorno.

### **1.9. El equipo de coordinación para elaborar el proyecto educativo institucional.**

Para asegurar la dinámica y continuidad en la construcción del PEI, la comunidad educativa debe conformar un equipo que asuma esta responsabilidad.

Sugerencias para la conformación del equipo de coordinación:

El número de integrantes debe estar en concordancia con el tamaño institucional. Para un solo plantel 3 o 4 personas Para asegurar la dinámica y continuidad en la construcción del PEI, la comunidad educativa debe conformar un equipo que asuma esta responsabilidad

El número de integrantes debe estar en concordancia con el tamaño institucional. Para un solo plantel 3 o 4 personas pueden ser suficientes; para las formas asociativas hay que considerar el número de planteles asociados y determinar representantes de los establecimientos y niveles con equilibrio

Es importante considerar personas que ejerzan liderazgo, tengan el reconocimiento de los grupos, capacidad y decisión de trabajar en grupos, capacidad de negociación. El director o uno de los directores de los establecimientos asociados deben dirigir el grupo. Las personas que

conformarán el equipo coordinador deben ser escogidas muy concienzudamente. Recuerde el interés de la persona por participar es importante, pero hay que estar seguro de que va a contribuir positivamente a la tarea.

Este equipo de coordinación es el encargado de crear los espacios, motivar y coordinar las acciones de todos los actores de la comunidad educativa, durante el proceso de elaboración del proyecto Educativo Institucional.

Para que estos equipos funcionen óptimamente y permanezcan en el tiempo, es necesario que “tengan el respaldo de autoridades y que propicien condiciones como las siguientes: metas comunes, liderazgo compartido, una interacción e involucramiento de todos sus miembros en los desafíos que se plantea al establecimiento, una comunicación abierta y efectiva, capacidad para tomar decisiones, estar atentos al proceso de evolución del equipo, generar confianzas mutuas, respeto por las diferencias que se produzcan al interior y tener la capacidad para resolver constructivamente los conflictos” (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2008).

El interés de las personas por participar es importante, pero hay que estar seguro de que esa participación va a contribuir positivamente para la tarea encomendada.

#### **1.10. Etapas de un Proyecto Educativo Institucional**

Teniendo en cuenta las características antes mencionadas sobre proyectos educativos institucionales, debemos tener en consideración las etapas que se deben seguir para desarrollar un proyecto:

1. “Análisis de la situación educativa.
2. Selección y definición del problema.
3. Definición de los objetivos del proyecto.
4. Justificación del proyecto.



5. Análisis de la solución.
6. Planificación de las acciones (Cronograma de trabajo).
7. Especificación de los recursos humanos, materiales y económicos.
8. Evaluación.
9. Informe final” (MORENO, 2005).

A continuación se explicita cada una de estas etapas.

## **1. Análisis de la situación educativa**

En esta primera etapa, es necesario considerar las necesidades y motivaciones expresadas por los propios alumnos, los profesores, directivos y padres. En esta etapa se debe definir y explicitar una necesidad real de una población específica, que ha surgido como consecuencia de haber observado críticamente la realidad educativa en la cual se desempeña como docente y que puede ser una situación problema posible de resolver. Puede ser a partir de una rama de estudios, una problemática más o menos amplia y no bien definida, motivada por lecturas previas o a veces por experiencias personales.

## **2. Selección y definición del problema**

Para pasar de la necesidad identificada al problema en sí debe procederse a la delimitación del problema. El problema deberá delimitarse tanto en la extensión (ámbito o alcance) del concepto como en el tiempo y el espacio. La delimitación requiere:

- Revisión inicial de la literatura o bibliografía que existe sobre la temática del problema definido.
- Sondeos de documentación en archivos y bibliotecas con el fin de observar cómo han sido desarrollados temas y proyectos similares.
- Consejos de profesionales especializados y con experiencia en el campo específico que se desea abordar.

- Información en Internet, como por ejemplo proyectos educativos en otros países.
- Páginas Web de instituciones internacionales y enlaces a proyectos presentados en organismos de investigación educativa.

Una vez cumplidos estos pasos se habrá identificado una laguna, un desacuerdo, una interrogante concreta que le permitirá finalmente formular un problema preciso.

La delimitación debe hacerse no sólo considerando la real necesidad sino también la factibilidad por tiempo, por financiamiento y por disponibilidad de información e instrumentos.

Alguien que se plantee un proyecto debe resistir la tentación de abordar temas demasiado vastos y complejos, que escapen todavía a sus posibilidades reales, y que, a lo mejor, exigirán muchos años de trabajo para hacer algo aceptable aún en las mejores condiciones.

La selección de un tema y un problema no es una actividad que pueda hacerse sin información adecuada y suficiente, de hecho, es una decisión terminal del proceso exploratorio.

Es necesario atender ciertas sugerencias para seleccionar correctamente el problema son:

- “El tema debe ser específico.
- Verificar si el problema despierta verdadera motivación, inclinación o interés en los alumnos y equipo docente para ser tratado. Esto permitirá trabajar con gusto y el rendimiento será mejor.
- Asegurarse de que se dispone de un conocimiento básico que permita manejar el tema sin mayores dificultades.
- Confirmar si se dispone de suficiente información a la cual se pueda tener acceso.

- Asegurarse de que el problema sea novedoso, de actualidad y que represente una verdadera contribución a la comunidad educativa del establecimiento y al cumplimiento de su misión educativa.
- Revisar información suficiente sobre el problema antes de tomar la decisión de elegirlo definitivamente.
- Analizar que sea factible de ser solucionado.
- Verificar que no sea demasiado amplio e indeterminado ni demasiado restringido” (BATANAZ PALOMARES, 2007).

Una vez seleccionado el problema es necesario plantearlo como tal. Pero ¿Qué es plantear un problema? ¿Cómo se hace un buen planteamiento de un problema?

Plantear un problema de innovación educativa dentro del PEI, es definir exactamente qué es lo que se desea resolver, que se desea solucionar y en qué se desea innovar. Un buen planteamiento sirve para no perderse ante las diversas posibilidades y expectativas que ofrece cada problema.

El plantear un problema comprende fundamentalmente tres pasos:

- Observación y descripción

Este primer paso implica la realización de un diagnóstico inicial de la situación problemática, anotando los hechos que demuestren la existencia del problema. Un problema correctamente definido contiene en sí la estructura básica del proyecto.

- Análisis

Analizar un problema significa descomponerlo en sus partes constitutivas o aspectos básicos, con el fin de determinar en qué consistirá el trabajo. Realizar un análisis exhaustivo del problema permitirá Identificar los

aspectos que lo conforman, establecer sus posibles relaciones y explicar y justificar dichas relaciones en términos de posibles razones teóricas.

Algunas preguntas que pueden ayudar a realizar este análisis son:

- ✓ ¿En qué circunstancias aparece el problema a resolver?
  - ✓ ¿Qué elementos pueden originarlo?
  - ✓ ¿Qué elementos básicos lo componen?
  - ✓ ¿Cuáles componentes son fundamentales?
  - ✓ ¿Cuáles son secundarios?
  - ✓ ¿Qué interrelaciones existen entre los elementos componentes?
  - ✓ ¿Qué aspectos del problema se desconocen?
  - ✓ ¿Cuáles faltan?
  - ✓ ¿Qué explicaciones o modelos nos permiten mejor comprensión del problema?
- Delimitación

Este paso consiste en circunscribir el problema a un medio o espacio geográfico, a un ámbito determinado, a un grupo humano y a un período de tiempo, se inicia entonces el diagnóstico inicial del problema en el que se identifica dos partes o elementos fundamentales que son:

- ✓ Lenguaje expresivo de los alumnos (vocabulario, sintaxis, dicción)
- ✓ Metodología utilizada

Ahora bien, si esto no es suficiente, se tendrá que continuar desglosando estos elementos hasta lograr establecer con claridad qué aspectos comprenden cada uno y qué posibles relaciones existen entre ellos.

Finalmente, se circunscribe el proyecto propuesto definiendo a quienes va dirigido: Lugar, nivel, área de estudio, grupo humano, tiempo.

Una vez realizado este proceso de descripción, análisis y delimitación, el profesional o estudiante estará en mejores condiciones para enunciar el problema y formular los objetivos del proyecto.

Pero ¿qué nombre se le dará al proyecto? Planteado el problema ya se está en condiciones de establecer el título que se le dará al proyecto. Este debe presentar el objetivo fundamental del proyecto en sus dimensiones exactas, mediante una exposición formalmente explícita, de tal suerte que, al leerlo se entienda de qué trata dicho trabajo. Su redacción debe ser con términos claros y precisos.

### **3. Definición de los objetivos del proyecto (pedagógico de aula)**

Una vez seleccionado y definido el problema y el tema del proyecto, es fundamental clarificar los objetivos que se perseguirán con él. La definición de los objetivos nos permitirá saber hacia dónde vamos y qué es lo que esperamos con el proyecto.

“Formular los objetivos es determinar los posibles resultados que se van a obtener para dar respuesta al problema” (GAIRÍN SALLÁN, 2008). Para ello es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos deben relacionarse en forma directa y permanente con la problemática a resolver.
- Los objetivos deben ser claros, concretos y precisos, de tal manera que sirvan de guía para el trabajo.
- Los objetivos deben ser posibles de cumplir.
- Los objetivos deben ser posibles de ser medidos y evaluados al finalizar el proceso.

En un proyecto deben enunciarse y encontrarse dos tipos de objetivos:

<b>Objetivos Generales o del Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigen todo el proyecto y abarcan la problemática del tema de interés.</li> </ul>
<b>Objetivos Específicos o de Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitan el objetivo general y particularizan aspectos concretos del problema.</li> <li>• Deben estar dirigidos a los elementos o aspectos fundamentales del problema.</li> <li>• Deben formularse en términos evaluables que puedan ser logrados en tiempos y circunstancias bien definidas.</li> <li>• Se formularán utilizando verbos en infinitivo.</li> </ul>

#### 4. Justificación del proyecto

La justificación es una descripción más o menos amplia que responde a los siguientes aspectos:

- Importancia y actualidad que tiene el tema o problema que se va a esclarecer.
- Utilidad práctica que el trabajo tendrá, es decir a quiénes beneficiará el proyecto que se va a realizar.
- Factibilidad de realización del proyecto integrado en el PEI, así como también las posibles limitaciones.

#### 5. Análisis de la solución

Una vez que un problema ha sido planteado, enunciado, justificado y que sus objetivos han sido plenamente identificados, es necesario plantearse las posibles soluciones del problema.

“Se entiende por posible solución cualquier proposición, supuesto o predicción que se basa, bien en los conocimientos ya existentes, o bien en hechos nuevos y reales, o en unos y otros” (DURÁN, 2009). Estas son las tres fuentes de una solución.

Las soluciones surgen como una tentativa del investigador para resolver el problema que le preocupa, y por lo mismo las soluciones tienen una función claramente orientadora del proceso de investigación, pues, nos indican el camino que hemos debido seguir en la solución del problema.

Cualidades y condiciones de una solución bien formulada

- ✓ Ser una respuesta probable al problema objeto de investigación. Si bien es una conjetura, ésta debe tener probabilidades de ser verídica.
- ✓ Debe ser innovadora.
- ✓ Debe contemplar el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
- ✓ Relacionar dos o más indicadores.
- ✓ Debe ser conceptualmente clara; es decir estar redactada sin ambigüedad. Expresiones abstractas, de múltiples interpretaciones no proporcionan la corrección necesaria para determinar el objeto de estudio.
- ✓ Ser factible de comprobación.
- ✓ Estar al alcance del investigador. Esto es, que su resolución ha de ser factible, con los conocimientos que éste posee y los recursos técnicos y económicos de que dispone.

## **6. Planificación de las acciones (cronograma de trabajo)**

El diseño de la solución al problema consiste en estructurar una propuesta de trabajo o una secuencia de actividades que permita el desarrollo y logro de la meta propuesta.

La planificación de este trabajo debe contemplar un listado de todas las actividades que se realizarán, los plazos de cada una de ellas y el responsable de que ellas se realicen. En la literatura técnica, esta metodología es conocida como carta Gantt. Se construye un cronograma de trabajo, un cuadro de doble entrada. En el eje de las ordenadas se anotan las actividades y en el de las abscisas los tiempos estimados para

cada una de ellas. Es conveniente listar las actividades que comprenderán la propuesta siguiendo una secuencia lógica y cronológica.

## **7. Especificación de los recursos humanos, materiales y económicos**

Una vez que se ha decidido sobre el problema que abordarán, se ha señalado su importancia y la necesidad de proponer alguna solución, se han especificado los objetivos que la propuesta tendrá y se han identificado todas las acciones que hay que realizar para completar el proyecto, cuando se harán y quien es el responsable, es fundamental identificar los recursos humanos, materiales y económicos que se requerirán para su desarrollo.

### **7.1. Recursos Humanos**

Es muy importante especificar el número de personas que se necesitará para poder llevar adelante lo planificado y la tarea o tareas que cada uno deberá cumplir. Se deben establecer los roles principales de cada uno de los integrantes del grupo que diseñarán, desarrollarán e implementarán el proyecto y sus responsabilidades asociadas. “Esta asignación debe realizarse en forma grupal, con el acuerdo y compromiso de todos los integrantes” (ASTUDILLO, 2007). Para esto el primer rol por definir es el del jefe de grupo o coordinador. Es importante considerar que este rol debiera ser asumido en forma natural por el integrante que muestra las mayores capacidades de liderazgo.

### **7.2. Recursos Materiales**

Se debe definir todos los materiales y medios tecnológicos que se prevé se necesitarán para el desarrollo del proyecto. En teoría, tenemos acceso a gran cantidad de recursos tecnológicos, pero resulta difícil saber cuáles son los más adecuados, en qué momento del proceso de aprendizaje los incorporamos, con qué objetivos, qué habilidades potenciamos con su



implementación en el aula, qué rentabilidad didáctica se les supone y finalmente, cómo evaluamos su eficacia en el proceso de aprendizaje.

De esta forma, se hace necesario seleccionar y evaluar los medios existentes, para reflexionar sobre su adecuación a los objetivos propuestos, a las características de los estudiantes y en definitiva, al proyecto de innovación educativa que estamos proponiendo.

### **7.3. Recursos Económicos**

Consiste fundamentalmente en asignar valores monetarios a cada uno de los materiales a utilizar. Así por ejemplo, los costos de papel, libros, copias, de reproducción de instrumentos para la recolección de datos, etc. Además, es necesario agregar al presupuesto un porcentaje para el rubro de imprevistos, que pueden aparecer en el transcurso del trabajo.

## **8. Evaluación**

Todo proyecto requiere de procedimientos de evaluación que permitan hacer las revisiones y modificaciones pertinentes con el fin de obtener un producto final de buena calidad y asegurarnos que la implementación sea exitosa. Así también, “en el caso de proyectos de innovación enriquecidos con tecnología el proceso evaluativo es vital ya que es la forma en que se constata el cumplimiento de los objetivos” (LAVÍN, 2008). Por ello es importante determinar la forma en que el proyecto se evaluará y determinar si las actividades propuestas realmente cumplieron con los objetivos de aprendizaje. También en esta etapa es necesario describir los instrumentos y procedimientos que se utilizarán para la evaluación de proceso y de resultados.

Una distinción que puede ayudar a la realización de la evaluación, es reconocer los diferentes momentos de la evaluación, según la finalidad:

- **Evaluación del proceso (o formativa):** se refiere al cumplimiento de la programación de cada una de las actividades, utilización de los recursos, cumplimiento de los tiempos, entre otros. Lo importante para obtener un producto de calidad es asegurar desde un comienzo evaluaciones de proceso, de manera que las debilidades finales sean escasas y las fortalezas sean las que predominen. Tiene como propósito ir mejorando el producto de cada etapa.
- **Evaluación de los resultados:** recoge los principales resultados o logros relacionados con los objetivos y permite, a partir del análisis de los datos, establecer el cumplimiento de dichos objetivos. En algunos enfoques evaluativos, también se consideran los efectos no esperados, es decir, todos aquellos resultados que no están en directa relación con los objetivos planteados, pero que sí son de interés para el proyecto.

Siempre hay que considerar que la evaluación deben permitir mirar los logros, pero también debe plantearse como un proceso de aprendizaje, en tanto ponen en evidencia el cumplimiento o no de las actividades que se están desarrollando, permitiendo reorientar su ejecución.

### **El Objeto de Evaluación**

Una de las primeras cosas que hay que tener claras es el objeto de evaluación dentro del PEI. Con esto estamos indicando lo que se desea evaluar. En este caso, es la innovación educativa que se ha estado planificando. Pero, en otras circunstancias, puede ser un medio instruccional, un proyecto curricular, un software educativo, un plan de estudio, etc.

Generalmente, el objeto de evaluación es muy amplio, por lo tanto es necesario especificar dimensiones e indicadores que nos permitan elaborar los instrumentos y en último término saber si los resultados obtenidos permiten afirmar que se lograron los objetivos.

## **Procedimientos e instrumentos de evaluación**

Una vez definido qué se va a evaluar se hace necesario elegir o elaborar los instrumentos y procedimientos que permitirán recoger información que posibiliten evaluar el objeto de evaluación, medios instruccionales o el curso apoyado con tecnología. De esta manera se podrá identificar la capacidad que tiene el medio y/o el curso diseñado de promover aprendizajes de calidad en el alumno, en el sentido de ser pertinentes, trascendentes, significativos.

Junto con definir el procedimiento e instrumento de evaluación, es necesario identificar quien participará en el proceso de evaluación, cómo y cuándo.

Al hacer referencia a procedimientos de evaluación, se entiende “aquellos medios, recursos que permitan recoger información en forma sistemática, directa o indirectamente, sobre los comportamientos de los alumnos, tendientes a favorecer una oportuna y adecuada toma de decisiones frente a un hecho” (PULIDO, 2009).

Algunos de los procedimientos son: Observación externa, Pruebas, Entrevista, Encuesta, Inventarios, Escalas de actitudes, Autoevaluaciones, entre otras.

### **9. Informe final**

El paso final del proyecto será la redacción del informe, el cual debe ser realizado con claridad y objetividad.

El informe es un paso tan necesario como los anteriores, en lo que concierne a su estructura básica debe tener una secuencia lógica y ajustarse a ciertos convencionalismos universales que conviene respetar y que los señalaremos de manera general:

- Sección preliminar. Constituye una especie de presentación general del trabajo y comprende: título, índice o contenido general.
- Cuerpo del informe. Es el núcleo central en el que se desarrolla el problema y la propuesta de solución. Ha de contener: introducción, planteamiento del problema, justificación del problema, objetivos del proyecto, recursos, actividades, cronograma, conclusiones y recomendaciones.
- Sección de referencias. Para no recargar el texto del informe se traslada a una sección separada las referencias bibliográficas y los anexos o apéndices.

En cuanto a la referencia bibliográfica, corresponde citar la bibliografía básica que se ha revisado para la elaboración del proyecto. Es conveniente anotar todos los libros que en cierta, forma tienen relación con el tema propuesto y que en algún momento puede servir para su fundamentación teórica.

La bibliografía puede estar compuesta de libros, publicaciones periódicas, revistas, periódicos, documentos, conferencias, folletos, Sitios Web, entre otros. La bibliografía se cita; en orden alfabético de autores.

Es recomendable que en el proyecto se incluyan aquellos materiales importantes que fueron utilizados y desarrollados. Estos anexos podrían ser copia de los instrumentos utilizados en la recolección de datos, autorizaciones para realizar actividades en ciertas instituciones, croquis, recortes de revistas o periódicos referentes al tema, etc.

## **1.11. Elementos del PEI**

### **1.11.1. Diagnóstico**

Es una "radiografía pedagógica" de la institución educativa orientada, en primer lugar a identificar y caracterizar de forma precisa las potencialidades y debilidades de la institución educativa y su contexto, considerando particularmente los siguientes aspectos:

**Las características del entorno de la institución educativa:** Físico, ambientales, económicos, socio-culturales, principales características de la relación institución educativa–comunidad, la participación activa y beligerante de la comunidad, actividades que se realizan en conjunto, acerca de la institución educativa.

**Resultados de la gestión escolar:** como se dirige la institución educativa, como se planifica y se evalúa. Atención a las políticas nacionales, regionales y provinciales. La adecuación de las políticas educativas a la realidad en la cual está ubicada la institución educativa.

- Niveles de rendimiento, repitencia y deserción.
- Perfiles reales del estudiante, docentes y locales.
- Señalamiento de los principales problemas que confronta la institución educativa en los aspectos del ser, el saber y el hacer.

Los campos o aspectos a considerarse en el diagnóstico, de acuerdo a las necesidades y a los Objetivos establecidos son los siguientes: Gestión institucional gestión académica; gestión administrativa-financiera.

#### **1.11.1.1. La Construcción Participativa del PEI**

“El proyecto educativo institucional, es una acción conjunta, elaborada a partir de mínimos acuerdos y desde una mirada de concertación, por la totalidad de la comunidad educativa (directivos, maestros, padres de familia y estudiantes)” (MORENO SANDOVAL, Ibagué), también implica a la comunidad circundante, con el fin de planificar, aquellas acciones que les permitirán concretar metas tendientes a la visión de la escuela que desean constituir

#### **1.11.1.2. Proceso del diagnóstico:**

- “Analizar los problemas, de acuerdo a los campos.

- Buscar las relaciones de los problemas entre sí (prospección)
- Elaborar la estructura de los problemas,
- Identificar las causas y efectos, Árboles de problemas.
- Jerarquizarlos.
- Organizarlos por áreas.
- Planificar y,
- Ejecutar acciones concretas” (EDUCACIÓN, 2007)

## **1.11.2. Identidad Institucional**

### **1.11.2.1. Los perfiles**

Es la explicitación del modelo ideal o utópico de persona que se expresa como meta de la educación a alcanzarse, ofrece el conjunto de características que debe lograr el estudiante para responder al sentido último de la educación.

Este enunciado del modelo de persona y en consecuencia de sociedad que se busca a través del PEI, permitirá evaluar con mayor aproximación los logros que se van alcanzando a través del proceso educativo así como fijar los reajustes oportunos y necesarios, dentro de los objetivos pre-establecidos y en las estrategias que se vienen aplicando en su ejecución.

Debe estar formulado de manera que pueda:

- Servir de fuente de derivación de los objetivos generales y específicos, que a su vez, darán origen al currículo integral.
- Orientar el contenido de las unidades didácticas de formación del educando.
- Presentar el elemento específico de confrontación para evaluar el proceso educativo total

En relación con el perfil del docente, es necesario que se elabore

teniendo en cuenta:

- Las características personales
- Las competencias profesionales de su formación docente.
- Las responsabilidades que debe cumplir el docente en la institución.
- Los índices de calidad escolar.

Caracterizar la institución, su infraestructura física, tecnológica, la disponibilidad de servicios, la prestación de servicios para actividades comunitarias. es otra tarea cuando se determinan perfiles porque es en esas condiciones donde se va a desarrollar la gestión educativa y los aprendizajes y serán algunas de esas condiciones las que deban adecuarse a las nuevas demandas que determina la oferta educativa.

El estudiante al culminar la educación básica, debe tener los siguientes atributos fundamentales:

- Libre participativo, comprometido con los valores morales y cívicos y forjador de una sociedad democrática y humanista.
- Tener un pensamiento crítico y creativo, capaz de analizar los elementos componentes de la realidad.
- Asumir una actitud de liderazgo.
- Tener alto sentido de pertenencia y autoestima.
- Relacionarse fraterna y solidariamente con sus semejantes.
- Asumir una actitud favorable al cambio social.
- Defensor de los derechos humanos.
- Demostrar capacidad de autocontrol y dominio de sí mismo.
- Asumir una actitud de respeto y alto sentido de responsabilidad.
- Demostrar autonomía en la toma de decisiones.
- Autorrealización y valorización.

### 1.11.2.2. El modelo pedagógico

El modelo pedagógico es el medio fundamental del PEI, para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos. Es un proceso de replanteamientos y de reconstrucción de todas las teorías y los paradigmas que sustentarán nuestro modelo pedagógico. Es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Los principios que constituyen el universo teórico del proyecto educativo sirven para fundamentar y guiar los procesos curriculares, el gobierno escolar y de padres de familia, el proceso de seguimiento, de evaluación es el referente teórico en la selección de las estrategias para la planeación participativa, el soporte que da coherencia a la acción educativa y los conceptos dentro de los cuales se mueve.

“El Modelo Pedagógico institucional da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura, del modelo de convivencia, que compromete la institución y en cualquiera de ellos la posición de la institución educativa frente a los conceptos como conocimiento, saberes, pedagogía, didáctica, metodología, ciencia, técnica, tecnología, evaluación, aprendizaje, roles, relaciones. etc.” (TORRES ZAMBRANO, 2008).

Los conceptos del modelo o su marco teórico: principios filosóficos, epistemológicos, antropológicos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos, axiológicos, éticos y religiosos, explicitan el enfoque y las corrientes que lo iluminan, sirven de fundamento para todos los componentes del PEI.

El autor Rafael Flores Ochoa explica cinco criterios que permiten distinguir un modelo pedagógico de otros, éstos son:

- La meta esencial de la formación humana.
- El proceso de formación y desarrollo del ser humano.



- Los contenidos curriculares y la descripción del tipo de experiencias educativas que se privilegien para afianzar e impulsar el proceso de desarrollo.
- Describir y prescribir métodos y técnicas de enseñanza para la práctica educativa como modelo de medición o acciones eficaces.

Para construir el modelo pedagógico o marco conceptual, se vale de varias estrategias, entre las que podemos mencionar las siguientes: debates, lecturas críticas, intercambio de experiencias innovadoras, talleres de construcción de conceptos, seminarios y cursos rápidos con temas especiales que permitan contrastar enfoques teóricos, con la participación de todo el colectivo, encuentros con varios actores educativos de la comunidad para explorar y contrastar imágenes sobre el fenómeno educativo, juegos de roles, etc.

El Modelo Educativo que se adopte y que responde a las aspiraciones y necesidades de la institución debe tener las siguientes características:

**Humanista.-** Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista. La persona humana es el centro del quehacer educativo.

**Participativo.-** Posibilita que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.

**Democrático.-** Busca educar en democracia para la búsqueda de una sociedad que mejore su calidad de vida, plantea una educación intercultural.

**Integral.-** Postula el desarrollo integral del educando

**Interaccionista.-** Cree en la construcción del conocimiento por la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento, indisociables entre sí.

**Axiológico.-** Plantea una educación en valores

**Constructivista.-** Porque en sus modelos de aprendizaje el alumno es el actor principal de su propio aprendizaje.

### 1.11.2.3. Visión

“La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a la calidad total es decir a la excelencia” (MUTIS IBARRA, 2008). Es importante no olvidarse, que para construir la visión de futuro debe tomarse en cuenta el diagnóstico.

#### ¿Por qué una Visión?

- La institución tiene una vida indefinida.
- La vida de la institución va cambiando con los cambios de la sociedad.
- Cada día debemos aspirar a ser mejores
- Nuestros sueños de ser mejores cada día son los que nos dan la perspectiva del futuro.
- La visión es esa perspectiva de mejorar en el futuro sobre la base del cumplimiento de nuestra misión.
- La visión representa los grandes fines.

La Visión de Futuro es la declaración amplia sobre dónde quiere estar una organización dentro de tres o cinco años. Se constituye en el factor de motivación y compromiso para todos los miembros de una institución educativa.

#### ¿Cómo Construirla?

Se la construye en base a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el Fin Superior que persigue su institución?
2. ¿Cuál es la gran audiencia a la que su organización intenta llegar?
3. ¿Cuál es el gran reto-desafío que su organización aspira alcanzar en

el futuro?

4. ¿Qué es lo que quiere crear su organización para lograr el gran reto del futuro?
5. ¿Cuál será el aspecto de su organización si se materializa el reto propuesto?

#### **1.11.2.4. Misión**

La misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de la organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella: lo que es, a quien quiere servir y en qué forma piensa hacerlo.

La misión de la institución educativa, “es la tarea convocante de la escuela es enseñar, para que los estudiantes aprendan” (ARBAD, 2008). Si este eje es el que atraviesa todos los esfuerzos, si se establecen los acuerdos para que allí se depositen los deseos y las energías de la Comunidad educativa, estaremos ante una cultura institucional de concertación, definida por su tarea convocante.

#### **Por qué una misión**

- Porque 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/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.

Para elaborar la MISIÓN, debemos determinar ¿cuáles son los usuarios

internos y externos a quienes queremos servir: quiénes son, de dónde vienen, dónde viven, de qué edades son, cuáles son sus características socio-culturales: qué aspiran recibir la institución educativa?

Redactar la MISIÓN de la institución con palabras sencillas. Tomando en cuenta las respuestas a las preguntas anteriores (máximo en 20 líneas). Para organizar la redacción podemos orientarnos con las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos como institución?

¿A quién intentamos servir?

¿En qué forma pensamos hacerlo?

#### **1.11.2.5. Los objetivos estratégicos**

Una vez terminado el Diagnóstico; definida la visión y misión, se determinan los Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa, para los próximos (cinco) años. Estos objetivos deberán ser pocos y realmente estratégicos, deben anticipar el cambio y servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Deberán ser descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en el tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

Estos objetivos deben:

- Apuntar a aspectos fundamentales de la misión y ser un aporte sustantivo para lograrla.
- Especificar claramente los que se quiere lograr o el cambio concreto que se desea incorporar.
- Ser factibles, es decir que se los pueda cumplir.
- Ser evaluables, es decir ser expresados en términos que permitan saber si se está logrando lo que se quiere.

- Establecer plazos en que se evaluará su logro y su vigencia como objetivo de la institución educativa.
- Ser importantes para todos los sectores de la comunidad educativa y para su realidad.
- Ser focalizados en propuestas prioritarias y pertinentes a la realidad local. Ser generados a través de proceso participativos.

#### **1.11.2.6. Valores y habilidades**

“Los valores, alude a lo que la institución valora como forma de convivencia y actuación, así como a lo que la institución se propone formar en sus estudiantes como valoraciones que guíen su actuación” (IVANCEVICH, 2007).

Es así como un PEI puede declarar, por ejemplo, “pretendemos ser una institución al servicio del país”, y ahí está hablando del valor del “servicio”, como también puede declarar que “formará a ciudadanos responsables y constructores del bien común”, haciendo alusión al valor de lo “comunitario”, “bien común”, “responsabilidad”.

Los valores declarados no sirven mucho si no se llevan a la práctica, y ello implica desarrollar las habilidades que permiten la práctica de los valores. Se puede valorar mucho ser asertivo, por ejemplo, pero no tener las habilidades comunicacionales que permiten expresarse asertivamente.

Las habilidades socio afectivas aluden a competencias relacionadas a la conciencia de sí mismo, conciencia social, modulación de emociones y comportamientos, habilidades relacionales y toma de decisiones responsable.

Normalmente en el PEI los valores y habilidades representan la cultura institucional, puesta en práctica por toda la comunidad educativa y están impresas en la Visión y Misión, pero también pueden ser especificados en documentos que hablen de los grandes objetivos generales y de los

objetivos específicos. No importa cómo le llamemos, lo que importa es que el PEI debe saber dónde quiere llegar, y cuál considera el medio apropiado para llegar.

### **1.11.3. Componente Pedagógico-Curricular**

Es un componente del PEI que concreta el conjunto de decisiones, en relación a los diferentes componentes curriculares, que se ha de tomar colectivamente y que le son propias en el período de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución y darle coherencia a lo largo de la enseñanza - aprendizaje.

El componente curricular en una institución educativa debe atribuir al maestro las competencias educativas que conlleva al conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje como una construcción o re-estructuración singular a partir de los conocimientos personales que se poseen, instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, permitir registrar las decisiones y la evolución pedagógica de una institución educativa a lo largo de los años.

Es necesario desarrollar el componente curricular para:

- Diversificar el currículo nacional, a fin de adecuarlo a cada contexto específico.
- Optimizar la formación integral de los educandos, en un contexto real y coherente.
- Aprovechar las experiencias e iniciativas de los docentes, fomentando el trabajo de equipos.
- Mejorar la calidad del trabajo académico o técnico - pedagógico del personal directivo y docente, así como la imagen de la institución educativa en general.

- Incorporar las innovaciones científicas y tecnológicas.
- Incorporar aportes de los expertos, instituciones y comunidad.
- Disponer de un instrumento válido y confiable para la orientación y direccionalidad del trabajo curricular en la institución educativa.
- Llevar a cabo un proceso educativo pertinente, realmente significativo y coherente con la realidad local.

Para la elaboración del PCI, no se puede partir de cero, hay que hacer una reflexión sobre lo que se ha hecho, y cómo se ha desarrollado la práctica educativa en la misma institución.

Detrás del currículo nacional de la educación básica y del bachillerato hay, sin embargo, una concepción más amplia de lo que tiene que ser la educación escolar. Esta concepción gira en torno de la formación integral, la cual se plantea en términos de destrezas y capacidades que se deben conseguir y de aprendizajes funcionales.

La institución escolar debe definir y explicar claramente los valores que se asumirán, al igual que las actitudes y que posteriormente, los programará, a fin de garantizar una rigurosidad que favorezca su aprendizaje.

Para diseñar el currículo institucional debemos fundamentarnos en el currículo nacional, la identidad institucional, la situación del contexto y la práctica educativa institucional educativa

#### **1.11.3.1. La práctica pedagógica**

“En el momento de elaborar el currículo la experiencia proporcionada por la práctica pedagógica constituye una información muy importante sobre aquellas aplicaciones didácticas que han tenido éxito y aquellas que no lo han tenido” (IBARRA, 2009). Esta información nos permite ir modificando el currículo y adaptarlo al contexto concreto en que se ha de aplicar.

El currículo se diseñará en concordancia con los principios, la visión, la

misión y los objetivos institucionales, con la participación activa de los docentes esencialmente, bajo la coordinación del Director.

En el inicio y en el desarrollo de este componente, tiene gran importancia el ambiente de la institución educativa y la cohesión del equipo, las primeras acciones deben ir encaminadas a tomar acuerdos mínimos aceptables por parte de los integrantes del equipo, que permita ir progresando y creando relaciones de confianza que los cohesione.

Los directivos del plantel desempeñan un papel fundamental, organizando e impulsando las iniciativas del profesorado, tomando el liderazgo cuando se considere necesario, dinamizando los procesos de trabajo, garantizando su adecuada organización y facilitando los recursos y orientación necesaria.

Para que el currículo sea asumido colectivamente, es necesario que todos los integrantes del equipo participen en su elaboración. Requiriendo para esto una actitud flexible, que desemboque en concesiones recíprocas que permitan llegar a acuerdos. Un currículo colectivo no puede ser la suma de lo que piensa cada miembro del grupo, sino la integración de distintos puntos de vista en una propuesta que pueda ser asumida por todos.

#### **1.11.4. Componente Administrativo y de Gestión**

Es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, para viabilizar su realización. “La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI” (CASAR, 2008). Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa.

Un modelo que puede ser útil para la gestión del PEI es el Modelo de Gestión Estratégica que tiene por eje la distinción entre proactividad y reactividad, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente,



preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro.

#### **1.11.4.1. Formas de gestión:**

Existen dos formas de gestión:

**Reactiva:** en la cual se responde a los problemas y situaciones cuando estos han aparecido, y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización.

**Proactiva:** en la cual se define el propósito de la organización, y se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias.

La gestión estratégica se la aplica tanto en el proceso de construcción del PEI como en su implementación, seguimiento y evaluación.

#### **1.11.4.2. Factores básicos de la propuesta de gestión:**

**El clima organizacional o ambiente**, que se vive en la institución a partir de las relaciones diarias entre sus miembros, se usa estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo.

**Los procesos de gestión**, traducidos en la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación del personal, el aspecto presupuestal y la adquisición de materiales.

**La organización flexible**, adaptable y no adaptable a las mejoras del servicio educativo institucional.

**Las relaciones con la comunidad**, a través del trabajo coordinado con los padres de familia convenios con otras organizaciones y la promoción educativa comunal.

El PEI será exitoso cuando haya participación y compromiso de la comunidad educativa. El potencial más valioso para el efecto es el ser humano. El diagnóstico puede ser que nos indique muchas acciones por realizar, por esto la necesidad de racionalizarlos en atención a los recursos potenciales disponibles y/o gestionables.

Dentro de la propuesta de gestión el clima institucional es de mucha importancia, las actitudes creencias prácticas valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresen en las relaciones interpersonales en cuanto educan. El buen clima institucional evita que en las instituciones cada uno haga lo suyo y solo lo mínimo para cumplir sus responsabilidades. Todos deben tener claridad sobre modelos de eficiencia y calidad.

La propuesta de gestión en toda institución educativa es la innovación del ejercicio del cargo de Director o Rector a fin de posibilitar logros exitosos del PEI. Deben dejar sus criterios tradicionales y optar por una nueva de liderazgo:

#### **1.11.4.3. Principios de la gestión**

“Los principios que orientan la gestión educativa dentro de un criterio de modernidad deben centrarse en el educando, por ser la razón esencial del proceso educativo” (FARÍA, 2008). Los más relevantes son los siguientes:

- Vivir una nueva cultura educativa.
- Participación coherente con los objetivos institucionales.
- Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida.
- Comunicación clara y permanente entre los miembros de la comunidad educativa
- Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo

- Moralización y motivación

Los principios deben adoptarse colectivamente. La estructura organizativa de la institución a través de sus organigramas, reglamentos internos y manuales deben mantener ese espíritu para formar al estudiante dentro de una cultura de participación.

La ejecución del PEI fundamentalmente es una tarea de administración que implica cinco funciones básicas:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar
- Dirigir
- Controlar y evaluar

El PEI debe darle sentido a cada una de estas funciones y buscar que se cumplan de la mejor manera. Dichos procesos deben estar referidos a los siguientes aspectos:

**a) Operatividad de los Sistemas Técnico Administrativos:**

- Personal: selección, control, evaluación, capacitación, ascensos
- Planificación: Plan Operativo anual, Programación curricular
- Abastecimiento: Suministro de materiales
- Estadísticas: Variadas
- Racionalización: Funciones, competencias, responsabilidades
- Presupuestos: Ingresos, egresos, proceso presupuestario
- Información y comunicaciones: Boletín, revistas, diálogos, reuniones
- Contabilidad: Registro de transacciones económicas.
- Tesorería: Pagos y sistemas de ejecución Jurídico-legal: Normas legales
- Otros sistemas: Supervisión

## **b) Administración pedagógica:**

- Currículo: Programación, desarrollo y evaluación.
- Metodología: Diversificada.
- Medios auxiliares: Selección, elaboración, conservación y evaluación
- Sistema de aprendizaje: Renovado
- Evaluación: Auto evaluación, coevaluación, heteroevaluación
- Supervisión: Control de calidad.

### **1.11.4.4. Elementos del componente de gestión**

- Micro proyectos estratégicos o proyectos específicos.
- Orgánico estructural y funcional.
- El Reglamento de Régimen interno.
- Código de Convivencia.
- Manual de procedimientos administrativos - financieros.
- La Memoria.
- Seguimiento y evaluación.

### **1.11.4.5. Proyectos específicos de implementación.**

“Son instrumentos de planificación operativa con los que el Proyecto Educativo Institucional pretende solucionar los problemas detectados en el diagnóstico situacional de la institución” (RODRÍGUEZ, 2007). El Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y los proyectos específicos de implementación son un solo proceso de planeamiento desarrollado en tres momentos, todos tienen como eje principal el diagnóstico, el perfil ideal y el modelo pedagógico determinados.

Los microproyectos o proyectos específicos de implementación son instrumentos de planificación operativa con los que el PEI pretende solucionar los problemas detectados en el diagnóstico

Todo proyecto específico de implementación es de corto plazo y responde a las interrogantes: por qué, cuándo y dónde realizar las acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva las situaciones consideradas insatisfactorias en el diagnóstico.

Los tipos de proyectos específicos de implementación son variados de acuerdo a las necesidades de las instituciones, podemos mencionar los siguientes:

**De innovación pedagógica.-** Se refieren a procesos de innovación de la práctica educativa a partir de la contratación de experiencias exitosas de otros contextos. Están orientados a crear, recrear o adecuar una propuesta a la realidad.

**De superación profesional.-** Pueden ser de formación, capacitación, perfeccionamiento, especialización, con el fin de mejorar su ejercicio docente.

**De mejoramiento de las condiciones de vida y estudio de los estudiantes.-** Tiene la finalidad de promover, prevenir o atender problemas de salud, alimentación, autoestima, condiciones ambientales, para potenciar las acciones educativas.

**De construcción y equipamiento.-** Para satisfacer la carencia o insuficiencia del local escolar y sus anexos, el mobiliario, equipos y materiales necesarios para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

**De mejoramiento de las condiciones institucionales.-** Destinado a diseñar y construir un modelo institucional que motive la participación en el quehacer educativo, para favorecer el desarrollo del PEI.

**De producción.-** Implica vincular a los alumnos al mundo del trabajo y la producción, así como lograr los objetivos propuestos por el PEI.

Para elaborar los proyectos específicos de implementación se seleccionará con buen criterio los problemas priorizados según su relevancia y urgencia respecto de la misión institucional y de los objetivos del PEI.

#### **1.11.4.6. Plan Operativo Anual**

“Es una planificación a corto plazo, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional” (UGO, 2008). Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias programadas en su matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación.

El Plan Operativo anual centra su atención en lo táctico, en la adecuación de la articulación con los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. Viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

El Proyecto Educativo Institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en Planes Operativos Anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos.

#### **1.11.4.7. Orgánico Estructural, Funcional y Posicional.**

Una vez terminada la construcción del PEI es necesario revisar la estructura organizativa existente y hacer las adecuaciones para que permita la ejecución del proyecto educativo.

La estructura organizativa de la institución se expresa a través de cuatro instrumentos:

- Orgánico estructural, funcional y Posicional
- Reglamento de Régimen Interno
- Manual de Convivencia (deberes y derechos de los actores).

- Manual de procedimientos (Administrativos).

#### **1.11.4.7.1. Organigrama**

Es la expresión gráfica de la estructura organizativa de la institución educativa: En él se describen los diferentes niveles de los órganos de autoridad, coordinación y apoyo, así como sus interrelaciones.

El Orgánico funcional, expresa las funciones que deberán cumplir cada representante y miembros de los diferentes niveles autoridad, coordinación, apoyo y demás sectores de la comunidad educativa.

El orgánico posicional recoge los nombres de las personas que pertenecen a cada uno de los niveles estructurales y funcionales.

En la actualidad se trata de diseñar orgánicos estructurales horizontales, o en espiral, es la institución la que de acuerdo a su modelo de gestión lo diseña.

#### **1.11.4.8. Reglamento Interno**

En un centro educativo, el reglamento interno contiene el conjunto de normas y criterios de actuación que regulan la organización general y el funcionamiento del centro escolar, el ejercicio de la función directiva y la participación de la comunidad educativa en la vida del centro.

En una institución educativa, de poco serviría fijar las funciones de un equipo si no se establecen cada cuánto se deben reunir sus miembros (regla o norma), o cómo se determinará la persona que deberá ocuparse de las tareas de coordinación de ese grupo (procedimiento), o la periodicidad en la renovación de ese cargo (regla o norma) si se da el caso.

En la institución educativa, entre sus objetivos institucionales (PEI) un

propósito que se refiera a potenciar procesos internos y externos de información. Ello exigirá fijar, entre otras cosas, el hecho de que se informe a los padres y a las madres de la marcha de sus hijos, pero necesitará fijar cómo hacerlo.

Además tendrá como propósito potenciar hábitos personales y sociales dados entre sus estudiantes, pero, acto seguido, deberá determinar los procedimientos de intervención para aplicar a las personas que no cumplan con la regulación de la convivencia.

El Reglamento Interno es el documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa. Es decir, “el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las diferentes unidades organizativas” (VALERIANO, 2009).

Toda organización precisa de ciertas normas, sin las cuales su funcionamiento sería conflictivo.

Sus artículos:

- Regularán el funcionamiento de los órganos de gobierno estudiantil y/o de padres de familia, equipos y cargos; de los servicios de carácter psicopedagógico (biblioteca por ejemplo); de 105 servicios de carácter complementario (comedor. transporte...).
- Fijarán cómo habrá que actuar ante situaciones de contingencia; es decir, ante acontecimientos que sabemos que eventualmente pueden producirse pero que no podemos prever.
- Expresarán la regulación de la convivencia en la institución educativa dentro de los límites que presentan las leyes y reglamentos vigentes en cuanto a los derechos y deberes de los estudiantes, maestros/as, padres de familia y autoridades, se incluirán las normas disciplinarias de la institución.
- Recogerá los requisitos para la modificación eventual del propio reglamento.



En conclusión el Reglamento Interno es un conjunto de disposiciones y normas, elaboradas por las autoridades y consensuadas a nivel de la comunidad educativa con el fin de buscar el buen comportamiento de las funciones establecidas y sus respectivos procedimientos. Debe estar orientado a la apropiación como compromiso más no como imposición.

El Reglamento Interno es el documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa, establece las tareas para cada función.

#### **1.11.4.9. Código de Convivencia**

“El aprendizaje de los principios básicos de la convivencia humana inicia en la familia y continúa en la vida escolar de las personas, es deber de cada institución diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica” (ROJAS TORRES, 2008).

Cuando hablamos del Código de Convivencia, estamos hablando de desarrollar una propuesta que facilite la convivencia, coherente con la realidad que se vive, pero también que permita el desarrollo integral de las personas, la autonomía, el ejercicio de derechos y ciudadanía de todas las personas que hacen una institución: directivos, maestros, estudiantes, personal administrativo, padres de familia.

Los Códigos de Convivencia son construidos por el conjunto de la comunidad educativa y hacen referencia al universo de relaciones y compromisos que se dan entre todos quienes pertenecen a una misma institución.

Los principios que se enuncian dentro de ellos deben ser tenidos en cuenta y respetados por todos, debe incidir en la cultura escolar que tenemos actualmente, y construir paulatinamente nuevos paradigmas que propicien el diálogo, acuerdos mínimos de convivencia, análisis de los disensos, el ejercicio de derechos de todos los actores y por tanto el fortalecimiento de valores democráticos (solidaridad, equidad, respeto,

buen trato, inclusión, etc.).

El cumplimiento de los derechos y deberes garantiza una convivencia sana y fraterna. Normalmente cuando hablamos del comportamiento de las personas, dentro de los espacios educativos, se hace referencia al tema de la disciplina.

Sin embargo cuando se habla de disciplina ésta siempre hace referencia a los estudiantes, al comportamiento que a juicio de los adultos, niños, niñas y adolescentes deben observar dentro de las instituciones.

## **2. El Desarrollo Académico**

### **2.1. Concepto de Desarrollo**

Se puede concebir el desarrollo como un proceso gradual de cambio dirigido. “En el desarrollo biológico, la dirección queda impresa genéticamente y condicionada por el medio ambiente” (MILLAN, 2008). En los sistemas sociales (culturales, económicos y políticos), la dirección está marcada por los fines o los modelos que se persiguen, explícita o subyacentemente. Ambos casos incluyen procesos cuantitativos y cualitativos.

Contrariamente a la noción rígida y lineal-progresista del desarrollo de sistemas sociales, existen tendencias contemporáneas que conciben a éste como flexible, dinámico y necesariamente participativo, construido colectivamente en un entorno cambiante. Esto es: se pueden definir fines o modelos alternativos, a los que puede llegarse por caminos diversos, en procesos de ida y vuelta. El desarrollo conlleva entonces tres actividades principales que se están llevando a cabo todo el tiempo: planear, actuar y evaluar, que implican diferentes formas de racionalidad para abordar una realidad concreta.

Esta noción de desarrollo, y cualquier otra que parta de ella, implica la creación de una propuesta racional para abordar una realidad social muy compleja, que no necesariamente es racional en todos sus elementos.

Así, esa propuesta encontrará sus principales limitaciones en todos aquellos elementos del comportamiento humano y social que no son racionales.

“El desarrollo de una institución educativa de naturaleza autónoma, pública, y plural requiere de la construcción gradual de significados en torno a sus tres funciones sustantivas, es decir, de un proyecto académico que marque la dirección de los cambios” (EDUCACIÓN, Proyecto Educativo Institucional, 2010). En pocas palabras, el desarrollo es la búsqueda de un proyecto. En lo interno, esto significa construir una nueva cultura del quehacer universitario: nuevas prácticas y nuevos conceptos. En lo externo, significa lograr la trascendencia de sus funciones y, así, servir a la sociedad.

Desde este enfoque, para que haya desarrollo académico es necesario discutir y generar propuestas concretas respecto a:

- Lo que se busca lograr en cuanto a la docencia, investigación y extensión.
- Las condiciones actuales de la institución educativa, las causas que la han llevado hasta ellas y las posibilidades reales que tiene para el futuro.
- Las condiciones, acciones y recursos que se necesitan para conducir lo que la institución educativa es ahora, hacia lo que desea ser.

Desde este punto de vista no existen modelos preconcebidos de instituciones educativas públicas que puedan ser simplemente adoptados o adaptados para mejorar la calidad de la educación. Tampoco hay soluciones ideales o caminos predefinidos, debido a que las

potencialidades y debilidades específicas de la institución le permiten enfrentarse a los riesgos y oportunidades de su entorno cambiante bajo estrategias específicas, que deben ser evaluadas cuidadosamente. Las propuestas de trabajo tienen que ser generadas y conducidas por nosotros. Hay que andar nuestros propios caminos y, en muchos casos, irlos construyendo.

Es posible encontrar algunos elementos que se requieren para que este desarrollo no quede en la ingenuidad o el voluntarismo:

- 1) La voluntad de cambio de todos aquellos que son responsables del quehacer educativo, en todos sus ámbitos, para romper la inercia y buscar dirección.
- 2) La conciencia del ámbito social, político, económico y cultural en el que se desenvuelve la institución educativa (histórica, contemporánea y prospectivamente), incluyendo el aprendizaje de las experiencias de otras Instituciones de Educación, específicamente de corte internacional.
- 3) El conocimiento de las teorías, metodológicas y técnicas de planeación, evaluación y actuación académica desde enfoques flexibles y dinámicos.

Es aquí donde nuevamente cobran importancia la participación, la reflexión, la discusión y la concreción de propuestas como los ejes de todas las acciones que requiere el desarrollo académico: la planeación, la evaluación y la actuación.

Se necesita trabajar conceptos y acciones a largo, mediano y corto plazos, como tres horizontes insustituibles, con diferentes grados de precisión y direccionalidad. Estos tres horizontes pueden plantearse respectivamente en un proyecto académico, un plan de desarrollo y un programa operativo. Este enfoque de planeación parece ser el más adecuado para el desarrollo académico de las instituciones educativas, y se denomina estratégico, porque no configura un camino lineal y rígido, sino que prefigura los criterios que se deben tener presentes en la toma de decisiones. Deben dejarse de lado los conceptos tradicionales de

planeación, que por ser excesivamente rígidos y lineales han llevado a muchos a pensar que la planeación es inútil.

El desarrollo académico requiere también de un enfoque de evaluación, que supere la generación de indicadores inconexos. Si bien es necesaria la evaluación cuantitativa y cualitativa del logro de los objetivos y metas programadas, también se requieren condiciones que permitan la revisión y redefinición continua de un proyecto académico, de los planes, programas y proyectos. Para ello, se ha escogido el concepto de control de gestión, en donde la información es un insumo para la toma de decisiones discutidas y concertadas entre todos los responsables.

“La actuación académica tiene que ir abandonando en nuestro quehacer cotidiano aquellas prácticas de docencia, investigación, extensión y administración que han demostrado su ineficiencia, para sustituirlas con mejores enfoques pedagógicos, de investigación y de servicio” (GIL ANTÓN, 2007). Aquí cobran importancia los modelos de trabajo interdisciplinario, los currículos integradores como los de nuestras unidades descentralizadas, etc.

Así, la planeación, actuación y evaluación no se conciben como procesos lineales separados en el tiempo, sino como actividades simultáneas y retroalimentables, que en conjunto permiten abordar nuestra realidad concreta y aproximarnos continuamente a la construcción de una nueva universidad. Obviamente, ésta no es una tarea meramente técnica que pueda realizarse en poco tiempo, ni por poca gente. Requiere centrarse en la obtención de varias visiones sistemáticas y diversificadas de las acciones institucionales y en el logro de consensos graduales, que a su vez den viabilidad a fases sucesivas, más especializadas de desarrollo estratégico (concepto de viabilidad dinámica).

En síntesis, el desarrollo académico debe ser un proceso de construcción flexible y participativa, dinámica y convergente, cíclica y retroalimentador. Operativamente es responsabilidad de las diferentes instancias

académico-administrativas, por lo que forzosamente debe ser un proceso coordinado institucionalmente que inicie por los ámbitos responsables de las actividades académicas. Debe partir de sus problemas, conceptos, prácticas y expectativas de estas dependencias.

El desarrollo académico lo hacen los docentes y alumnos, buscando respuestas inteligentes a las oportunidades y riesgos de un entorno cambiante. Puede decirse, sin triunfalismos, que esto se está haciendo poco a poco, cada vez con mayor entusiasmo; pero que también falta mucho por recorrer.

Por otra parte, el desarrollo académico se lo puede definir como todas las “iniciativas que adelanta una institución educativa en todos los niveles con el fin de apoyar a los profesores para lograr los desempeños esperados y sobresalientes en sus diferentes roles de enseñanza, investigación, servicio, entre otros, a lo largo de su carrera académica” (GOMEZ, 2009).

La carrera académica, en el caso de Estados Unidos, se encuentra relacionada con la noción de *tenure* la cual se gestó en el siglo XIX con miras a proteger al profesor de decisiones de corte administrativo. Esta figura se consolidó hacia 1940 buscando proteger la libertad de expresión en un momento en que las condiciones impuestas por la guerra amenazaban con limitar la posibilidad de pensar libremente (HUBER, 2006). En este contexto se consolidó la figura de *tenure* o garantía de permanencia en la cual los profesores que habían logrado demostrar la calidad de su trabajo recibían una garantía de estabilidad académica que los protegía para ejercer actividades de corte académico, pero que para alcanzar tal permanencia, en el caso de varias disciplinas, pasaban por una mirada crítica de la sociedad.

Si bien muchas de las condiciones que dieron origen a la figura de *tenure* han desaparecido en lo fundamental, pues mecanismos constitucionales protegen a los profesores de ser discriminados por sus ideas o perseguidos laboralmente, el mecanismo quedó institucionalizado en la

mayoría de universidades de los Estados Unidos y aún sigue siendo una de las razones fundamentales por las cuales muchas personas graduadas de doctorado optan por la carrera académica antes que una, en la industria.

La persistencia de este modelo no debe necesariamente ser interpretado como síntoma de su pertinencia. Aspectos como la tradición, así como la participación en su análisis y mantenimiento de quienes han sido exitosos en el modelo mismo, explican su subsistencia independientemente de los problemas que haya podido generar. En efecto, algunos documentos muestran las dificultades del modelo y requieren, desde ajustes menores, hasta un cambio de fondo (BOYER, 2007). La selección de indicadores fundamentalmente centrada en las publicaciones está poniendo en riesgo el cumplimiento de uno de los elementos misionales centrales de una universidad, la docencia, con un impacto negativo en los propios profesores, la región y el país.

En esta perspectiva, Boyer plantea que “Una de las razones por las cuales la investigación y producción de trabajos ha cobrado tanta importancia es que los artículos publicados son relativamente fáciles de medir, por lo menos cuantitativamente” (BOYER, 2007). En el mismo sentido advierte:

Planteado de forma simple, lo que tenemos en muchos campus hoy en día es una crisis de propósitos. Para muchos colegios y universidades las fuerzas que los conducen no son los objetivos definidos por ellos mismos sino los imperativos externos de prestigio. Aún instituciones que trabajan fundamentalmente en pregrado y que no tienen recursos para la investigación parecen tratar de imitar a los centros franquizados de investigación. En este proceso la misión se vuelve difusa, los estándares de investigación se comprometen y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje se reducen.

## 2.2. Dimensiones de desarrollo académico

El rango de actividades y responsabilidades de un profesor es cada vez más amplio, mientras que los sistemas de reconocimiento de su actividad resultan cada vez más limitados en su visión del campo académico (BOYER, 2007). Entre las muchas clasificaciones de las actividades del profesor se pueden citar las siguientes comúnmente mencionadas:

- Docencia
- Investigación
- Extensión - Servicio
- Administración académica

De esta clasificación, la investigación ha ido ganando espacio en detrimento de las otras categorías, particularmente la de docencia. En general, las labores de investigación y de enseñanza han tenido mayor relevancia en la actividad de un profesor universitario con un énfasis creciente en la investigación, pues buena parte de la visibilidad y “escalafón de las Universidades” se juega sobre esta dimensión. De hecho, este acento, excesivo en opinión de algunos trabajos (BOYER, 2007), ha influido en la calidad de las actividades de la dimensión de docencia. Como lo indicaba el Presidente de la Universidad de Stanford, Donall Kennedy (citado por Boyer, 2007): “Es tiempo para nosotros de reafirmar que la educación, esto es, enseñar en todas las formas, es la tarea principal de la educación superior”.

El presidente de la Universidad de New York, John Sexton, manifiesta que debe buscarse intencionalmente una relación entre investigación y enseñanza en las denominadas universidades de investigación, relación que no se da naturalmente y que de hecho tiende a degradarse. En la realidad, la premisa de que buenos investigadores ofrecen una docencia de calidad no parece haber sido confirmada por estudios empíricos; se ha encontrado desde la inexistencia de la correlación hasta una leve



correlación negativa situación que puede explicarse desde la investigación sobre los factores que influyen en la calidad de la docencia.

Figuras como la del *tenure* han sido cuestionadas en la última década, ya sea para cambiar los criterios que se utilizan actualmente buscando un mejor balance entre docencia e investigación (COUNCIL, 2007), ya sea en favor de opciones más flexibles y continuas de evaluación del desempeño (KNOWLES, 2010).

Con el fin de hallar una visión que permita una real armonía entre estas dos categorías varios autores proponen concebir la investigación y la docencia desde una nueva perspectiva que incluya las siguientes categorías (BOYER, 2007):

- ✓ Descubrimiento
- ✓ Integración
- ✓ Aplicación
- ✓ Enseñanza

Se presenta a continuación una definición de cada una de las categorías mostrando de qué manera, además de alcanzar una armonía entre enseñanza e investigación, contribuyen, como se mostrará más adelante, a configurar varios perfiles del académico (profesor universitario) y que resultan fundamentales para que las universidades respondan a los diferentes desafíos que la sociedad les plantea, especialmente el relacionado con la formación de estudiantes, y los profesores encuentren diferentes vías para alcanzar mayores niveles de erudición según sus intereses y capacidades y en el caso de la Universidad Católica de Colombia desarrollen su proyecto de vida.

**Descubrimiento:** hace referencia a buena parte de lo que ahora se conoce en la actividad de investigación que busca indagar y descubrir sobre asuntos disciplinares.

**Integración:** trata sobre actividades ubicadas usualmente en la frontera entre las disciplinas y que relaciona descubrimientos disciplinares. Es de anotar que muchas de las innovaciones actuales se encuentran en estas intersecciones entre disciplinas. Un ejemplo es la educación en una disciplina particular, la cual recoge resultados de diferentes campos disciplinares. Así, la investigación en educación en ingeniería, por ejemplo, recoge metodologías, enfoques y hallazgos de la educación, de la investigación didáctica en ciencias y matemáticas y de desarrollos propios en ingeniería, como lo podrían ser las TIC. Igual puede decirse de la participación en el desarrollo de propuestas curriculares o la preparación de seminarios interdisciplinares. En la propuesta de Boyer, (2007) esta categoría es tan importante como todas las otras; no se trata de una categoría inferior sino estratégica en el desarrollo académico. De hecho, la estructura organizacional en las universidades hace muy difícil su desarrollo, sobre todo la que se fundamenta en departamentos disciplinares asociados a programas específicos, por lo que representa un campo de oportunidades para universidades con esquemas organizacionales menos encajonados en disciplinas. (GIBBONS, 2004).

La universidad actual se ha reconocido como investigación, si bien la segunda categoría enfrenta problemas organizacionales y culturales para su desarrollo mucho más complejos. La categoría de aplicación se refiere a los usos sociales del conocimiento que (BOYER, 2007) plantea en tres preguntas:

- ¿Cómo puede el conocimiento ser aplicado responsablemente a problemas pertinentes?
- ¿Cómo puede ser útil para los individuos y las organizaciones?
- ¿Cómo pueden los problemas de la sociedad guiar las agendas académicas de descubrimiento e integración?

Desde esta perspectiva, la categoría de aplicación es mucho más fundamental y amplia que la simple extensión, servicio o proyección social. Esta categoría incluye la noción de comunicar e ilustrar a la

sociedad sobre los nuevos conocimientos y sobre cómo utilizarlos de manera responsable. Esta definición excluye como posible actividad de una universidad la realización de actividades básicas de consultoría ya apropiadas por los profesionales, incluidos los egresados de la propia universidad, con lo que este viejo conflicto se puede resolver.

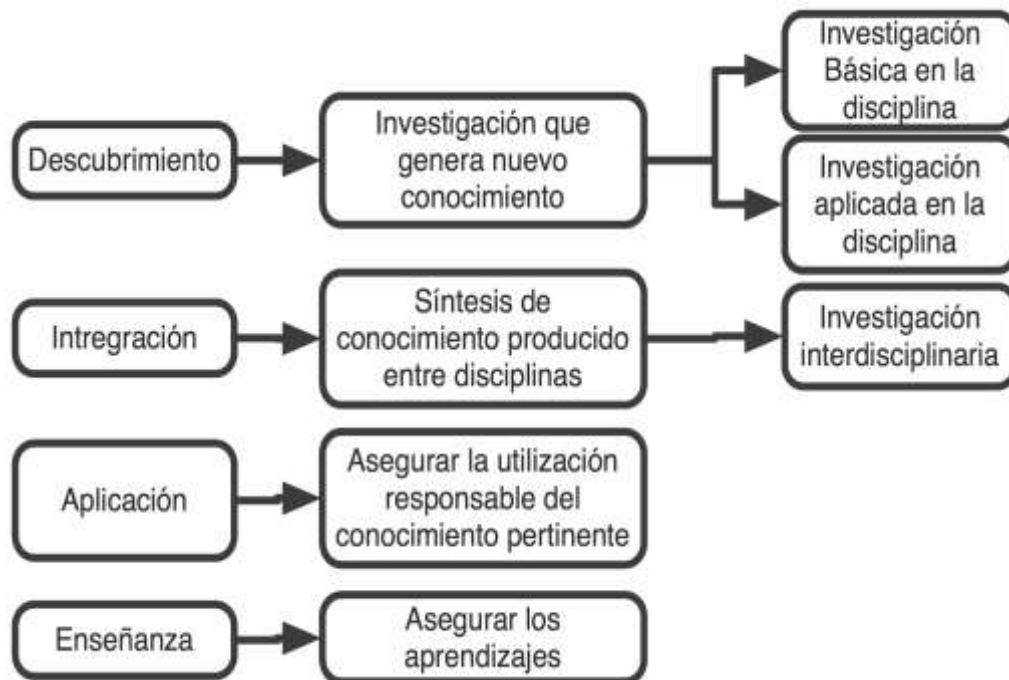
Otro aspecto fundamental es que en esta propuesta no se está pensando primero en descubrimiento y luego en aplicación, sino en una permanente interacción entre los dos campos de desempeño. Lo descubierto puede nutrir la aplicación y lo aplicado nutre las actividades de descubrimiento.

Sin duda en esta categoría pueden entrar tanto la extensión, el servicio, como la administración académica, en las cuales se espera que los profesores apliquen técnicas y estrategias de punta para aportar al desarrollo de la sociedad o mejorar la gestión en el interior de las universidades.

**Enseñanza:** esta categoría, la más central y antigua de las misiones de una universidad y que la diferencia de otras organizaciones en la sociedad, como los laboratorios o centros de investigación, incluye muchos aspectos relacionados con las condiciones que debe tener un profesor para desempeñarla de una manera erudita tales como (BOYER, 2007)

- Conocer su disciplina y estar actualizado en el marco de actividades de descubrimiento, integración y aplicación.
- Conocer las analogías, los ejemplos, metáforas, imágenes, didácticas, estrategias pedagógicas y planeación específica de actividades, todos estos elementos relacionados con el conocimiento que se enseña y que le permiten al profesor introducir situaciones apropiadas para el aprendizaje de los estudiantes.
- Estimular el aprendizaje activo, pensamiento crítico y creativo, así como destrezas de aprendizaje autónomo.

En la siguiente ilustración se hace una síntesis de las definiciones antes presentadas:



En resumen, se propone el concepto de académico erudito, que debe ser el objetivo último de todo sistema de desarrollo académico, que se define como, ser un académico erudito es un reconocimiento de que el conocimiento se adquiere a partir de investigación, síntesis, práctica y enseñanza.

En un trabajo posterior, realizado en honor a las actividades de Boyer, ya citado anteriormente, se indica el gran riesgo que tienen las universidades de investigación al desconectar y en la práctica enfrentar las actividades de la enseñanza con las de investigación. El desconocimiento de este hecho se explica en lo extendida que está la creencia de que la investigación nutre naturalmente una docencia de calidad. La Comisión Boyer propone una mirada alternativa: no se trata de llevar los resultados de la investigación al aula, particularmente en pregrado, sino los procesos mismos de construcción de conocimiento por medio de investigación. Se trata de proponer una transposición pedagógica de la actividad del

investigador al aula de clases, la adopción de una pedagogía de la investigación o de la indagación como enfoque en el aprendizaje.

### **2.3. La calidad en el desarrollo profesional**

Los retos de la educación superior para el Siglo XXI plantean la necesidad de un nuevo proceso educativo, fundamentado en los principios de excelencia, calidad y pertinencia. Las escuelas y facultades de medicina de todo el mundo, en mayor o menor escala han iniciado ese trabajo, con una característica especial: la de integrar la educación a los procesos productivos y de los servicios.

Uno de los retos que se han planteado en muchos países en los últimos años representa la calidad de la formación y superación de los recursos humanos. Este proceso ha estado vinculado directamente a los cambios políticos, económicos y sociales que se han generado en los diferentes países, donde el desarrollo social, de la ciencia, la técnica, la práctica y la investigación, han obligado a aplicar no en el discurso, sino en la práctica efectiva los conceptos de eficiencia, calidad y exigencia en los procesos educativos que realizan las universidades, cada vez más comprometidas y en interacción con la sociedad.

A partir de la Cumbre Mundial de Educación Médica celebrada en Edimburgo en 1993, se viene desarrollando un movimiento internacional para la búsqueda de un cambio articulado entre la educación médica, la práctica médica y la organización de salud, que posibilite la formación de un profesional que responda a las necesidades económico-sociales de sus respectivos países, pero a su vez sea capaz de enfrentar los retos científicos y tecnológicos que exige la próxima centuria, sobre la base de una cooperación e interrelación, tanto en los ámbitos nacionales como mundiales.

El desafío que hoy se abre es el de una Universidad que busca la creatividad y flexibilidad curricular, junto con su avance en la producción

intelectual y científica de aplicación, tanto en la creación de conocimientos como en la producción y los servicios; por tanto una Universidad que establece relaciones con todos los sectores de la sociedad y con los distintos contextos socio-culturales del territorio, provincia, nación y con otros países, tanto de forma regional como mundial.

#### **2.4. Calidad y excelencia académica**

La excelencia académica constituye uno de los elementos de mayor importancia y controversia en la educación contemporánea; pues su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la evaluación curricular y la acreditación académica de las instituciones educativas.

“La calidad académica no es una abstracción, sino un referente social e institucional y sus resultados tienen que ser analizados, no sólo en términos cognoscitivos y conductuales, sino en cuanto a la producción intelectual y científica, y cómo dan respuestas a las universidades, a las necesidades planteadas por el encargo social” (ALBORNOS, 2006).

La educación no es un espejo que reproduce mecánicamente el mundo del mercado de trabajo. Es un proceso de formación cultural, moral y ética que se interrelaciona e imbrica con la ideología, la ciencia, el arte y las tecnologías médicas de la sociedad en que se desarrolla.<sup>2</sup> Y es de ahí que, el criterio de calidad educacional se define en este contexto, en términos de pertinencia social, calidad curricular y buen desempeño profesional.

Es mensurable tanto en la actividad puramente académica, como en la producción científica y tecnológica, así como en la actuación profesional de sus egresados en los propios servicios de salud, durante toda su vida laboral activa.

Kent define 4 conceptos diferentes de la calidad, así se tiene:

- Como lo excepcional, que ha sido el concepto académico tradicional.
- *En la consistencia de un producto*, que es la conceptualización propia de la producción industrial.
- *En el cumplimiento de una misión*, que es el concepto gerencial, que se enmarca en el análisis de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de una tarea o misión.
- *En la satisfacción de las necesidades del usuario*, que es el que se emplea en el mercado.
- *En la transformación del hombre*, que es el concepto educacional o pedagógico contemporáneo de formación de los individuos y grupos sociales.

La modernización de la Universidad enfrenta 4 retos fundamentales:

- Equidad, calidad y eficiencia.
- Flexibilidad curricular, pertinencia social e investigación profesoral y estudiantil.
- Inserción, interacción y compromiso social de la universidad con el país.
- Modernización y descentralización de los procesos académicos-administrativos.
- Las variables del contexto general y particular que potencian la dinámica de la universidad hacia el Siglo XXI podrían resumirse en:
  - Internacionalización de la producción y globalización del conocimiento.
  - Desarrollo tecnológico (cambios acelerados en las tecnologías).
  - Nuevos paradigmas pedagógicos para la enseñanza.
  - Nuevos paradigmas administrativos y productivos.

Uno de los fenómenos más característicos de esta época es la aparición de la "globalización", que modifica el paradigma de las relaciones interestatales ahora vigente. Este concepto no se limita al aspecto puramente económico; en realidad es un proceso multidimensional que

comprende los aspectos vinculados con la economía, las finanzas, la ciencia y la tecnología, las comunicaciones, la educación, la cultura, la política, etc.<sup>4</sup> A su vez, los avances tecnológicos están modificando profundamente la naturaleza de la actividad productiva.

Frente a los procesos de globalización, los estados necesitan nuevos enfoques y políticas lúcidas para fortalecer su capacidad de negociación, fomentar su competitividad y mejorar su inserción en la economía internacional. Este es un reto que las instituciones de la Educación Superior tienen también que asumir, como un imperativo de la época, y contribuir a la formulación de estas políticas.

“Uno de los elementos claves para reinsertarse favorablemente en una economía mundial abierta radica en el mejoramiento sustancial de la competitividad” (PETERS, 2008).

Competitividad implica conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas; significa elevar la calidad de los sistemas educativos y la preparación de los recursos humanos de alto nivel. Competitividad significa incorporar el progreso técnico a la actividad productiva y de los servicios. Hoy en día, como lo advierten los analistas, no sólo compiten los aparatos económicos sino también las condiciones sociales, los sistemas educativos y las políticas de desarrollo científico y tecnológico.

En realidad es la sociedad en su conjunto, el país mismo, quien compite y no sólo el sector empresarial.

Pero la ciencia no nace por generación espontánea. Sus raíces se hunden en la existencia de un sistema educativo de alta calidad, cuyos métodos didácticos activos estimulen la innovación, la creatividad y el espíritu de indagación en los educandos.

Es por ello que la educación no puede ser considerada bajo ningún concepto como un "gasto", pues está llamada a constituirse en la



inversión prioritaria de los países en desarrollo. En estos países, las universidades constituyen la columna vertebral del subsistema científico-tecnológico, y por eso a ellas les corresponde estimular el espíritu creativo y la investigación científica, que representa el punto de partida de todo esfuerzo de mejoramiento científico-tecnológico.

En tal sentido la reforma académica en las instituciones de la Educación Superior está direccionada hacia una universidad abierta, centrada en la estrategia de la educación permanente, donde se combinen estudios presenciales, semipresenciales y a distancia. De ahí que el verdadero reto esté en cómo "cambiar" la universidad tradicional por una universidad abierta e interactuante, creativa e interviniente en los procesos sociales.

La universidad debe asumir, por sobre todo, su función fundamental como productora de conocimientos, y responsabilizada con la educación posgraduada; y como se encuentra ante una situación competitiva, se hace necesario responder con productividad, eficiencia y eficacia ante estos retos contemporáneos.

Se debe hacer esfuerzos conjugados para evitar que se imponga la "calidad" como expediente retórico sin consideración alguna sobre su fundamentación real. Si a ésta se le define en términos de una labor educativa, debe consecuentemente cumplirse en 2 instancias, la de la enseñanza, de jerarquía profesoral, a través de la cual el docente orienta y reorienta el desarrollo intelectual del educando y, la otra, la del aprendizaje, de categorización estudiantil, que facilita la motivación del joven y hace que éste crezca y se desarrolle personal y socialmente, mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo conviertan en un ciudadano educado, útil y solidario.

El proceso educativo del educando como sujeto se asienta en momentos claves de su desarrollo expresados por el "aprender a aprender", "aprender a ser", "aprender a actuar y a hacer", "aprender a convivir", "aprender a cooperar y ser solidario", "aprender a emprender", etc. La

calidad de la educación es en último término, el propio sujeto educativo, es la propia persona, es el propio ser humano con sus capacidades, convicciones, sentimientos y potencialidades desplegadas en razón de su vida y responsabilidades personales y sociales.<sup>6</sup>

## **2.5. Desempeño Docente**

Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, si emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, compañeros y representantes de las instituciones de la comunidad educativa.: el entorno institucional y el contexto socio-cultural.

En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos grandes líneas: el ambiente y la estructura del proyecto educativo.

La estructura del ambiente tiene, a su vez dos grandes componentes: lo físico y lo humano.

Se requiere una infraestructura física en excelentes condiciones, dotada con buenos materiales educativos.

También se necesita un ambiente humano propicio, enriquecido con relaciones de afecto, autonomía y cooperación.

Un proyecto educativo que posea un horizonte llamativo y lleno de acciones claras, permite al docente estructurar sus actividades con mayor acierto.

Para la construcción de ese ambiente se requiere la gestión intencionada del colectivo de docentes y demás trabajadores.

Por otra parte señala BURDIN (2002 citado por Villa 1988), que “al docente se le pide que prepare a sus alumnos para vivir en sociedades urbanas y de compleja estructura económica ocupacional en un mundo en que los valores cambian con rapidez” (BURDIN, 2007), el docente debe asumir roles como:

- Clarificador de valores
- Promotor de relaciones humanas

Otros autores como definen a las competencias del docente así:

- “Dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y la conducta humana.
- Demostración de las actitudes que promueven el aprendizaje y las relaciones humanas genuinas.
- Dominio de la materia a desarrollar.
- Conocimientos de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los estudiantes” (SMITH, 2007).

## **2.6. Ámbitos del desempeño docente**

Los docentes, cualquiera sea su especialidad y grado, deberían estar preparados o prepararse para manifestar su competencia en los siguientes ámbitos:

- Tecnología, operaciones y conceptos
- Adecuada planificación y diseño de Ambientes de Aprendizaje
- Enseñanza / Aprendizaje y Currículo
- Productividad profesional personal
- Dimensión social, ética y humana

Servirán de modelo a sus alumnos para promover prácticas éticas y legales relacionadas con la tecnología. Identificarán usos y recursos

tecnológicos para atender los requerimientos del respeto a la diversidad. Promoverán el uso seguro y saludable de los recursos tecnológicos, facilitarán el acceso equitativo de los recursos tecnológicos a todos los estudiantes.

Pareciera ser que los estándares, aunque bastante generales, no dejan de ser ambiciosos en el momento actual, pero deberían ir constituyéndose en un ideal posible a partir de una necesaria reforma de los planes y programas de estudio de las instituciones de educación que forman docentes, las que deben, de una vez por todas, aunar la formación de la especialidad, la pedagógica general y la tecnológica en un solo corpus bien organizado y coherente, pero ése es otro tema que queda para más adelante.

Los docentes deberán usar la tecnología para aumentar y facilitar su productividad personal, como una manera de ocuparse de un continuo desarrollo profesional. Tendrán una actitud autocrítica y auto evaluadora respecto de su desempeño con las nuevas tecnologías. Estarán en condiciones de usar la tecnología para comunicarse y colaborar con alumnos, superiores, pares, padres y apoderados en general. Usarán los recursos tecnológicos disponibles para recolectar, analizar, ordenar e interpretar los datos y resultados comunicándolos a sus alumnos con el fin de mejorar sus aprendizajes.

Aplicarán múltiples métodos evaluativos que tiendan a considerar varias dimensiones, tales como: el recurso tecnológico usado, los aspectos comunicacionales, la creatividad, la productividad e, incluso, los elementos valóricos involucrados. Facilitarán experiencias de acercamiento y mejoramiento tecnológico tendientes a soportar contenidos de calidad de acuerdo a los programas de estudios. Usarán la tecnología como soporte para un aprendizaje centrado en las necesidades de los alumnos. Aplicarán la tecnología con intención de desarrollar habilidades y creatividad en sus alumnos. Guiarán a los estudiantes en contenidos y actividades de aprendizaje usuales de la

asignatura, pero en ambientes enriquecidos tecnológicamente. No deberán perder de vista que la tecnología es una herramienta, pero no un fin en sí misma. Los docentes diseñarán unidades educativas que permitan la aplicación de soportes tecnológicos diversos, permitiendo especialmente la selección de herramientas por parte de los estudiantes. Planificarán el uso de los recursos tecnológicos en función de contenidos y actividades adecuadas a los niveles de conocimiento y edad de los alumnos. Planearán estrategias para trabajar con estudiantes en ambientes tecnológicos conociendo y previendo las dificultades que de suyo van a surgir (lenguaje abreviado, confusión de ámbitos privado y público, irresponsabilidad o falta de respeto en algunos casos, etc.) Los profesores deben demostrar que comprenden el uso de la tecnología, las operaciones involucradas y los conceptos más relevantes de las herramientas tecnológicas que van a utilizar. Además, muestran interés y resultados de un continuo perfeccionamiento en las habilidades tecnológicas para desenvolverse adecuadamente en las actuales y emergentes tecnologías.

## **2.7. La evaluación del desempeño docente**

“La evaluación del desempeño de una persona significa evaluar, por un lado, el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades establecidos por la institución de pertenencia, y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado que permitan realizar una valoración y dar a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la función” (HIDALGO MATOS M. , 2008).

La evaluación del desempeño docente es un proceso cuya finalidad es emitir juicios de valor sobre la calidad del cumplimiento de responsabilidades docentes en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, a través de un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los propósitos de la enseñanza y propósitos

educativos nacionales. Sin embargo, la función docente es muy amplia y compleja y es necesario acotarla en indicadores profesionalmente conocidos.

## **Indicadores y criterios**

Para el propósito de la presente evaluación, el desempeño docente se compone por dos indicadores: Desarrollo pedagógico y desarrollo profesional.

1. Desarrollo pedagógico: Comprende la forma en que a través de la enseñanza, el docente promueve el desarrollo de competencias en los alumnos. Este indicador abarca las siguientes actividades docentes: planeación de clase o de secuencias didácticas, desarrollo de clase, evaluación de los aprendizajes y uso de materiales didácticos.

2. Desarrollo profesional: Se refiere a los procesos mediante los cuales el profesor alcanza niveles más altos de competencia profesional y amplía la comprensión de sí mismo, de su rol, los contextos y de la carrera profesional, en otras palabras, para que el docente tenga un crecimiento profesional continuo. Contempla las actividades realizadas por el docente en dos modalidades, la primera se refiere a la actualización formal del docente convocada por autoridades educativas como por ejemplo PROFORDEMS, y la segunda hace referencia a la actualización autónoma que realiza el docente de manera independiente para promover su propio desarrollo profesional.

## **2.8. Ámbitos del Desarrollo Académico**

### **2.8.1. Gestión académica**

Se constituye en eje importante del diseño curricular, de la práctica pedagógica institucional, de la gestión de aula y del seguimiento académico.

## **2.8.2. El Currículo dentro del Proceso Educativo**

Si el currículo tiene carácter teleológico frente a la noción de lo que es educación, ello quiere decir –expresado en otros términos–, que aquella noción de educación es el fin y que el currículo es el medio para arribar a tal fin. En toda relación teológica hay siempre un medio y un fin.

La noción de educación es algo abstracto que hemos concebido, no pertenece al mundo de la realidad, al menos todavía no. El currículo, en cambio, es algo concreto, es parte de la realidad, es ese conjunto de experiencias previstas que harán posible materializar nuestro concepto de lo que es educación.

El currículo prevé procesos y experiencias de modo muy general y sin entrar en los detalles. En una palabra, el currículo, se convierte, a su vez, en fin o propósito que debe ser llevado a la realidad.

Es preciso que este hecho se perciba con la mayor claridad. Constatamos que hay, tres planos diferentes:

- a) la concepción de la educación;
- b) el currículo;
- c) los diseños de los componentes del currículo.

Estos tres planos conforman una cadena de fines y medios. La concepción de la educación es un fin que se realiza empleando una previsión de procesos y experiencias que los educandos han de vivir: esta previsión de experiencias y procesos es el currículo.

Pero luego el currículo se convierte en un fin: todo lo que el currículo anticipa ha de ser llevado a los hechos y para ello hay que usar como medios los diseños o programas de cada uno de los componentes previstos.

En Educación Básica y Media son los Ministerios de Educación (al menos en América Latina) de donde emanan no sólo los currículos, sino también los programas de los componentes curriculares.

### **2.8.3. El Currículo Integral**

La concepción de la educación no está en el mundo de la realidad fáctica, aunque se aspire a que se materialice en ella. Frente a tal concepción, la selección y previsión de procesos y experiencias es un primer paso real, fáctico, para lograr que la concepción de la educación se materialice; y los diseños para cada uno de estos procesos y experiencias es un segundo paso real dirigido al mismo fin, en la medida que permite que aquella previsión se haga efectiva.

Por otro lado, la concepción de la educación es un fin. En cambio, la previsión de procesos y experiencias deseables y los diseños de los componentes curriculares son medios.

En el currículo se distinguen tres niveles con los términos de macro, meso y micro tres cosas diferentes, que incluso conforman jerárquicamente tres niveles diversos, los cuales pueden y deben ser estudiados en su especificidad, sin mezclarlos indebidamente, y reconociendo sus interrelaciones.

Currículo es la previsión de procesos y experiencias (el plan); y mantener el nombre de organización de los componentes del currículo para aquellos programas mediante los cuales aspiramos a realizar el plan curricular.

“El nivel macro del currículo que es la previsión de experiencias y procesos, o sea, el plan diseñado para materializar la concepción de la educación; el nivel micro son los diseños de sus componentes” (RAMELLA, 2008).



#### **2.8.4. El proceso de enseñanza–aprendizaje (PEA)**

El PEA se concibe, metafóricamente, como un viaje por una carretera muy bien asfaltada para llegar a un lugar determinado. Sin embargo, éste mismo proceso, a la luz de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación, NTIC, se visualiza como un viaje en nave espacial, Son tantas las alternativas de exploración, que podemos perdernos en el camino si no contamos con un guía y claras estrategias de navegación. En este caso, el rol del profesor como facilitador del viaje es indispensable.

El proceso de enseñanza–aprendizaje se desarrolla en un nuevo espacio, amplio, interconectado y con mayores posibilidades de integración. En este nuevo contexto, hemos tenido que analizar de qué manera nuestra visión de la educación plasmada en nuestro modelo educativo y principios pedagógicos se ve enriquecida por todo ello.

Se cuenta con ocho principios pedagógicos que orientan a los profesores en una dirección común y encaminan el PEA para el logro de los perfiles profesionales. Estos principios le dan características propias al modelo pedagógico de EA, y son los siguientes:

- a. Aprendizaje por competencias
- b. Aprendizaje Activo
- c. Aprender a aprender
- d. Educación personalizada
- e. Facilitación del aprendizaje
- f. Valoración de la diversidad
- g. Evaluación y retroinformación
- h. Aprendizaje interdisciplinario

Se ha comprobado que a través de las nuevas tecnologías de la informática y de la comunicación estos principios adquieren nuevas posibilidades de desarrollo. Por ejemplo, “el principio “Aprender a

aprender” se ve favorecido ya que a través de las TIC se genera una serie de comportamientos que promueven el aprendizaje autónomo, como la navegación, la exploración, la autoevaluación, etc.” (GAVILÁN, 2006).

### **Dimensiones del proceso enseñanza aprendizaje**

- **“Objetivos:** Para qué enseñar
- **Encuadre:** Dónde y cuándo enseñar
- **Sujetos del aprendizaje:** A quiénes enseñar
- **Contenidos:** Qué enseñar
- **Recursos:** Con qué enseñar, Quien enseña
- **Estrategias didácticas:** Cómo enseñar
- **Evaluación del aprendizaje:** Cómo evaluar lo aprendido” (TORO, 2007)

#### **2.8.5. Rendimiento Académico**

Los materiales educativos y rendimiento de los estudiantes, presentan una relación positiva entre utilización de textos y materiales de lectura. Acceder a otros materiales educativos como pizarrón, globo terráqueo y mapas, también tiene un efecto positivo en el rendimiento.

La mayoría de los indicadores de infraestructura, incluyendo no sólo la calidad de la construcción sino también mobiliario y servicios de electricidad y agua, presentan un efecto positivo en el rendimiento.

La formación y experiencia docente; el lugar donde vive, el conocimiento de los temas, su expectativa en cuanto al desempeño de sus estudiantes y su experiencia en el manejo de materiales didácticos, están asociadas significativamente con el rendimiento académico.

Por otra parte, la capacitación de los maestros en servicio mejora el rendimiento de los estudiantes. El tiempo aprovechable, la asignación de tareas y las escuelas activas son factores asociados con alto rendimiento.

El papel clave de los directivos, su liderazgo y motivación, así como integración entre maestros, también es fundamental para el rendimiento académico.

### **2.8.6. El Talento Humano**

Se entiende como la capacidad de promover cambios de actitud en todo el personal que hace parte de la Institución Educativa.

Es importante gestionar el talento humano, porque actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización.

La administración del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar al personal de manera efectiva.

La inversión en la formación de talento humano es el futuro de la institución, dependiendo de su capacidad para formar adecuadamente a sus maestros, directivos y estudiantes. Se hace necesario contar con instrumentos eficaces que garanticen la actualización permanente de este talento humano.

El papel estratégico de la administración del talento humano, no tienen mucho significado si los recursos humanos que los respaldan no son los adecuados.

#### **2.8.6.1. Capacitación y desarrollo profesional**

Los docentes deben estar en formación permanente, haciendo énfasis en los trabajos académicos de estudio de cada uno, con sus grupos de trabajo, la institución debe organizar seminarios de actualización, lo cual

permita la consolidación de una verdadera cultura académica al interior de la institución educativa, para esto se deben dirigir muchos esfuerzos y acciones.

Para ser auténticos formadores en valores a lo largo de la vida escolar de los estudiantes, los maestros han tenido que capacitarse. Este proceso se desarrolla a través de dos dispositivos principalmente: la capacitación informal y la capacitación formal, mediante trabajo colegiado, y cursos de actualización docente.

La formación docente fomenta alianzas interdisciplinarias que colocan a los actores del proceso pedagógico en el camino de la formación y que sean estrategias que conlleven al dialogo, la crítica constructiva, la innovación y la divergencia.

Los programas de capacitación permiten dejar al personal más apto para mayores responsabilidades, lo que facilita la delegación de autoridad, a la vez que mejora la implementación de los procedimientos de trabajo. La capacitación también permite una mayor seguridad en procesos beneficiosos para mejorar la calidad educativa.

#### **2.8.6.2. Excelencia Académica**

Es el interés del docente por mejorar continuamente sus conocimientos y habilidades, demostrando capacidad de adquisición, innovación y creación de conocimientos, que representa un desafío y superación de resultados anteriores, propios y de otros, usándolo para guiar y formar a los estudiantes, facilitando la relación interdisciplinaria, alcanzando una visión global y universal que facilite su formación integral y alcance la calidad educativa.

### **2.8.6.3. Calidad Educativa**

El mejorar la calidad educativa depende de que todos entiendan que es necesaria la participación decidida y entusiasta en el sistema de trabajo, un proceso de mejora continua, pero con un conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr.

El brindar servicios educativos de calidad a los estudiantes, fomentando la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

### **2.8.6.4. Innovación educativa**

El camino seguido ha hecho sentir cierta inseguridad, porque no resulta fácil establecer los cambios necesarios. Los nuevos modelos educativos apenas empiezan a tener presencia en la sociedad.

La investigación educativa, se encuentra muy distanciada de lo que debería ser su objeto de estudio.

En la literatura, se manifiesta aún el apoyo a las estructuras “tradicionales” y por ello las evaluaciones, las modificaciones a programas llenos de contenidos, la formación de profesores, la forma como se determinan los índices de calidad, la fraccionalidad en el conocimiento, aún persisten.

Estamos ante una etapa de transición, de gran tensión entre lo viejo y lo nuevo. Para avanzar dentro de la innovación educativa, es importante incrementar programa, para que las instituciones o escuelas, elaboren planes de trabajo, que permita que el estudiante construya el conocimiento a través del estudio de objetos, de problemas o de eventos, a través de la obtención de datos empíricos y de la construcción de conceptos teóricos existentes.

Esta innovación nos permitirá articular los saberes, y aceptar un conjunto de interrelaciones entre los distintos componentes, que dan lugar a la aparición de cualidades nuevas, coadyuvando al mejoramiento de la educación.

## **2.8.7. Relaciones internas**

### **2.8.7.1. Trabajo en equipo**

Capacidades específicas que tienen los miembros de una institución de trabajar mancomunadamente en sinergia, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidades mutuamente compartidas.

En este contexto, el trabajo en equipo se refiere al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza el grupo para lograr sus metas.

Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Grupo es una serie de personas que forman un conjunto, es decir un grupo es una reunión de personas que hacen algo juntos, puede ser asistir a un concierto. “Un equipo en cambio, además de ser un grupo de personas, está organizado con un propósito, esto quiere decir, un objetivo común” (JARAMILLO SOLORIO, Trabajo en equipo, 2011).

#### **El trabajo de las 5C, –sobre que se apoya el trabajo en equipo-**

- Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

#### **2.8.8. Mejoramiento de infraestructura física y equipamiento de las instituciones educativas**

Para lograr una educación de calidad, es necesario garantizar que los centros escolares sean lugares dignos y libres de riesgos.

Con esto se asegura que los espacios educativos cumplan con los requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad y pertinencia.

Aportar al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, con adecuados recursos físicos y tecnológicos; complementar, adecuar y rehabilitar la infraestructura y equipamiento de las unidades educativas, cumpliendo estándares mínimos que coadyuven a la correcta aplicación de los modelos educativos; dotar de mobiliario y apoyos tecnológicos; y establecer un sistema de acreditación del recurso físico.

##### **2.8.8.1. Incidencia del Mejoramiento de la Infraestructura Física y el Equipamiento en el Ámbito Educativo**

Ecuador ha experimentado una condición de alta privatización de la acción estatal y pública. El Estado ecuatoriano nunca fue el lugar de lo

público sino el espacio “privado – público” de las élites para gestionar recursos, privilegios, rentas. Por eso, sus capacidades de distribución y redistribución fueron mantenidas en el mínimo posible y de enorme parte de sus ingresos se apropiaron los grupos de poder en desmedro de las mayorías.

Para los poseedores de la riqueza, las políticas públicas sociales eran dádivas encerradas en los conceptos de caridad, beneficencia, filantropía, asistencia social. Por ello, “fue un Estado ampliamente ineficiente, con servicios restringidos y, en general, de mala calidad” (SENPLADES, Educación y estado, 2009).

La creación del Plan Decenal de Educación, como instrumento técnico estratégico que marca una ruptura entre la realidad descrita y la visión de futuro, donde la acción del Estado deja de ser asistencialista e impositiva, para convertirse en un Estado Social de Derecho y como tal, garantiza la educación como “un derecho de las personas a lo largo de su vida un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (CONSTITUYENTE, 2008).

En la II Cumbre de las Américas, la atención de los Jefes de Estado se centró en la equidad educativa donde la consideró “como la creación de condiciones para que toda la población tenga oportunidades de recibir servicios educativos con calidad, reduciendo de manera apreciable los efectos que se derivan de la desigualdad social y económica, la discapacidad, la discriminación étnica, cultural y de género.

En el Plan Decenal de Educación, se enfocó en la Política 5 la infraestructura escolar, equipamiento, mobiliario y servicios escolares. No se puede pensar en el incremento de la matrícula si la capacidad institucional es limitada y no brinda condiciones de confort; como tampoco



se podrá pensar en calidez si los espacios físicos son inseguros e insalubres y peor aún de calidad, si los ambientes de aprendizaje no están dotados de materiales, recursos didácticos y tecnologías apropiadas.

Las principales líneas de acción que estableció en el mejoramiento de la infraestructura física y el equipamiento de las instituciones educativas para alcanzar el propósito social son:

- Racionalización del recurso físico: cobertura, optimización y mayor utilización de la capacidad instalada.
- Calidad de la infraestructura educativa: Diseño (funcionalidad estética), apropiadas tecnologías constructivas, mobiliario y apoyos tecnológicos.
- Infraestructura con identidad acorde a la región y rescatando la tecnología arquitectónica de los diferentes pueblos.
- La infraestructura educativa y su equipamiento, un fin o un instrumento de política pública para contribuir a la calidad de los aprendizajes.

### **3. El Desarrollo Administrativo**

Para comprender de mejor manera el desarrollo administrativo, se procede a desglosar sus componentes de la siguiente manera:

**Desarrollo.-** Es la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida, con lo que el desarrollo es una condición social en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos está basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tienen acceso a las organizaciones y servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y donde sus culturas y tradiciones son respetadas.

**Gestión.-** Es el conjunto de trámites que llevan a cabo para realizar una actividad o concretar un proyecto. Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

**Administración.-** Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección, control y ejecución para alcanzar los objetivos establecidos de una organización.

“El desarrollo administrativo hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas” (ÁLVAREZ, 2006).

Por lo que el modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultura de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación colectivo se generan las propuestas, SIN EL NO

HAY GESTIÓN a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

**DELIMITACIÓN ESPACIAL.-** Las funciones que desempeñan los directivos, son eminentemente prácticas administrativas, pero pueden ser de gestión; en primer lugar hay que diferenciar las actividades que no son administrativas y que comúnmente se tiene como administrativas, estas son: Hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc., Estas son actividades secretariales, no administrativas.

El personal encargado de dirigir una estancia educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear

diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución.

La administración tradicional de las instituciones está basada en el cumplimiento de los reglamentos y lineamientos generales.

Cuando se habla del proceso administrativo en un centro educativo, resulta difícil unificar puntos de vista, debido a que la administración del mismo es concebida a través de la conceptualización de saberes específicos que merman en un momento dado- los resultados esperados, ignorando los conceptos que maximizarían la eficacia de los procesos y garantizarían la eficiencia de los recursos.

El resultado de que puestos administrativos sean ocupados por personal que no está capacitado, conlleva de primera instancia fallas en el control interno como pérdida de información y falta de información del personal administrativo.

Pese a que las labores administrativas se realizan según manuales de procedimientos administrativos emitidos por la Secretaría de Educación Pública, estos no resuelven de forma satisfactoria la problemática de los centros educativos debido a que cada uno de ellos requiere de un manual específico que le ayude a resolver su situación de conflictos.

Un problema que atenta directamente al proceso administrativo es el de recursos humanos dado que el director no tiene la jerarquía para seleccionar a su personal docente y en determinado momento puede tener problemas en la asignación de grupos.

“Los maestros con antigüedad en la escuela ejercen su derecho de tradición: -aquí siempre hemos hecho las cosas así- y los nuevos son asignados por la estructura administrativa laboral sin que haya consulta específica con el director del plantel” (CERVANTES, 2008).

Con lo expuesto anteriormente se puede determinar que el proceso de

gestión no se da de forma plena dado que las fases de planeación, organización, dirección y control están condicionadas a fungir según manuales.

La problemática que viven los centros escolares originada de la globalización marca una variable que obliga al cambio dirigido hacia la calidad; motivo que nos obligara en determinado momento a revisar las teorías económico-administrativas para resolver los principales ejes de la calidad: planeación, gestión y dirección.

Lo anterior fundamentado en la persecución de la calidad que de alguna forma nos remite a las normas ISO quizá no de forma directa en cuestión de objetivos; en la actualidad existen otro tipo de lineamientos que en determinado momento se pueden utilizar como bases para reglamentar la calidad, tal es el caso de Sarbanes-Oxley.

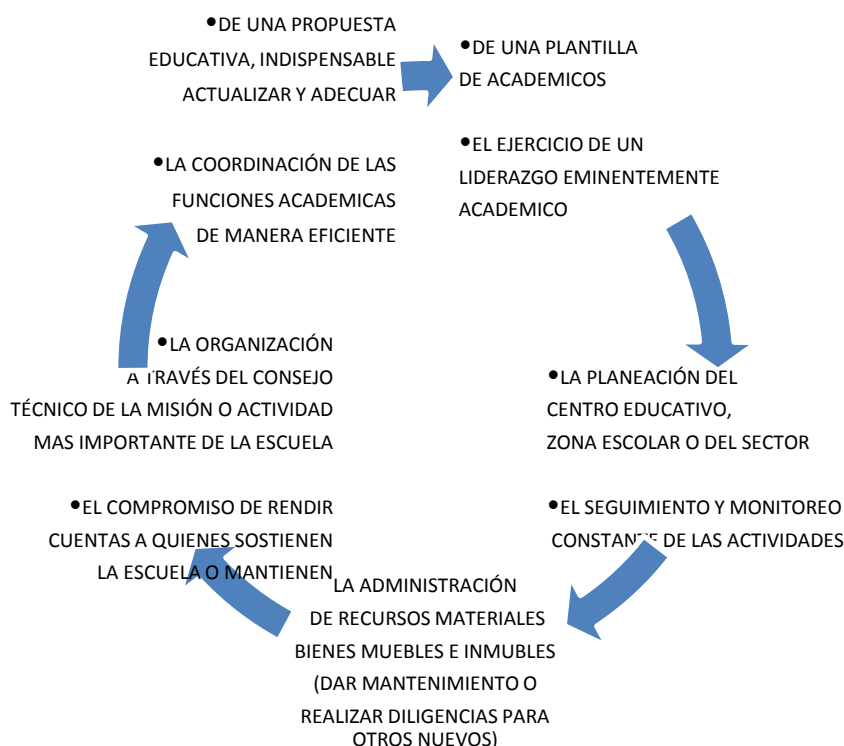
Esto quiere decir que se certificara el proceso de la calidad y no la calidad en sí misma.

Sarbanes Oxley, es una ley que persigue los descuidos contables –esto es de forma general-, analizando los procesos administrativos a través de criterios que favorecen la evaluación interna.

Probablemente nos suene extraño asociar un “proceso contable” con uno educativo, pero los tiempos que nos avecinan marcan una tendencia de transformación de la educación vista como necesidad social hacia una empresa lucrativa que tiene por clientes alumnos (o padres de familia) y por productos evaluaciones (o certificados).

Es por tal motivo que antes de plantear una solución para la educación de calidad tendríamos que pensar hacia dónde va y como se va a reglamentar en un futuro; este problema lo enfrentaran países subdesarrollados con sed de igualdad en el desarrollo.

### 3.1. LAS PRÁCTICAS VERDADERAMENTE ADMINISTRATIVAS



Para entender mejor las prácticas administrativas y de desarrollo, es conveniente hacer un análisis más riguroso del concepto; iniciemos ubicando el concepto de desarrollo en su génesis, entre el desarrollo de la modernidad y posmodernidad.

**La modernidad** tiene sus bases filosóficas en Descartes, Locker y Kant, su significación más cercana la tenemos durante la edad media, que va gestando su propia ruptura en los intentos por conformar: la nación, el lugar de los feudos; el inicio de una economía de mercado, en lugar economía de autoconsumo; la república, en lugar de la monarquía; la individualidad urbana, en lugar de la identidad colectiva agraria; el predominio de la ciencia sobre la filosofía.

- ✓ Se gesta la administración como disciplina social a fines del siglo XVIII europeo, que da pauta para el desarrollo científico y tecnológico.

- ✓ Por un lado, la administración de empresas emanada de la revolución industrial y por el otro, el surgimiento de los Estado nación, que provocan el nacimiento de la Administración Pública.
- ✓ La modernidad ha generado las ideologías gerenciales que a su vez, nos han llevado a enfoques: estructuralistas legalistas y funcionalistas.
- ✓ Por otra parte, la posmodernidad, con teóricos como Nietzsche y Heidegger; además Vattimo, Lyotard, Levinas y Rorty, entre otros; que desalentados por la modernidad llevan al desencanto de todas sus manifestaciones, con un enfoque que privilegia: la racionalidad comunal, la construcción social y el lenguaje como acción.

### **3.2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CONCEPTUAL.**- La Gestión Administrativa es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa” (CASTREJÓN, 2007).

Para Henri Fayol, definió operativamente la administración, que consiste en “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”.

George Terry, explica que la administración “es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Ahora podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

### **Cuatro elementos relacionados con la Gestión Administrativa:**

- **Planeación:** planificar implica que el director piense con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes presentan objetivos de la organización.
- **Organización.** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos.
- **Dirección.** Dirigir, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- **Control.** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas.

### **3.3. FORTALEZAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- ✓ Planificación instruccional por parte de los docentes y los departamentos.
- ✓ Conocimiento del personal, de sus funciones y tareas.
- ✓ Existencia de Reglamento Interno.
- ✓ Que se cumpla con los propósitos establecidos en el Plan y programa de estudio vigente.

Gestionar ante las instancias correspondientes de la dotación de recursos materiales, humanos, infraestructura, tiempo que también impacta en la calidad de los servicios financieros de la escuela.

### **3.4. Objetivo**

Describir, analizar y evaluar las características de la gestión administrativa, a través de la planeación, organización, desarrollo, ejecución y control del desempeño lo que va a permitir que se administren recursos y se oferte calidad de enseñanza.

### **3.5. PROPÓSITOS CENTRALES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:**

- ✓ Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar fortalezas y debilidades.
- ✓ Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.
- ✓ Formular lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa. Estos lineamientos de acción se encuentran en principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso entre quienes hacen vida escolar en los espacios centralizados de planteles.

### **3.6. PERFIL DE HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR EFECTIVO**

- 1.- Aclara metas objetivos a todos los participantes.
- 2.- Alienta la participación, comunicación ascendente y sugerencias.
- 3.- Planea y organiza para el flujo ordenado del trabajo.
- 4.- Tiene conocimiento experto técnico y administrativo.
- 5.- Facilita el trabajo mediante la formación de equipos y capacitación.
- 6.- Proporciona realimentación sincera y constructiva.
- 7.- Mantiene la actividad al basarse en cédulas, fechas y límite.
- 8.- Controla detalles.
- 9.- Aplica presión razonable.
- 10.- Habilita y detalla tareas clave en otros y conserva su calidad de objetivos y compromisos.

Sin embargo, en una organización el directivo debe ser el censor de las necesidades de formación, por lo que es necesario complementar todas estas acciones con la comunicación exclusivamente vertical con redes y equipos de trabajo que involucren a diversos tipos de actores: escuelas con problemáticas similares que se reúnan a compartir sus diagnósticos y experiencias; encuentros de trabajo de directivos y supervisores de una región, instancia de trabajo colectivo de los docentes que pertenecen a un mismo plantel.



Pudiéramos enumerar varias características de un buen directivo. Sin embargo, los sistemas educativos contemporáneos se encuentran ante el desafío de desarrollar capacidades y competencias que posibiliten ofrecer a la sociedad y a las personas una propuesta de formación significativa y apropiada para enfrentar las demandas actuales y futuras a las que están sometidos como resultado de profundas transformaciones económicas tecnológicas, sociales, culturales, políticas e ideológicas, por lo que es necesario encausar estas acciones con procesos de formación y acompañarlos con reformas que contribuyan al cambio de paradigma y sus nuevas competencias, ya que el sistema pareciera permanecer sordo a las demandas de generar profesionalización del oficio de enseñar o de dirigir instituciones educativas. Por ello analizaremos las necesidades de formación para directivos y subalternos.

Pueden existir muchas formas de identificar las necesidades de formación. Sin embargo, “para los directivos un directivo debidamente capacitado es apremiante por lo que es necesario saber detectar a tiempo las principales necesidades de capacitación” (CEPAL/UNESCO, 2009). Se propone que éstas sean las siguientes: definir las necesidades de formación de los directivos en una organización; sobre todo en el caso de los nuevos contratados como directivos. Se suele necesitar cierta formación inicial para que puedan conocer el entorno en el que van a trabajar. Es apremiante analizar cuál es la formación que tienen que recibir para poder realizar las tareas básicas de sus puestos de trabajo.

La evaluación de las necesidades de formación de nuevo se puede hacer mediante un proceso formal de evaluación y/o mediante una evaluación continua informal de las necesidades de formación. Se puede prestar atención a las necesidades de desarrollo a largo plazo de los individuos y de los grupos para prepararlos para el futuro. Para ello puede ser necesario preparar a las personas para asumir una promoción y que sean capaces de asumir los cambios futuros de la organización, además de crear el clima más adecuado para obtener una integración satisfactoria de todos los miembros de la escuela, sobre el estilo de liderazgo, autocrático,

democrático, etcétera del director o administrador que sea más conveniente para cada contexto escolar, sobre la forma de adaptarse e iniciar un cambio educativo con mayores seguridades de éxito, etc.

Como fundamento e hilo conductor de la nueva “administración educativa” se deduce, en efecto, que el factor de mayor relevancia a tener en cuenta al ocuparnos de las organizaciones es el cambio acelerado que éstas experimentan y que las ha convertido, de las burocracias relativamente simples de comienzos del siglo, en organizaciones complejas para las que no existe una teoría administrativa general.

Según “La práctica de la administración en su nuevo sentido” se basa en una visión realista de las organizaciones tal como son en la “actualidad”. Esto implica que la administración debe incluir conocimientos, habilidades e ideas distintos de las actividades administradas. Debe ser estudiada como un conjunto de conocimientos rigurosos aunque siempre encaminados a las prácticas diferenciadas de los aspectos meramente técnicos de las operaciones que son administradas.

Es por lo que resulta necesario el desarrollo de capacidades y destrezas no sólo de directivos, sino también del equipo de administrativos que apoyan en las organizaciones.

La capacitación ocupa un papel decisivo en el personal directivo y administrativo ya tienen la responsabilidad de convertirse en promotores y participar en la planeación del programa de capacitación. Debe extenderse tanto a los jefes de departamento como a los subgerentes y gerentes de área, los cuales también requieren capacitación.

A “nivel directivo”, es igualmente necesario compartir la capacitación. Los conocimientos, la experiencia y la habilidad exigidos para desempeñar este nivel, así como la capacidad de las personas designadas en tal posición, también requieren capacitación.

Sin embargo, el ser directivo implica contar con una visión clara sobre el

panorama de las organizaciones que manejan; por consecuencia es necesario contar con asesoramiento constante de especialistas según la rama que se requiera. En ocasiones es necesario que el directivo sea consciente que los seres humanos no contamos con una visión general de los hechos y no contamos con todos los conocimientos que nos permitan llevar a feliz término nuestros objetivos, de ahí la necesidad del asesoramiento.

El asesoramiento se puede definir como una relación con un fin concreto en la que una persona ayuda a otra a que se ayude a sí misma. Esta mayor comprensión puede hacer referencia a sí mismos, a un problema, o a la relación que se tiene con un tercero. El fin de todo esto consiste en permitir que las personas averigüen cómo pueden resolver los problemas, cuestiones y decisiones que tienen que tomar por sí mismas. Al margen de la situación sindical, no puede permanecer el quehacer de los directivos; por lo tanto, a continuación se analiza la función de los sindicatos y la relación entre directivos.

Consideramos que dentro del quehacer cotidiano de los directivos se encuentra el saber negociar con los sindicatos, ya que en ocasiones los directivos tendrán que analizar simplemente invitaciones a trabajar en favor de la organización, los casos necesarios de despido de algunos miembros de las instituciones, independientemente de si el tribunal considera el despido justificado o improcedente, o, incluso, de que se produzca la visita ante el tribunal, los compañeros del trabajador pueden aplicar sanciones para conseguir su reincorporación.

Las nuevas circunstancias económicas y el acceso a los tribunales han reducido en gran medida las acciones sindicales de los trabajadores ante un despido. Sin embargo, un despido puede seguir teniendo efecto sobre los demás trabajadores, por lo que deberá estar justificado desde el punto de vista de la organización.

Para concluir las competencias profesionales de los directivos de las

instituciones educativas, para su desarrollo óptimo, deben reunir las siguientes características:

Ser administrador educativo aparte de los conocimientos en administración que le permitan articular adecuadamente todos los recursos con los que cuenta la institución educativa.

Ser un líder o una persona que sea percibida como una figura de autoridad en una situación. Estar lo suficientemente segura de sí misma y en relación con los demás, que experimente una confianza básica en la capacidad de los demás para pensar por sí mismos, para aprender por sí mismos.

Si esta situación se brinda se pueden proporcionar los siguientes aspectos:

Una persona facilitadora que se comparte con los demás, con los estudiantes y posiblemente también o con los miembros de la comunidad, la responsabilidad del proceso de aprendizaje. “La planificación curricular, la forma de administración de operación, conseguir fondos y hacer políticas, todas ellas son responsabilidades del grupo particular involucrado” (THOMPSON, 2008).

Ser facilitador que provea recursos de aprendizaje, provenientes tanto del propio interior y de su propia experiencia como de libros o materiales o experiencias en la comunidad: Ser animador de los educandos a agregar recursos que ellos conozcan o de los que tenga experiencia. Que abra las puertas a recursos de fuera de la experiencia del grupo. Provea un clima del aprendizaje. En las reuniones de la clase o de la escuela como totalidad es evidente una atmósfera de autenticidad, de estimación y de un escuchar comprensivamente” (ARNAZ, 2007)

Las organizaciones educativas se vuelven cada vez más complejas y el directivo escolar enfrenta el reto, de acuerdo con sus competencias

directivas y personales, de que su formación le brinde los referentes para abordar la problemática de la institución. El desarrollo de las competencias de los directores debe sustentarse en la experiencia, pero, también, en una sólida formación académica y de educación continua que le permita incorporar nuevas, tecnologías y procedimientos organizacionales.

A los docentes nos corresponde proponer en foros de intercambio de experiencias la implementación, diseño, ejecución y evaluación de programas de formación, capacitación y actualización del personal directivo encargados de la conducción y dirección de las instituciones educativas, así como favorecer la opinión donde el director sea seleccionado por su experiencia educacional y por su formación administrativa.

En el caso de los docentes que tienen interés en ser directores es esencial un tránsito entre la enseñanza y la dirección de las escuelas, con alguna función intermedia que permita a un aspirante a directivo adquirir una serie de conocimientos (administración, gestión escolar, relaciones humanas, desarrollo organizacional) y experiencias inmediatas a la gestión.

Es indispensable en el interior de las instituciones implementar evaluaciones de una forma sistemática en el ámbito académico y administrativo que permitan a quien ocupa el cargo de director contar con los escenarios reales para realizar su gestión pedagógica-administrativa.

En el caso de los directores escolares, es apremiante la implementación programas de capacitación permanente como directivos para el desarrollo de sus competencias en los siguientes aspectos:

- a. Conocimiento de la política educativa a nivel local, estatal y federal.

- b. En el marco jurídico, conocimiento de la normatividad, reglamentación y procedimientos de acuerdo con el nivel educativo en que realice su ejercicio directivo.
- c. Formación académica sólida en el campo de la pedagogía, psicología, sociología y derecho.
- d. Desarrollo de su personalidad; carácter, manejo de emociones, valores éticos y morales, perspectivas, conocimientos de su limitación, aptitudes y actitudes.
- e. Conocimientos en la administración educativa, sobre todo en el desarrollo organizacional.
- f. Identificar con la visión, misión, filosofía, metas y objetivos de la institución que dirige.
- g. Conocimientos de la investigación educativa para la toma de decisiones.

Estas exigencias de formación no sólo abarcan aspectos técnicos, también conducen a la formación de un perfil directivo que sustente el saber y el quehacer cotidiano.

### **3.7. Talento Humano de Apoyo**

#### **3.7.1. Gestión del Talento Humano**

Algunos autores manifiestan que cuando se recurre al término recurso humano se relaciona a la persona con una herramienta o elemento material que forma parte de la organización, sin considerar que es el principal capital de la misma.

Es así como la expresión correcta es talento humano, ya que la pérdida de capital o algún equipo puede reponerse a través de la cobertura de una prima de seguros o mediante la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar, incluyendo además para la organización pérdida de conocimiento.

En este sentido, (ARNAZ, 2007), considera que: “El talento humano se define como el concepto de los conocimientos que las personas poseen o desarrollan a partir del despliegue de la calidad de las relaciones que mantienen con miembros y equipos pertenecientes a la organización u a otras. El talento humano es un capital o activo intangible que explica buena parte de la valoración que la sociedad y comunidad científica conceden a una institución”.

Por lo tanto, cuando se promueve el talento humano se fomenta el aprendizaje organizacional, el cual siempre debe realizarse mediante un apropiado análisis de necesidades; con la finalidad de permitir el desempeño con éxito de las funciones.

La gestión del talento humano implica acciones que sirvan de ayuda entre los entrenamientos formales u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.

En la actualidad el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las organizaciones va a estar directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, desarrollando de esta manera equipos de trabajos coherentes con el nivel que la organización exige.

El primer indicador de esta dimensión lo conforma la Potencialidad del Talento Humano, en cuyo sentido, “la potencialidad del talento humano se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo que actualmente desempeña” (CHIAVENATO, 2007).

Es por ello que el potencial humano es lo más importante en una organización. Esta afirmación es considerada lógica, razonable y por supuesto compartida por todos aquellos que forman parte de una organización. Más aún, nadie, sobre todo con altos niveles de

responsabilidad, se atrevería a contradecir que lo más importante en una empresa es su gente.

Por otro lado, se encuentra la Capacitación del Talento Humano como segundo indicador orientado a caracterizar el proceso de desarrollo del talento humano. Capacitar significa hacer a uno apto para una cosa, pero la forma como cada persona aprende o se hace apto para algo varía dependiendo de sus características personales y las estrategias de capacitación asumidas o propuestas por las instituciones, las cuales pueden ejercer diversas formas de aprendizaje en las diferentes personas que en la misma laboran.

En el transcurso de las últimas décadas, capacitación, transformación y desarrollo se han convertido en un factor esencial para las organizaciones, dado que las mismas, deben afrontar rápidamente los cambios del mercado a nivel global.

“Los gerentes educativos deben tomar acciones que garanticen la incorporación del personal idóneo y con la potencialidad para desarrollar su talento y contribuir al éxito organizacional” (RASPA DINZEO, 2011).

### **3.8. Clima organizacional**

Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

Coherentemente con la propia multidimensionalidad del clima, se hace necesario abordarlo desde una perspectiva que podríamos denominar «integral», esto es, valorando todos los elementos y los factores que aparecen directamente en la organización o forman parte de ella. En esta misma línea de objetividad y rigor, hemos de recurrir a la fundamentación



científica del clima y la justificación técnica de las propuestas y actuaciones.

El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

### **3.8.1. Clima organizacional en el contexto educativo**

El clima o ambiente de trabajo, constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación organizacional. En el estudio del clima en la organización interviene el contexto social en el que se esta se ubica, su estructura formal, los valores y normas vigente en el sistema organizacional. Todas estas particularidades “han de ser consideradas desde una perspectiva globalizadora, que se traduce en las percepciones que tienen los miembros de la organización, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece” (CHIAVENATO, 2007).

Cabe señalar que existe un amplio consenso para considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización.

Se han derivaron categorías analíticas del clima, tales como: relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación entre otros.

El enfoque de clima organizacional en las Instituciones educativas, se caracteriza por involucrar diferentes elementos estructurales, funcionales

y personales de la organización que, integrados en un proceso dinámico, generan un clima de trabajo.

### **3.8.2. Relaciones Interpersonales**

Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la institución, fuera un lugar en donde cada docente realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales.

Es importante buscar que las relaciones entre el personal docente sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la institución en general. Por lo tanto “es importante que el directivo vigile las relaciones, y este atento a disgustos y malentendidos entre el personal a su cargo” (MUJICA DE GONZÁLEZ M. , 2009).

#### **3.8.2.1. Características de las Relaciones Interpersonales**

Según Oliveros (2004: 512), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Según Davis, K. y Newstorm, J., “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” (DAVIS, 2009). Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen

referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes.

### **3.9. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica está definida como la disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

En la estructura orgánica constará de tres niveles de jerarquización que son:

- a) Nivel Ejecutivo, representado por la autoridad máxima del establecimiento;
- b) Nivel Asesor, constituido por las juntas general de profesores y consejos directivos;
- c) Nivel Operativo, constituido por el personal docente, discente y organizaciones de padres de familia; y,
- d) Nivel Auxiliar y de Apoyo, integrado por los sectores administrativo y de servicio.

Tendrá una estructura de comunicación de doble vía, es decir que no se debe seguir estrictos proceso de comunicación, para exponer ideas y sugerencias a posibles tomas de decisiones. La ordenación que se realiza de los elementos humanos, materiales y funcionales no es específica para una educación de la diversidad, si bien adquiere en este caso una mayor prioridad la necesidad de contar con estructuras flexibles y adaptativas, dada la variedad de situaciones que hay que atender entre los usuarios.

Si la escuela quiere atender a las nuevas demandas (currículum adaptado a las necesidades e intereses de cada estudiante, integración educativa, gestión participativa, el centro como institución comunitaria y polivalente...) se hace preciso profundizar en el establecimiento de

estructuras flexibles que faciliten la atención de las demandas diversas y a su constante readaptación. El centro educativo versátil puede ser una respuesta a esa exigencia. Su caracterización la hace Martín Moreno (1989: 55-59) a partir de las variables recogidas, se plantea así:

La necesidad de cambios substanciales en los planteamientos institucionales, en las estructuras organizativas y en lo relativo a su funcionamiento.

### **3.9.1. División del trabajo.**

La piedra fundamental de la organización es la división del trabajo, puesto que organiza a las personas para el cumplimiento de tareas haciendo uso de recursos.

La posición que ocupe una persona en una organización para la cual cumple funciones, su conocimiento del encadenamiento jerárquico de la misma, le será de gran utilidad para el mejor desempeño de sus funciones. Por esta razón, el método más importante para dividir el trabajo y que una mayoría de las organizaciones utiliza, es el de la división de funciones.

Una función puede definirse sencillamente como una sola actividad; sin embargo, en las organizaciones, significa nada más que un grupo de actividades afines e interrelaciones que se colocan juntas bajo la responsabilidad de un solo encargado o jefe.

En este sentido, cuanto más se divida el trabajo asignando a cada empleado o funcionario una actividad determinada y más limitada, se obtendrá mayor eficiencia y especialización a través de la destreza.

Por división del trabajo en una organización, se entiende como el sistema de fraccionamiento del mismo; donde la especialización rinde enormes

beneficios, siempre y cuando la administración sepa aprovechar a la especialización para obtener mejores y buenos resultados.

### **3.10. Normativa institucional**

Es uno de los elementos fundamentales que configura la convivencia de espacios colectivos, es decir sociales, como las instituciones educativas. En ella se expresa, de manera transparente, las concepciones que están rigiendo la convivencia institucional, el papel otorgado a cada uno de los actores, y lo que se espera de ellos y ellas.

De manera generalizada, se puede encontrar en las instituciones educativas una comprensión muy limitada de la convivencia social que se concreta en su normatividad. Suele darse una evidente contradicción entre la gran extensión de campos reglamentados y el corto alcance de la reglamentación. Es decir, existen reglamentaciones que se pierden en la minuciosidad de los aspectos normados, pero cuyo radio de acción no sobrepasa temas de limpieza, aseo personal, puntualidad, obediencia, cumplimiento de tareas, etc.

Desde nuestro punto de vista, no es necesario crear de la nada un reglamento de convivencia escolar. Afortunadamente, en nuestro país se tiene cuerpos legales que nos dan el marco a partir del cual, las instituciones educativas pueden concretar el reglamento respectivo, con las especificaciones requeridas en cada caso.

La Constitución y la Convención de los derechos de niños, niñas y adolescentes como fuentes de normatividad escolar.

No es indispensable invertir mucho tiempo y esfuerzo en la creación de una normativa, ya que ésta es la ocasión para que el estudiantado, profesorado y padres y madres de familia se familiaricen con los derechos que la propia Constitución ecuatoriana nos ofrece y, particularmente, la Convención sobre los derechos del niños, aprobada por la Asamblea

General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989, suscrita y ratificada por el Ecuador en marzo de 1990.

Estos dos instrumentos proveen, tanto la fundamentación como los principios de los derechos y deberes que todo ciudadano y ciudadana debemos conocer, ejercer y exigir en cualquier momento de nuestra vida y espacio en el que nos desenvolvemos.

“El campo educativo no es una excepción. Como una forma de mayor concreción, se puede formular reglamentaciones específicas o especiales, como las de asistencia, uso de uniformes, de instalaciones, de transporte, etc.” (HURTADO MOREJÓN, Clima organizacional, 2007).

### **3.10.1. Formalización**

La formalización representa el uso de normas en una organización. La codificación de los cargos es una medida de la cantidad de normas que definen las funciones de los ocupantes de los cargos, en tanto que la observancia de las normas es una medida de su empleo.

La formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones crecen, sea por el estilo de gestión o por condiciones de su entorno, algunas instituciones desarrollan características extremas, perdiendo flexibilidad.

La formalización es una técnica organizacional de prescribir como, cuando y quien debe realizar las tareas.

### **3.10.2. Los correctivos reglamentados**

En relación a las posibles correcciones, es necesario contribuir a la superación de prácticas aún muy generalizadas en nuestro país, es la del castigo corporal, la represión psicológica, el menoscabo de la autoestima de niños y jóvenes. Todo lo cual, lejos de apoyar la construcción de una ciudadanía participativa, propositiva y demandante, contribuye a inhibir las

expresiones espontáneas, a centrar su auto imagen en sus incapacidades y a no sentirlos derechos como inherentes al ser humano, sino como una dádiva de la autoridad.

Es importante trabajar detenidamente en lograr que niños, niñas y jóvenes desarrollen una imagen justa de sí mismos, logren capacidad de autocrítica, de análisis objetivo del hecho ocurrido para llegar a una decisión, que pueda ser asumida como justa. Su intervención aportará a la comprensión y ejercicio de la equidad, justicia, igualdad, aspectos tan menguados en nuestra sociedad.

Es necesario también señalar la diferencia entre sanciones y correctivos. En el primer caso, el mensaje que llega a niños y jóvenes es de castigo; mientras que en el segundo caso, es una forma de señalar el error sobre el que debe rectificar su actuación, de acuerdo con el ordenamiento estipulado en la institución.

### **3.11. Infraestructura de apoyo a la administración**

#### **3.11.1. Las infraestructuras físicas.**

El punto de partida para la integración de las TIC en los centros docentes es obviamente la disponibilidad recursos tecnológicos (ordenadores, impresoras y otros periféricos, conexiones a Internet, redes...) debidamente ubicados e instalados, y con un adecuado sistema de mantenimiento.

Esto actualmente va siendo una realidad. Los centros educativos, como las empresas y las viviendas, se van llenando de nuevos recursos tecnológicos, especialmente de ordenadores y de conexiones a Internet. De los dos estándares del mercado, los ordenadores PC y los ordenadores Macintosh, en Europa los primeros son los que dominan casi en su totalidad el ámbito educativo.

La distribución de los ordenadores en los centros (en ocasiones conectados formando redes locales de aula o de centro) se realiza básicamente en los siguientes ámbitos:

- Dependencias administrativas del centro (secretaría, administración, dirección, jefatura de estudios, extraescolares), donde se utilizan con los programas de uso general y otros programas específicos para desarrollar múltiples trabajos de gestión.
- Departamentos y demás despachos de los profesores, donde los docentes los utilizan como herramienta de trabajo para realizar sus tareas: seguimiento de tutorías, preparar apuntes, consultar información en Internet y en discos CD, comunicarse por correo electrónico, elaborar y actualizar su página web.
- Aulas informáticas, con un número variable de ordenadores (generalmente entre 15 y 25), preparadas específicamente para que los grupos clase (a veces la mitad de ellos) puedan ir con el profesor a realizar actividades de aprendizaje.

Un centro educativo con 12 grupos de alumnos que disponga de un aula informática de 20 ordenadores, puede proporcionarles un máximo de 2'5 h. semanales de trabajo en el aula informática a cada grupo

- Biblioteca y salas de estudio de los estudiantes, que en algunos centros permanecen abiertas más allá del horario de clases para facilitar el trabajo de los ordenadores a los alumnos que lo requieran. En los próximos años habrá un gran incremento de estos espacios en los centros docentes, pues irán aumentando las franjas horarias de trabajo autónomo de los estudiantes dentro de las instalaciones escolares.
- Aulas de clase. También en las aulas de clase van entrando poco a poco los ordenadores. Se utilizan para apoyar las explicaciones del profesor y de los estudiantes, como rincón de trabajo o como fuente de información. Puede haber un ordenador o más.



- Progresivamente se irán dotando todas las aulas de una "pizarra electrónica", sistema integrado por un ordenador multimedia conectado a Internet con un cañón de proyección (muchas veces también tendrá conexión a antena de TV y magnetoscopio). Este sistema permanentemente a disposición de los profesores y de los estudiantes en clase abre grandes posibilidades de innovación educativa en el aula.

Por otra parte, además del hecho de que los centros “van facilitando a los estudiantes el acceso a salas de estudio con ordenadores más allá de los horarios de clase, el creciente número de familias que tiene ordenador en su casa (y conexión a Internet) va aumentando rápidamente (en nuestro país se acerca al 20%), de manera que en algunos entornos la posibilidad de encargar tareas que impliquen el uso de las TIC cada vez resulta más factible” (G. P. M., 2007).

#### **4. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, EL DESARROLLO ACADÉMICO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

##### **4.1. El Proyecto Educativo Institucional y el Desarrollo Académico**

“El PEI constituye la directriz institucional que asesora y promueve la generación e implementación de programas y proyectos académicos, en las políticas y directrices para el desarrollo integral de la comunidad académica, dentro de una cultura del mejoramiento continuo, acorde con las nuevas tendencias de la educación, contribuyendo al logro de la misión institucional y posibilitando el posicionamiento en el ámbito regional, nacional e internacional” (OLIVE, 2008 pág. 76).

Es deber de todo directivo gestionar el desarrollo académico y sus servicios a los diferentes organismos de establecimiento y unidades académicas, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional con el fin de garantizar la unidad académica curricular y pedagógica institucional

y apoyado en los lineamientos del Ministerio de Educación y de las políticas del plantel educativo.

El desarrollo académico al que se hace referencia constituye uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se yergue el desarrollo institucional, pues tiene mucha relación con el cumplimiento de la oferta educativa institucional, por lo que su delimitación en el PEI debe ser coherente con las acciones de planear, orientar, asesorar y promover el desarrollo de procesos académicos en coordinación con los diferentes años de educación Básica y de apoyo que existen en la Institución, con el propósito de contribuir al desarrollo de las funciones de docencia, investigación y proyección social en el marco de la filosofía institucional.

El desarrollo académico se lo puede ubicar en el contexto de desarrollo curricular del PEI, por lo que debe orientar los procesos de evaluación académica: evaluación del currículo, del desempeño docente y del rendimiento académico de los estudiantes. De igual manera debe formular y coordinar el programa permanente de capacitación y perfeccionamiento docente con el fin de cualificar su formación en las diferentes áreas de desempeño.

Es necesario tener en cuenta en el momento de elaborar el PEI, que el componente que fortalece el desarrollo académico debe permitir organizar, en coordinación con los directivos del área académica, actividades de acompañamiento académico a estudiantes y a docentes con el fin de mejorar la calidad de los procesos educativos y contribuir a la permanencia y promoción de los estudiantes. Sin embargo, no se debe descuidar también que debe apoyar a las diferentes unidades académicas en la elaboración de propuestas de planes de estudio, de conformidad con los lineamientos establecidos en la materia.

#### 4.1.1. ELEMENTOS QUE IMPLICA EL DESARROLLO ACADÉMICO

Para poder lograr esto, el desarrollo académico tiene interrelación con otros factores del proceso educativo como los son: Desarrollo personal, Desarrollo institucional y organizacional y Desarrollo educativo.

Desarrollo Personal.- Es aquel que permite la orientación y atención individual personalizada a todos los miembros de la comunidad educativa.

Desarrollo Institucional y Organizacional.- Constituyen los procesos de administración y sistematización, políticas y financiamiento.

Desarrollo Educativo.- Fomenta los procesos de formación humana, enseñanza-aprendizaje, investigación, docencia y difusión científica.

Para alcanzar el desarrollo académico institucional hay que considerar algunos elementos y procesos que deben ordenarse y dirigirse para lograr su optimización, entre ellos se encuentran:

- “Las finalidades y objetivos institucionales
- La formulación del ideario
- La administración de recursos
- El clima de convivencia
- Los valores y políticas de la organización.
- La continua búsqueda de la calidad” (GALLEGOS, 2007 pág. 23).

De igual forma se debe tomar en consideración el perfil de desarrollo académico para el docente, el mismo que debe ser coherente, integral, singular, sistemático y permanente. Así como sus principales tareas y funciones como la función docente, función de orientación, función de normativa de la convivencia y la función de investigación.

En la labor docente, influye mucho lo establecido en el PEI, pues el maestro en su labor diaria debe tomar en consideración algunos aspectos como:

La visión, la misma que exponer el cambio con claridad justificando las razones por las que es importante.

El estado de la organización, el cual le permitirá juzgar el estado actual identificando los puntos fuertes en los que debe basarse así como también las áreas que se deben mejorar.

Los objetivos, le permiten fijar de forma realista, razonable, suponiendo retos que sean reales a largo, mediano y corto plazo.

Los planes de acción, le orientan al desarrollo de programas, métodos y planes de acción, como también los requisitos para su consecución y la conformación de equipos de trabajo para cada tarea en permanente coordinación.

La programación, le ayuda a determinar las fases del proyecto, los representantes responsables de cada fase y determinar el comienzo, el desarrollo y el final de cada fase. Los costos le permiten tomar en consideración el financiamiento, los recursos y el tiempo.

El seguimiento del plan le permite establecer pautas para medir las áreas fuertes y las mejorables. Por último el cierre lo guía a la revisión de la visión de cambio recordándole los beneficios del cambio.

#### **4.1.2. LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ACADÉMICO**

La planificación del desarrollo académico tiene por objetivo garantizar el cumplimiento, con el máximo de eficiencia de los objetivos estratégicos trazados por la institución educativa, los cuales encuentran su expresión en Proyecto Educativo Institucional.

“La planificación del desarrollo académico se realiza en todos los niveles de la Educación Básica, encuentra su expresión en los Planes Operativos

Anuales del PEI y constituye el elemento principal para la elaboración de los Proyectos de Presupuesto” (OSORIO, 2009 pág. 10).

El desarrollo académico por lo tanto, es la expresión de los objetivos estratégicos del PEI en materia académica y como tal se conforma por la integración de los planes de desarrollo académico de los diferentes niveles y años de la estructura académica.

La planificación del desarrollo académico contempla los siguientes aspectos:

- a. Desarrollo curricular que incluye: Actividades dirigidas a lograr los objetivos institucionales a través del perfeccionamiento de los procesos de diseño y evaluación curricular. En este aspecto deben considerarse la integración de la docencia, la investigación y la proyección social; la integración de las diferentes formas de organización de la enseñanza; el perfeccionamiento de la integración vertical y horizontal de las comisiones; el incremento del interés y la motivación por la consecución de los estudios, incluyendo la orientación escolar; el desarrollo y utilización de métodos y medios modernos de enseñanza, el aseguramiento de las condiciones para el desarrollo de la formación integral de los estudiantes.
- b. Proyección Social que incluye el desarrollo de actividades docentes dirigidas al perfeccionamiento permanente de los profesionales de la institución y el país, en los aspectos más relevantes de las disciplinas que se cultivan en las aulas; la realización de eventos y reuniones de carácter académico y profesional a nivel institucional, regional, nacional e internacional; el intercambio académico a nivel de profesores, asesores, bibliografía, etc., con instituciones nacionales y del extranjero.
- c. Investigación que considera la participación de los profesores de los diversos años en los Proyectos de Investigación, en la obtención de los resultados, la producción intelectual, etc. Este aspecto debe

enmarcarse en las normativas planteadas al efecto en el Reglamento Interno del plantel.

- d. Desarrollo del personal docente que incluye las tareas conducentes al perfeccionamiento del profesorado, entre otras: la formación básica en docencia e investigación, la formación especializada, la obtención de los grados académicos; así como el análisis de las necesidades de personal docente para cubrir la carga horaria de los años básicos y las vías más efectivas para satisfacerlas.
- e. Presupuesto que incluye los recursos financieros, materiales, de infraestructura, equipamiento y humanos requeridos para el cumplimiento de los objetivos expresados en el PEI con el máximo de eficiencia

#### **4.1.3. EL DESARROLLO ACADÉMICO EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Dentro del Proyecto Educativo Institucional, está la identidad institucional representada por la misión, visión, modelo pedagógico y objetivos estratégicos de la institución educativa; es la imagen que los identifica de otros establecimientos educativos.

Los objetivos y metas institucionales se plantean en conjunto, pero en la actualidad la función de la institución educativa y el rol de cada uno de sus integrantes, aún no aceptan los cambios, estructurales que se deben dar.

El proyecto Educativo Institucional participativo, incorpora una visión institucional, es un proyecto conjunto, en el cual, cada integrante comprometa su accionar en el desarrollo académico institucional.

La institución debe posibilitar el ejercicio democrático y participativo para modificar el desarrollo académico, a partir del conocimiento sistemático y experiencia comunitaria, para que, en un nuevo ejercicio político se establezcan redes y vínculos con otras instituciones.

Para promover la participación, los directivos deben realizar la sensibilización, motivando a las personas, con la finalidad de incluir o modificar algún aspecto, en función de las inquietudes, estableciendo acuerdos sobre las acciones a realizar y dejando constancia escrita sobre estos compromisos.

La única posibilidad de asegurar el desarrollo académico en las instituciones educativas, es realizar una planificación institucional donde el aprendizaje sea permanente y de calidad para todos.

La construcción del Proyecto Educativo Institucional, permite identificar problemas, a través del Diagnóstico, en diferentes ámbitos del quehacer educativo, al reconocer que cada grupo y comunidad tiene recursos, necesidades y realidades específicas, de allí la importancia en el desarrollo académico, en donde se determina la ejecución de proyectos educativos y culturales, como también específicos, ajustados a cada realidad y contexto.

El Desarrollo académico, no es estático, cambia permanentemente con las circunstancias de la modernidad, por ello, los docentes y directivos, deben innovarse año tras años, con el compromiso de renovar permanentemente sus conocimientos y metodologías utilizadas en el proceso enseñanza aprendizaje, contemplada en el currículo, conforme a la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la educación general básica, promovida por el Ministerio de educación.

La planificación permite organizar y conducir los procesos de aprendizaje para la consecución de los objetivos educativos; haciendo reflexionar al docente sobre su práctica pedagógica y tomar decisiones oportunas.

Los establecimientos educativos deben poseer competencias básicas, que le sirvan de fundamento a la formación que se edificará sobre ellas y sobre las experiencias que el propio educando ha tenido en su crecimiento personal y en su desenvolvimiento social; donde el estudiante

se familiarice con la cultura de la Institución, con sus tradiciones, principios y valores, y con el comportamiento de compañeros, docentes y directivos que incidan en la formación de su personalidad y perfil.

Las nuevas corrientes e innovaciones pedagógicas, promueven una transformación de concepciones y de prácticas pedagógicas, las cuales permiten establecer una organización escolar distinta que cree ambientes propicios para aprender. Todo este movimiento exige una revisión de las prácticas educativas tradicionales repetitivas, que impiden el desarrollo integral de la persona, la producción de ciencia y tecnología y la formación de un auténtico ciudadano.

Proponemos un cambio de paradigma, de concepción y de acción, en el desarrollo académico, de tal manera que al mismo tiempo que se va construyendo el Proyecto Educativo Institucional se vaya generando el Proyecto de Desarrollo Humano de cada comunidad educativa.

Las Instituciones Educativas, para un buen desarrollo académico, deben poseer el PEI, en donde se incluyen los planes de mejoramiento anual, que contempla los proyectos específicos de implementación, como son: de innovación pedagógica, de superación profesional, de mejoramiento de las condiciones de vida y estudio de los estudiantes, de construcción y equipamiento, de mejoramiento de las condiciones institucionales y de producción.

#### **4.2. El Proyecto Educativo Institucional y el Desarrollo Administrativo**

Al hablar de desarrollo administrativo se proyectan los supuestos que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos supuestos corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.



Así, “el desarrollo administrativo es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento” (LUHMANN, 2007 pág. 72) que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente.

La institución entendida como sociedad requiere de otros elementos complejos que le permitan desarrollarse, autorregularse y reconfigurarse, dichos elementos deben ser internos y considerar la naturaleza de la institución como sistema.

Desde la premisa anterior es necesario desarrollar el concepto de sociedad y para ello se hace referencia a los postulados de Luhmann, quien desarrollo la teoría de la sociedad que, para la misma sociología, establece cambios inmensurables en la lectura de los fenómenos sociales, las relaciones que surgen en las sociedades, las formas de autorregulación de los grupos sociales, el sentido de pertenencia en una sociedad, el significado y el sentido.

Desde allí la sociedad es entendida como sistema de comunicación clausurado, que desarrolla tres facetas importantes. La primera corresponde a lo que la sociedad como sistema decide comunicar; la segunda hace referencia a los mecanismos que desarrolla el grupo social para hacer comunicable un evento, y la tercera faceta presenta el resultado cognitivo de la comunicación que se orienta a la comprensión.

Esta última faceta, referida a la acción comprensiva del evento comunicativo presenta dos disposiciones o formas de comprensión, una referida a el sujeto como ser psíquico y orgánico que construye significados, y una segunda más compleja en donde el sujeto proyecta su significado al constructo de estructura sistémica de comunicación, lo que da sentido a la sociedad.

Así, el orden social que mantiene el sistema, ante todo comunicativo, asume la complejidad del mismo en la medida en que abstrae el significado de cada uno y el sentido del sistema o sentido colectivo.

Por lo tanto la existencia de los sujetos no determina el orden social, lo determina el sujeto como organismo y la conciencia de sí mismo para poder existir. El sujeto hace parte de una sociedad cuando participa en un sistema comunicativo y desarrolla las tres facetas expuestas. La pertenencia del sujeto al sistema está medida por la conciencia y está última a su vez está mediada por la comprensión.

Si se piensa la institución como sociedad, y por ende como sistema comunicativo cerrado, los agentes externos que pretendan perturbar el orden social, no afectaran la estructura sistémica del grupo social, pero si alteraran el sentido que pretende la sociedad, y por el ende el significado que elaboran sus agentes. Si los elementos externos realizan presión, para el ámbito educativo, dicha presión referida a mecanismos de evaluación y transformación externa, sólo generaran caos en el significado y el sentido, pero no alcanzarán el objetivo propuesto por ellos.

Así las transformaciones de las instituciones no son válidas cuando son obligaciones externas, en donde las instituciones no se piensan ni se autorregulan, y por consiguiente no aprenden.

Para generar transformaciones y desarrollo institucional es necesario establecer mecanismos autopoéticos que permitan entender la configuración de la sociedad como sistema.

Surgen aquí algunos interrogantes en las instituciones y en los administrativos de las mismas, entre ellos: ¿cómo asumir los mecanismos de regulación externos?, ¿Qué estrategias o mecanismos deben disponer las instituciones para asumir las políticas que las circundan?, ¿Cómo generar mecanismos de participación para la transformación y el desarrollo institucional?

Dichos interrogantes tienen respuesta, si se determina la autopoiesis como estado social, de tipo individual y colectivo, que se entiende como la determinación del estado siguiente del sistema, específicamente la institución, a partir de la estructura anterior a la que llegó a partir de una operación determinada dentro del mismo.

El concepto de autopoiesis aplicado al desarrollo de la institución supone que los entes pertenecientes al sistema determinan que estado deben configurar como siguiente de acuerdo a la comprensión que hacen de su realidad, así reconocer la estructura anterior al que llegan por su dinámica de sociedad se convierte en fase anterior y obligatoria en la construcción de sentido.

De esta manera se puede entender el éxito que tienen aquellas instituciones que configuran sus transformaciones desde la comprensión de la estructura en la que se encuentran.

Para lograr procesos autopoéticos en una institución es necesario reconfigurar algunos estados propios. El primero referido a la autonomía como una forma específica de combinación que propician los sujetos como parte del sistema, no se es autónomo por pensar o configurar individualmente, sino porque dichos pensamientos y configuraciones se combinan en una red comunicativa que establece significado y sentido. La autonomía no puede ser entendida como independencia, por el contrario, es la combinación que surge de varios agentes que se reconocen como parte del sistema.

El segundo estado que propicia la autopoiesis está a cargo de la emergencia, que no se entiende como un estado de alerta, sino como un orden cualitativo que se organiza, que emerge de la autonomía, ésta determina un tipo de orden social. Luego, las sociedades llegan al tercer estado, denominado de clausura operativa que se refiere al nivel de estabilidad que alcanza la sociedad frente a una operación que ella misma ha desarrollado por la autonomía y la emergencia. Esta estabilidad

está dada por una operación inicial; ejemplo la sociedad establece formas de organización y luego se disponen a mantenerlas, así las acciones comunicativas son propiamente orientadas a dar estabilidad a lo que se ha construido.

Por último se dispone de la autoconstrucción de la estructura que se entiende como una producción de estructuras propias que se generan mediante operaciones de la misma sociedad y no impuestas por otros.

Garantizar los estados anteriores en el ejercicio de configuración, transformación y desarrollo de las instituciones educativas garantiza que ellas mismas regulen sus disposiciones en busca de un sentido colectivo, en donde sus participantes comprenden y construyen significados, lo que garantiza la pertenencia y el orden social.

Para las instituciones educativas este ejercicio de reconfiguración y autorregulación establecería una nueva misión frente a las políticas educativas generadas por agentes externos, que si bien generan caos, también establecen mecanismos que no permiten a las instituciones pensarse, ni aprender de una construcción sin estructura.

Igualmente el ejercicio autopoietico permite que los agentes participantes tengan autonomía y construyan significados que garantizan el sentido de pertenencia a un sistema social, que por naturaleza es comunicativo.

En síntesis, es necesario precisar algunas consideraciones que son pertinentes cuando se piensa en el desarrollo administrativo:

Para generar cambios y transformaciones institucionales y lograr desarrollos importantes, es necesario entender la institución como sociedad y comprender su naturaleza comunicativa desde la fase de sensibilización previa a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

Igualmente es ponderable que los mecanismos externos que obligan la regulación de las instituciones comprendan la naturaleza de las mismas y permitan un proceso autopoiético que garanticen comprensiones colectivas y cambios fundamentales que generen sentido colectivo y se inserte como parte de la comunidad educativa en un compromiso institucional.

Y por último se deben desarrollar mecanismos colegiados en donde los actores del sistema construyan significados que permitan la construcción del sentido colectivo que permita proceder al estado siguiente de transformación que se basa en el entendimiento del estado actual, solo así se logrará el éxito institucional desde su proyección, ejecución y culminación de la planeación estratégica institucional.

Desde lo anterior, los cambios institucionales no serán resultados improvisados de acciones coyunturales impulsadas por agentes externos que no reconocen su naturaleza de sistema social, que no garantiza el colegiado de conceptos importantes como la calidad, la equidad, la participación, la evaluación y la transformación y que son promulgados por políticas estatales que no dan identidad a los grupos que son inestabilizados por dichos mecanismos.

Por su parte, el Proyecto Educativo Institucional, es una herramienta de la administración, que incluye los componentes relacionados con la organización y el funcionamiento de la institución: clima organizacional; formas de participación de la comunidad en la toma de decisiones; establecimiento de prioridades educativas y asignación de los apoyos para su cumplimiento; trabajo en equipo de docentes; estructuras y formas de organización.

El directivo, administrador y gestor institucional es el facilitador de los cambios y procesos educativos, desarrollados a través de la planificación con todos sus elementos e instrumentos, sin olvidar el talento humano y,

consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

El Proyecto Educativo Institucional, permite que toda la comunidad educativa, tenga una dirección social de transformación, para que el desarrollo administrativo sea de alta eficacia, funcionalidad, calidad, justicia y libertad social, potencializador de aprendizajes en toda la institución educativa y sujeto en una adecuada red de roles y relaciones complementarias.

Dentro del desarrollo administrativo institucional existe la emisión de la normativa institucional que es la formulación, aprobación, publicación y divulgación de las normas que regulan la gestión y el desarrollo de las instituciones, reglas que rigen la vida de los establecimientos educativos.

Entre uno de los documentos está el Código de Convivencia que privilegia, las prácticas de deliberación, solidaridad, autorregulación y participación en la toma de decisiones y en la solución colectiva e institucional de los conflictos, dentro de un clima de tolerancia, consenso, consulta, participación y honestidad, orientado a generar las mejores opciones para el buen vivir.

El Proyecto Educativo Institucional busca promover una nueva organización escolar, crear ambientes propicios para aprender significativamente, transformar las relaciones e integración de la comunidad educativa, constituir todos los procesos institucionales, fortalecer una cultura del conocimiento y la convivencia, dar identidad y sentido a la institución educativa, dinamizar la planeación institucional y coordinar las acciones escolares, para fortalecer el desarrollo administrativo.

El diseño, construcción y ejecución del PEI debe, promover el desarrollo administrativo con una sólida cultura de creación y construcción social de conocimientos, de amor, de felicidad, de afecto, de sueños y

manifestaciones en el interior de la comunidad educativa, mediante la profunda transformación de las relaciones entre sus integrantes.

De igual manera, fortalecer la integración y cualificación de la comunidad educativa, creando ambientes de comunicación, de gestión democrática, de participación y de equidad, para facilitar el intercambio de experiencias relevantes, donde se evidencie las condiciones reales de la institución y de su contexto.

El desarrollo administrativo en el proyecto educativo institucional, basa su importancia en transformar la concepción y el ejercicio de la administración, del poder, la autoridad y la participación, para integrar y dar sentido y flexibilidad en todos los procesos administrativos y pedagógicos escolares con el fin de superar las dificultades, reconocer y respetar las diferencias individuales tanto de comportamiento como de aprendizaje.

Con esta dinámica el proceso educativo trasciende los límites del aula y es la vida que se recrea y se acerca más a la realidad socio-cultural, en donde cada uno de los miembros es protagonista del cambio.

El directivo es el encargado de la administración de los recursos físicos y financieros, los mismos que deben ser manejados de manera eficiente y eficaz.

La administración de recursos: La racionalización, previsión, consecución y ejecución de los recursos didácticos, físicos y financieros, es otro proceso administrativo importante que sirve de apoyo a la construcción del PEI. Se deben prever oportunamente para que respondan a las necesidades detectadas a nivel de infraestructura.

En el campo financiero es necesario identificar fuentes y formas de financiación a las cuales se puede acceder, así como el nuevo modelo de asignación de recursos, asociado a logros y a la presentación de

proyectos de cofinanciación. Es fundamental, por ello, conocer y aplicar las metodologías propias de los proyectos de investigación, para asegurar su consecución oportuna y suficiente.

El PEI permite crear las condiciones que garanticen el aprendizaje y el desarrollo de personas autónomas, críticas, afectivas, creativas y responsables. Un elemento fundamental para ello es la comunicación como una estrategia a través de la cual los miembros de la Comunidad Educativa expresan las ideas y sentimientos en forma veraz, fluida y oportuna, facilitando el desarrollo administrativo.

## **6. HIPÓTESIS**

### **6.1. Hipótesis General**

El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.

### **6.2. Hipótesis Específica 1**

El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo académico del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.

### **6.3. Hipótesis Específica 2**

El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.



## MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE HIPÓTESIS

**Hipótesis 1** El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo académico del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL				DESARROLLO ACADÉMICO			
INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES INSTRUMENTOS	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES INSTRUMENTOS	ÍNDICES
Diagnóstico	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/Entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de Familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Trabajo en equipo	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/Entrevista</li> <li>• Docentes y Padres de Familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte
Identidad Institucional	Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/Entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de Familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Excelencia Académica	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de Familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte
	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/Entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de Familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Propósito Social	Servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de Familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/Entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Innovación Educativa	Mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Observación directa del PEI</li> </ul>	Sí No En parte
Componente Curricular	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Docentes/Encuesta</li> </ul>	Sí	Proceso enseñanza-aprendizaje	Rendimiento Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Docentes/Encuesta</li> </ul>	Sí
	Ejecución		No				No
	Evaluación		En parte				En parte
Componente de gestión	Proyectos específicos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Docentes y padres de familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Mejoramiento	Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/entrevista</li> <li>• Docentes y padres de familia/Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte

**Hipótesis 2** El proyecto educativo institucional incide significativamente en el desarrollo administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL				DESARROLLO ADMINISTRATIVO			
INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES INSTRUMENTOS	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES INSTRUMENTOS	ÍNDICES
Código de Convivencia	Compromisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes- Padres de Familia-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Clima organizacional	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de Familia-encuesta</li> </ul>	Muy buena Buena Mala
Reglamento Interno	Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes y Padres de Familia-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Formalización	Ordenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-entrevista</li> <li>• Docentes-Padres de familia-encuesta</li> </ul>	Sí No En parte
Estructura	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes y Padres de Familia-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	División de trabajo	Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes y Padres de Familia-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte
Planificación Operativa Anual	Orientación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Fortalecimiento institucional	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte
Presupuesto	Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-Entrevista</li> <li>• Docentes-Encuesta</li> </ul>	Sí No En parte	Disponibilidad	Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora-entrevista</li> <li>• Docentes-encuesta</li> </ul>	Sí No En parte

## f. **METODOLOGÍA**

### 1. **Métodos**

Para la realización de la presente investigación, se utilizarán los siguientes métodos:

- 1.1. **Método Analítico.-** Servirá en el momento de realizar el análisis e interpretación de la información empírica de cada respuesta que otorguen el directivo, docentes y padres de familia sobre el PEI, el desarrollo académico y administrativo del plantel investigado, para posteriormente realizar la comparación con la información bibliográfica obtenida en el sustento teórico científico.
- 1.2. **Método Sintético.-** Este método permitirá orientar el trabajo con coherencia teórica, lógica y metodológica, fundamentándose para ello en la realidad institucional a través del PEI con el apoyo de la investigación documental que sustentará la temática a investigar.
- 1.3. **Método Descriptivo.-** Facilitará el evidenciar y detallar la problemática planteada, así como exponer y realizar el análisis de la repercusión del PEI en el desarrollo académico y administrativo del Centro Educativo.
- 1.4. **Método Inductivo.-** Este método servirá para estudiar particularmente cada una de las características del PEI, para poder encontrar semejanzas y diferencias que viabilicen la elaboración de conclusiones válidas para mejorar el desarrollo académico y administrativo de la institución.
- 1.5. **Método Deductivo.-** Servirá al momento de aplicar los criterios o referentes de carácter teórico general sobre el PEI como ámbito del desarrollo institucional, para posibilitar su comprensión y explicación en el ámbito organizacional.

### 2. **Técnicas**

En el proceso investigativo se emplearán las siguientes técnicas:

- 2.1. **La Entrevista.-** La cual se la aplicará al Director, con la finalidad de recabar información de la realidad institucional referente al PEI y su

incidencia en el desarrollo tanto académico como administrativo del establecimiento.

**2.2. La Encuesta.-** Esta técnica será aplicada tanto a docentes y padres de familia con la finalidad de conocer características importantes del desarrollo académico y administrativo, mediante preguntas previamente definidas que permitan la consecución de las metas planteadas en la investigación.

### **3. Instrumentos**

El instrumento que se emplearán los siguientes instrumentos:

#### **3.1. El Cuestionario**

En este instrumento constarán las interrogantes, que deberán responder los docentes y padres de familia, referentes al Proyecto Educativo Institucional, el desarrollo académico y administrativo de la institución investigada.

#### **3.2. Guía de Entrevista**

En este instrumento se precisará ítems con respuestas amplias referentes al Proyecto Educativo Institucional, el desarrollo académico y administrativo, que nos permitirá comparar y contrastar la información obtenida a través del cuestionario.

### **4. Población y muestra**

La población con la que se cuenta para el desarrollo de la presente investigación es de 42 docentes, 1 directivo y 680 padres de familia.

En razón de que la población de padres de familia es elevada, se procede a calcular la muestra.

$$n = \frac{PQxN}{(N - 1)E} + PQ$$

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot N}{(N-1) \frac{E^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 680}{(680-1) \frac{0.025}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 680}{0,674375} = \frac{170}{0,674375} = 252$$

- 0

**g. CRONOGRAMA**

TIEMPO ACTIVIDADES	2013																								2014																			
	JUNIO 2013				JULIO 2013				AGOSTO 2013				SEPTIEMB 2013				OCTUBRE 2013				NOVIEMB 2013				DICIEMB 2013				ENERO 2014				FEBRERO 2014				MARZO 2014				ABRIL 2014			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección del tema	■																																											
2. Revisión bibliográfica		■	■	■																																								
3. Presentación del proyecto			■	■	■	■	■	■																																				
4. Aprobación del proyecto por los organismos pertinentes				■	■	■	■	■																																				
5. Revisión del instrumento de recolección de datos. (encuestas)										■	■	■	■	■	■	■																												
6. Aplicación de la encuesta												■	■	■	■	■																												
7. Análisis e interpretación de datos																																												
8. Reproducción y encuadernación																																												
9. Defensa de la tesis en privado																																												
10. Exposición de tesis																																												

## h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### Presupuesto

EGRESOS	Valor Unitario	Financiamiento		
		Recursos propios	Crédito	Otros
<b>Humanos:</b>				
Investigadora e informantes				
<b>Materiales:</b>				
Computadora	250	250		
Papel bond, Papelotes, borradores, marcadores	150	150		
Empastado(publicación de tesis)	150	150		
Fuentes bibliográficas (libros-folletos etc.)	300	300		
Material de oficina	170	170		
Reproducción de encuestas	50	50		
Grabadora	100	100		
<b>Financieros:</b>				
Investigación	200	200		
Movilización	50	50		
Aplicación de encuestas	150	150		
Imprevistos 10%	157	157		
<b>Total</b>	<b>1727</b>	<b>1727</b>		

### Financiamiento

El financiamiento estará exclusivamente a cargo de la autor de la investigación.

### Talentos humanos y recursos

### Talentos humanos

- Director y Personal Docente del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N° 1”
- Director y asesor de investigación
- Investigador

## **Recursos**

## **Materiales**

- Materiales para la reproducción del texto
- Revistas periódicos
- Aula
- Computador
- Flash memory
- Copias
- Encuestas
- Internet
- Esferográficos

Papel periódico



## i. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ALBORNOS, O. (2006). *LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. EL CARIBE: CRESALC.*
- ✓ ÁLVAREZ, M. Y. (2006). *Dirección de centros docentes, Gestión por proyectos.* España: Escuela española.
- ✓ ARBAD, F. Y. (2008). *La elaboración de un nuevo marco conceptual para la acción social.* Cali: Universidad de Cali.
- ✓ ARNAZ, J. A. (2007). *La planeación curricular.* México: Archinstein.
- ✓ ASTUDILLO, E. (2007). *Manual para equipos de gestión escolar.* Santiago: Ministerio de Educación.
- ✓ ATUNEZ, S. (2007). *El proyecto educativo de centro.* Madrid: Grao.
- ✓ BATANAZ PALOMARES, I. (2007). *Organización escolar: bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas.* Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- ✓ BOYER. (2007). *Ingeniería de la Educación.* New York: Kleaneer.
- ✓ BURDIN, L. (2007). *La educación en sociedad.* Málaga: Fox.
- ✓ CASAR, P. (2008). *Estrategias para incrementar la posición competitiva de las instituciones educativas.* Buenos Aires: El panorama.
- ✓ CASTREJÓN, O. (2007). *Educación y Organización.* Educación y organización: Monte Avila.
- ✓ CASTRO, O. y. (2008). *Hacia la pedagogía de la cooperación.* Quito: S.A.
- ✓ CEPAL/UNESCO. (2009). *La educación y el conocimiento . Equidad educativa* (pág. 39). Santiago: PROMETT.
- ✓ CERVANTES, J. (2008). *La evolución de los maestros.* Quito: Planeta.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2007). *Gestión del talento humano.* Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- ✓ CONSTITUYENTE, A. (2008). *Constitución 2008.* Montecristi: Estatal.
- ✓ CORTINA, A. (2009). *El quehacer educativo planificado.* Madrid: Santillana.
- ✓ COUNCIL, N. R. (2007). *La investigación y la docencia. NRC* (págs. 12-15). New York: Print.

- ✓ DAVIS, K. y. (2009). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill.
- ✓ DURÁN, J. A. (2009). *El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa de desarrollo pedagógico*. Medellín: Magisterio.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2007). *El Proyecto Educativo Institucional* . Quito: MEC.
- ✓ EDUCACIÓN, M. D. (2010). *Proyecto Educativo Institucional*. Chile: Salesianos.
- ✓ FARÍA, F. (2008). *Enfoque integral*. México: Limusa.
- ✓ FRAGA RODRÍGUEZ, R. (2007). *Investigación socioeducativa*. Quito: Klendarios.
- ✓ G., P. M. (2007). *Factores a considerar para integración de las TICs*. Andalucía: Lexus.
- ✓ GAIRÍN SALLÁN, J. (2008). *La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas*. Madrid: Universitas.
- ✓ GALLEGOS, R. (2007 pág. 23). *Educación holística: Pedagogía del amor universal*. México: PAX MEXICO.
- ✓ GAVILÁN, L. (2006). *Enseñar a enseñar*. Buenos Aires: Beta.
- ✓ GIBBONS, M. (2004). *La dinámica de la ciencia en la sociedad contemporánea*. California: SAGE.
- ✓ GIL ANTÓN, M. (2007). *La profesión académica en América Latina*. Guadalajara: Latin American.
- ✓ GOMEZ, V. &. (2009). *Sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación*. Medellín: Colombia S.A.
- ✓ HIDALGO MATOS, M. (2004). *Proyecto Pedagógico*. Juarez: INAPED.
- ✓ HIDALGO MATOS, M. (2008). *La evaluación de los proyectos pedagógicos*. Medellín: INAC.
- ✓ HUBER, G. (2006). *Aprendiendo de la organización*. México: Brigitte.
- ✓ HURTADO MOREJÓN, R. (2007). *Clima organizacional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- ✓ IBARRA, D. (2009). *La organización emprendedora en el nuevo siglo*. México: Limusa.

- ✓ IVANCEVICH, G. (2007). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Madrid: Irwin.
- ✓ JARAMILLO SOLORIO, R. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires: Solorio.
- ✓ KNOWLES, C. (2010). *Evaluación de gestores sociales*. Brasil: ISSN.
- ✓ LAVÍN, S. d. (2008). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación*. Santiago: LOM.
- ✓ LUHMANN, N. (2007 pág. 72). *Teoría de la sociedad*. Guadalajara: OEI.
- ✓ MILLAN, P. y. (2008). ELDESARROLLO ACADEMICO, UNPROYECTO EN CONSTRUCCIÓN. *Apuntes académicos*, 13,14.
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, U. A. (2008). *Programa de Reforma Curricular*. Quito: UASB.
- ✓ MORENO SANDOVAL, A. (Ibagué). *Propuesta de reforma académica para el nuevo orden económico y social*. 2010: METRO.
- ✓ MORENO, J. M. (2005). *Diseño Curricular del Centro Educativo*. Madrid: 2E1.
- ✓ MUJICA DE GONZÁLEZ, M. (2009). *Fundamentos en el clima organizacional*. Maracaibo: Gestión.
- ✓ MUTIS IBARRA, L. H. (2008). *Proyectos educativos institucionales*. Nariño: Municipio de Pasto.
- ✓ OLIVE, L. (2008 pág. 76). *Racionalidad y autenticidad: desafíos para la educación*. Zacatecas: Lexus.
- ✓ OSORIO, C. (2009 pág. 10). *Enfoques sobre la tecnología*. Madrid: Sociedad e innovación.
- ✓ PETERS, T. (2008). *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press.
- ✓ PULIDO, M. C. (2009). *El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad*. Colombia: Magisterio.
- ✓ RAMELLA, P. (2008). *El currículo Integral*. Lima: Unversidad de San Marcos.
- ✓ RASPA DINZEO, G. (2011). *Formación gerencial del director y gestión*. México: PPI.
- ✓ RODRÍGUEZ, S. (2007). *Estrategias para la elaboración del PEI*. México: Castillo.

- ✓ ROJAS TORRES, J. (2008). *Proyectos Educativos*. Cali: San José.
- ✓ SENPLADES. (2009). Educación y estado. *Informe anual 2008* (pág. 78). Quito: Estatal.
- ✓ SENPLADES. (2009). Educación y Estado. *Informe anual 2008* (pág. 78). Quito: Estatal.
- ✓ SMITH, M. (2007). *El papel del docente en la sociedad actual*. Murcia: Kapell.
- ✓ THOMPSON, J. (2008). *Organizaciones en acción*. Bogotá: Colombia.
- ✓ TORO, R. (2007). *El Proceso de Enseñanza Aprendizaje*. Guadalajara: Limus.
- ✓ TORRES ZAMBRANO, G. (2008). *Otra evaluación, otra educación*. Medellín: Consultores Educativos Especializados.
- ✓ UGO, F. (2008). *Competitividad es calidad total*. Barcelona: Alfaomega.
- ✓ VALERIANO, L. (2009). *Metodología para el diseño y elaboración del PEI*. Buenos Aires: Marcus.

**ANEXOS:**

**a. Encuesta para realizar el diagnóstico**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN  
NIVEL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PROMADED**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES**

**Estimado Docente:**

Con la finalidad de diseñar posibles eventos de mejoramiento institucional, mucho les agradeceré, se digne responder al siguiente cuestionario, tomando en cuenta el año lectivo 2012-2013.

1.- Conoce usted la filosofía institucional

SI ( ) NO ( )

2.- La institución donde usted labora tiene definido el componente curricular

SI ( ) NO ( )

3.- Considera que las decisiones que se toman en su institución son las más acertadas

SI ( ) NO ( )

4.- La asignación de tareas se delegan de acuerdo al perfil e idoneidad profesional del docente

SI ( ) NO ( )

5.- Las actividades planificadas son supervisadas por las autoridades institucionales

SI ( ) NO ( )

6.- El manejo de los distintos recursos con que cuenta la institución se lo hace de forma impositiva

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

7.- Usted considera que las expectativas laborales se cumplen en la institución

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

8.- La comunicación que se ejerce en la institución fluye acorde a las necesidades e intereses de los actores educativos

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

9.- Usted es consultado en las decisiones que se adopta en el centro educativo

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

10.- En su institución se evidencia el trabajo en grupo

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

11.- Usted siente satisfacción de laborar en las condiciones que lo hace en la institución

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

12.- Las relaciones con sus compañeros de trabajo son

Satisfactorio ( ) Poco satisfactorio ( ) Escasamente satisfactorio ( )

13.- Se fomentan grupos sectoriales de acuerdo a intereses individuales

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

14.- Se encuentra plenamente definidos los valores que debe practicar los docentes en la institución

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

15.- Se generan conflictos en su institución por diversas causas

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

***Gracias por su colaboración***

**b. Encuesta para la investigación de campo**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN  
NIVEL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PROMADED**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES**

**Estimado Docente:**

Con la finalidad de diseñar posibles eventos de mejoramiento institucional, mucho les agradeceré, se digne responder al siguiente cuestionario, tomando en cuenta el año lectivo 2012-2013.

**DESARROLLO ACADÉMICO**

1. ¿Ha Participado Ud. en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

Sí ( )                                      No ( )                                      En parte ( )

¿Por qué?.....  
.....  
.....

2. ¿Considera usted que se trabaja en equipo en función del desarrollo académico de la institución?

Sí ( )                                      No ( )                                      En parte ( )

¿Por qué?.....  
.....  
.....

3. ¿La construcción del diagnóstico ha generado en usted compromiso, para el adelanto académico institucional?

Sí ( )                                      No ( )                                      En parte ( )

¿Por qué?.....  
.....  
.....

4. ¿A su criterio cree usted que la visión de la institución, busca el desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

.....

5. ¿De lo que usted ha observado en la institución, los servicios académicos son de calidad?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

.....

6. ¿Estima usted que la misión diseñada en el establecimiento educativo, define a la imagen institucional?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

.....

7. ¿De lo que usted ha observado, la institución cumple con el propósito social de la educación?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

.....

8. ¿Estima usted que la educación en valores, se practica dentro de la institución?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Qué

valores?.....

.....

.....

9. ¿Usted considera que la planificación curricular cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

.....



10. ¿De lo observado por usted, se ejecuta la planificación curricular?

Sí ( )                      No ( )      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.....

11. ¿Piensa usted que la planificación curricular es evaluada al termino del año lectivo?

Sí ( )                      No ( )      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.....

12. ¿A su criterio, cree usted que el proceso enseñanza-aprendizaje aplicada en el aula, ha mejorado el rendimiento académico?

Sí ( )                      No ( )      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.....

13. ¿Considera usted, que la gestión del directivo ha generado proyectos específicos de implementación para el desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.....

2. ¿Usted considera que la gestión del directivo permite el mejoramiento del desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.....

3. ¿De su visión personal la gestión del directivo ha permitido el cambio en el desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.....

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**PROMADED**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES**

**Estimado Docente:**

Con la finalidad de diseñar posibles eventos de mejoramiento institucional, mucho les agradeceré, se digne responder al siguiente cuestionario, tomando en cuenta el año lectivo 2012-2013.

**DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

1. ¿De lo que usted ha observado el código de convivencia, ha generado compromisos para mejorar el ambiente de trabajo?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por qué?.....  
.....

2. ¿Según su criterio cómo considera las relaciones interpersonales en la institución?

Muy buenas ( )      Buenas ( )      Malas ( )

¿Por  
qué?.....  
.....

3. ¿Desde su punto de vista, el ambiente de trabajo entre los integrantes de la comunidad educativa es?

Muy bueno ( )                      Bueno ( )                      Malo ( )

¿Por  
qué?.....  
.....

4. ¿Estima usted que el Reglamento interno, regula el funcionamiento del plantel?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....

5. ¿De lo observado por usted, las normas disciplinarias internas, han establecido el ordenamiento institucional?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....
6. ¿De acuerdo a su visión personal los integrantes de la comunidad educativa cumplen adecuadamente las responsabilidades a ellos asignadas?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....
7. ¿Según su criterio, las responsabilidades de los docentes están claramente definidas?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....
8. ¿De acuerdo a su criterio en la institución se elabora el plan operativo anual?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....
9. ¿Usted cree que el plan operativo anual orienta la gestión del directivo?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....
10. ¿De lo observado por usted la ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual ha permitido el fortalecimiento institucional?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....
11. ¿Estima usted que el Presupuesto asignado a la institución cubre las necesidades operativas internas?  
 Sí ( ) No ( ) En parte ( )  
 ¿Por qué?.....  
 .....

12. ¿De acuerdo a su perspectiva, a la institución se le asigna oportunamente los recursos financieros?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por  
qué?.....  
.....  
.

***Gracias por su colaboración***



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**PROMADED**

**ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA**

**Estimado Padre de Familia:**

Con la finalidad de diseñar posibles eventos de mejoramiento institucional, mucho les agradeceré, se digne responder al siguiente cuestionario, tomando en cuenta el año lectivo 2012-2013.

**DESARROLLO ACADÉMICO**

1. ¿Ha Participado usted en la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

2. ¿Considera usted que se trabaja en equipo en función del desarrollo académico de la institución?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

3. ¿La construcción del diagnóstico ha generado en usted compromiso, para el adelanto académico institucional?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

4. ¿A su criterio cree usted que la visión de la institución, busca el desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )

¿Por

qué?.....

.....

5. ¿De lo que usted ha observado en la institución, los servicios académicos son de calidad?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por  
qué?.....  
.....  
.

6. ¿Estima usted que la misión diseñada en el establecimiento educativo, define a la imagen institucional?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por qué?.....  
.....  
.

7. ¿De lo que usted ha observado, la institución cumple con el propósito social de la educación?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por qué?.....  
.....

8. ¿Estima usted que la educación en valores, se practica dentro de la institución?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Qué valores?.....  
.....

9. ¿Usted considera que la planificación curricular cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por qué?.....  
.....

10. ¿A su criterio usted cree que el proceso enseñanza-aprendizaje aplicado en el aula, ha mejorado el rendimiento académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por qué?.....  
.....

11. ¿Considera usted, que la gestión del directivo ha generado proyectos específicos de implementación para el desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por  
qué?.....  
.....  
.

1. ¿Usted considera que la gestión del directivo permite el mejoramiento del desarrollo académico?

Sí ( )                      No ( )                      En parte ( )  
¿Por  
qué?.....

.....

.

2. ¿De su visión personal la gestión del directivo ha permitido el cambio en el desarrollo académico?

Sí ( )      No ( )      En parte ( )

¿Por qué?.....

.....

.

***Gracias por su colaboración***



### c. Guion de entrevista



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**PROMADED**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR**

**Estimado Señor Director:**

Con la finalidad de diseñar posibles eventos de mejoramiento institucional, mucho les agradeceré, se digne responder al siguiente cuestionario, tomando en cuenta el año lectivo 2012-2013.

**DESARROLLO ACADÉMICO**

¿En la elaboración del diagnóstico para la construcción del Proyecto Educativo Institucional quiénes participaron?

¿Cómo son trabajadas las actividades planificadas para el desarrollo académico de la institución?

¿De qué manera la construcción del diagnóstico ha generado compromisos, de todos los actores de la comunidad educativa para el adelanto académico institucional?

¿La visión o propósito de la institución, cómo refleja la intencionalidad en el desarrollo académico?

¿Cómo se identifica la calidad de los servicios académicos?

¿La misión planteada en el establecimiento educativo, como define a la imagen institucional?

¿Cuál es el propósito social que cumple la institución?

¿Qué valores son los que más se practican dentro de la institución?

¿La planificación curricular, de qué manera cumple con los objetivos propuestos por la educación general básica?

¿De lo observado por usted, cómo se ejecuta la planificación curricular?

¿Cómo evaluada la planificación curricular al término del año lectivo?

¿De qué manera el proceso enseñanza-aprendizaje aplicada en el aula, ha mejorado el rendimiento académico?

¿En su gestión directiva qué proyectos específicos de implementación ha generado para el desarrollo académico?

¿La gestión que usted realiza como directivo cómo ha mejorado el desarrollo académico?

¿Su gestión como directivo, de qué manera ha permitido el cambio en el desarrollo académico?

## **DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

¿Qué compromisos ha generado el código de convivencia, para mejorar el ambiente de trabajo?

¿Cómo son las relaciones interpersonales en la institución?

¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo entre los integrantes de la comunidad educativa?

¿De qué manera el Reglamento interno, regula el funcionamiento del plantel?

¿Qué normas disciplinarias internas, han establecido el ordenamiento institucional?

¿Cómo los integrantes de la comunidad educativa cumplen adecuadamente las responsabilidades a ellos asignadas?

¿De qué forma, las responsabilidades de los docentes están claramente definidas?

¿Quiénes en la institución elaboran el plan operativo anual?

¿De qué manera el plan operativo anual orienta la gestión del directivo?

¿Cómo la ejecución de actividades propuestas en el plan operativo anual ha permitido el fortalecimiento institucional?

¿De qué forma el Presupuesto asignado a la institución cubre las necesidades operativas internas?

¿Cómo, a la institución se le asigna oportunamente los recursos financieros?

¿Cómo la disponibilidad de los recursos financieros garantiza la operatividad del plantel?

***Gracias por su colaboración***

#### d. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO
<p>EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA LAURO DAMERVAL AYORA N° 1 DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2012-2013.</p>	<p><b>Problema general</b> ¿Cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013?</p> <p><b>Problema Derivado 1</b> ¿Cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo académico del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la Parroquia San Sebastián, Cantón y Provincia de Loja, período 2012-2013?</p> <p><b>Problema derivado 2</b> ¿Cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N°1 de la Parroquia San Sebastián, Cantón y Provincia de Loja, período 2012-2013?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Establecer la incidencia del Proyecto Educativo Institucional en el desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica Lauro Damerval Ayora N° 1 de la parroquia San Sebastián, cantón y provincia de Loja, período 2012-2013.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>Específico 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo académico del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”.</li> </ul> <p><b>Específico 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar cómo incide el proyecto educativo institucional en el desarrollo administrativo del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”.</li> </ul> <p><b>Específico 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar lineamientos alternativos orientados al mejoramiento del desarrollo académico y administrativo del Centro de Educación Básica “Lauro Damerval Ayora N°1”.</li> </ul>	<p>1. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción</li> <li>Significado del PEI</li> <li>Concepto</li> <li>Importancia</li> <li>Elaboración del PEI</li> <li>Beneficios</li> <li>Justificación de la existencia del PEI</li> <li>Características</li> <li>El equipo de coordinación para elaborar el PEI</li> <li>Etapas del PEI <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análisis de la situación educativa</li> <li><input type="checkbox"/> Selección y definición del problema</li> <li><input type="checkbox"/> Justificación</li> <li><input type="checkbox"/> Análisis de la solución</li> <li><input type="checkbox"/> Planificación de acciones</li> <li><input type="checkbox"/> Especificación de recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Materiales</li> <li>Económicos</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación</li> <li><input type="checkbox"/> Informe final</li> </ul> </li> <li>Elementos del PEI <ol style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico</li> <li>Identidad institucional</li> <li>Componente curricular</li> <li>Componente administrativo y de gestión</li> </ol> </li> </ol> <p>2. DESARROLLO ACADÉMICO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conceptualización</li> <li>Dimensiones desempeño de los docentes</li> <li>La calidad en el desarrollo profesional</li> <li>Calidad y excelencia académica</li> </ol>

			<p>2.5. Desempeño Docente</p> <p>2.6. Ámbitos del desempeño docente</p> <p>2.7. La evaluación del desempeño docente</p> <p>2.8. Ámbitos del desarrollo académico</p> <p>3. DESARROLLO ADMINISTRATIVO</p> <p>3.1. Las prácticas verdaderamente administrativas</p> <p>3.2. Etapas de la administración</p> <p>3.3. Fortalezas del desarrollo administrativo</p> <p>3.4. Objetivo</p> <p>3.5. Propósitos centrales de desarrollo administrativo</p> <p>3.6. Perfil de habilidades del administrador efectivo</p> <p>3.7. Talento humano de apoyo</p> <p>3.8. Clima organizacional</p> <p>3.9. Estructura orgánica</p> <p>3.10. Normativa institucional</p> <p>3.11. Infraestructura de apoyo a la administración</p> <p>4. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, EL DESARROLLO ACADÉMICO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO</p> <p>4.1. El PEI y el desarrollo académico</p> <p>4.2. El PEI y el desarrollo administrativo</p>
--	--	--	---

# INDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Ámbito geográfico de la investigación	vi
Mapa Geográfico	viii
Esquema de Tesis	ix
a. Título	1
b. Resumen (castellano e inglés)	2-3
c. Introducción	4-5
d. Revisión de literatura	6-45
e. Metodología	46-49
f. Resultados	50-101
g. Discusión	102-108
h. Conclusiones	109
i. Recomendaciones	110
Propuesta	111-138
j. Bibliografía	139-146
k. Anexos	147-299