



---

---

---

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**NIVEL DE POSTGRADO  
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA  
EL DESARROLLO EDUCATIVO  
-PROMADED-**

**LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO  
FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE  
LA CIUDAD DE CATAMAYO, EN RELACIÓN CON EL  
DESARROLLO DEL PROYECTO EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL, PERÍODO 2006-2008. LINEAMIENTOS  
ALTERNATIVOS.**

**Tesis previa a la obtención del  
Grado de Magíster en  
Administración para el  
Desarrollo Educativo.**

**Autores: Lic. Franklin Briceño Márquez  
Lic. Guillermo Romero Suin  
Lic. Segundo V. Paredes Alvarado**

**Director: Mg. Sc. Econ. Washington B. Espinoza R.**

**Loja- Ecuador**

**2009**

**Mg. Sc. Econ. Washington B. Espinoza R.,  
DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Haber dirigido, asesorado, revisado y discutido en todas sus partes, el desarrollo de la Tesis titulada: **LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO, EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, PERÍODO 2006-2008. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, autoría de: Lic. Segundo Vladimir Paredes Alvarado, Lic. Franklin Briceño Márquez y Lic. Guillermo Romero Suin, la cual cumple con los requisitos de forma y fondo exigidos por las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, enero del 2009

**Mg. Sc. Econ. Washington B. Espinoza R.,  
DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORIA**

Los conceptos, ideas y criterios expuestos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Segundo V. Paredes Alvarado

Franklin Briceño Márquez

Guillermo Romero Suin

## AGRADECIMIENTO

Al concluir el presente trabajo de investigación, expresamos nuestro reconocido agradecimiento:

A Dios, por el gran don de la vida y darnos las capacidades necesarias para poder desarrollarnos como personas y profesionales.

Al PROMADED, y Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja, quienes supieron abrirnos sus puertas y desinteresadamente hacer de nosotros, profesionales comprometidos con los cambios que la Educación actual necesitan.

Al Mg. Sc. Econ. Washington B. Espinoza R., Director de Tesis, por su capacidad y gran profesionalidad demostrada en el acompañamiento realizado al equipo de investigadores, a fin de culminar con éxito este modesto trabajo.

Al equipo de Maestros Docentes del PROMADED, y miembros del Tribunal, por su entrega y sabias directrices, con las cuales supieron ennoblecer la gran labor de educar y orientaron la realización del presente trabajo, convirtiéndose en ejemplo a seguir.

A las autoridades, docentes, estudiantes y administrativos del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, por su apertura y colaboración desinteresadas, y,

A nuestras familias, Padres, Esposas, Hijos e Hijas, quienes nos apoyaron y alentaron a conquistar ideales.

Los autores

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, esposas, hijos e hijas,  
por su comprensión, apoyo y constante aliento  
para seguir adelante, por sus sacrificios y entrega  
a fin de culminar con esta meta,  
fin e inicio de nuevas utopías.

Segundo, Franklin y Guillermo.

## INDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG.</b>
Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice	vi
Resumen	ix
Abstract	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: Metodología de Investigación</b>	3
1.1. Diseño de investigación	4
1.2. Métodos para el desarrollo de la investigación	4
1.3. Técnicas e instrumentos utilizados	6
1.4. Población y muestra	7
1.5. Proceso utilizado en la aplicación de instrumentos y recolección de información	9
1.6. Procesamiento, análisis e interpretación de la información	9
1.7. Comprobación de las hipótesis y conclusiones	10
1.8. Elaboración de los lineamientos alternativos e informe	10
1.9. Socialización de los lineamientos alternativos	11
<b>CAPÍTULO II: Organización e interpretación de resultados</b>	12
2.1. Enunciado de la hipótesis uno	13
Encuesta aplicada a autoridades, docentes y estudiantes	13
2.1.1. Verificación de hipótesis uno	40
2.2. Enunciado de hipótesis dos	43
Encuesta aplicada a autoridades, docentes y estudiantes	43
2.2.1. Verificación de hipótesis dos	66
<b>CAPÍTULO III: Conclusiones</b>	69

<b>CAPÍTULO IV: Lineamientos alternativos</b>	<b>73</b>
4.1. Proyecto de Gestión Interna	74
4.1.1. Título	74
4.1.2. Presentación	74
4.1.3. Problemática	75
4.1.4. Fundamentación teórica	77
4.1.5. Justificación	102
4.1.6. Objetivo general	102
4.1.6.1. Objetivos particulares	103
4.1.7. Resultados esperados	103
4.1.8. Contraparte	104
4.1.9. Producto	104
4.1.10. Fuentes de verificación	104
4.1.11. Estrategias	104
4.1.12. Descripción de actividades	106
4.1.12.1. Matriz de operacionalización	106
4.1.13. Metodología	109
4.1.14. Viabilidad	109
4.1.14.1. Socio cultural	109
4.1.14.2. Financiera	110
4.1.14.3. Técnica	110
4.1.15. Cobertura	111
4.1.16. Duración	111
4.1.17. Evaluación de resultados	111
4.1.17.1. Instrumentos de evaluación	111
4.2. Proyecto de Gestión Externa	114
4.2.1. Título	114
4.2.2. Presentación	114
4.2.3. Problemática	115
4.2.4. Fundamentación teórica	116
4.2.5. Justificación	118
4.2.6. Objetivo general	118
4.2.6.1. Objetivos particulares	119
4.2.7. Resultados esperados	119

4.2.8. Contraparte	119
4.2.9. Producto	120
4.2.10. Fuentes de verificación	120
4.2.11. Estrategias	120
4.2.12. Matriz de operacionalización de actividades	122
4.2.13. Viabilidad	125
4.2.13.1. Socio cultural	125
4.2.13.2. Financiera	125
4.2.13.3. Técnica	126
4.2.14. Cobertura	126
4.2.15. Evaluación de resultados	126
4.2.15.1. Instrumentos de evaluación	127
4.3. Bibliografía	127
Esquema de un convenio	129

## **ANEXOS**

Anexo 0: Proyecto de tesis

Anexo 1: Encuesta dirigida a los docentes del Inst. Tecnológico “N.S.R.”

Anexo 2: Encuesta dirigida a las estudiantes del Inst. Tecnológico “N.S.R.”

Anexo 3: Encuesta dirigida a los directivos del Inst. Tecnológico “N.S.R.”

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito fundamental, determinar la gestión directiva del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Catamayo, en relación con el desarrollo del proyecto educativo institucional, a través de un estudio crítico propositivo, del accionar gerencial de sus principales autoridades.

Con este fin, se utilizaron métodos y técnicas como: el analítico - sintético, pues permitió realizar el análisis de la información que se recuperó con las encuestas en el proceso investigativo y determinar las causas y consecuencias del problema investigado, permitiendo el planteamiento de conclusiones y propuestas alternativas, que partieron de la realidad investigada. Además se utilizó el método estadístico, para elaborar los cuadros de datos, con los criterios y opiniones de los informantes, y así, determinar los porcentajes correspondientes. El método hermenéutico, permitió realizar la interpretación y análisis de la información empírica.

Entre las técnicas utilizadas consta la encuesta, principalmente, la misma que permitió, recopilar información relevante y emitir juicios de valor de la gestión directiva.

Así, producto de la investigación efectuada, se determinó:

- Deficiencias en el conocimiento del direccionamiento estratégico y de los elementos del pensamiento estratégico, sin un adecuado proceso de seguimiento y evaluación institucional, por su escasa participación.

- El Proyecto Educativo Institucional en vigencia, no impulsa, ni promueve los elementos del direccionamiento estratégico (visión, misión, políticas, objetivos, estrategias).

Frente a esta realidad, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Proyecto Educativo Institucional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, está incorrectamente delineado en su proceso a seguir, por lo que, no es práctico ni ejecutable.
- Existen serias deficiencias en el conocimiento del direccionamiento estratégico, elementos del pensamiento estratégico y los procesos de seguimiento y evaluación institucional.
- Al existir deficiencia en el conocimiento de los contenidos del PEI, la Dirección Administrativa descuida la gestión de perfeccionamiento docente, curricular y del talento humano, dando mayor énfasis a la gestión de infraestructura física.

De este modo, se logró alcanzar los objetivos, motivo de la investigación, se determinaron las causas del problema y se plantearon las respectivas alternativas de solución, mismas que se plasmaron en dos proyectos: de gestión interna y externa, respectivamente.

## **ABSTRACT**

The fundament proposal of our research work is to determine the administrative gestion of the authorities, teachers of technological institute fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” Catamayo city in the relationship with the develop to educative project institutional, throw of critic study and provocative special the authorities and teachers of the institute.

To concrete our objects, we used method and techniques, it permit us to manage our investigative process. The methods use was: Analytic – synthetic, it method helped us to realize the investigation analyses of the information that we obtained during our investigation; the second permitted us did the restructuration of the conclusions and alternatives proposal all of this permitted us to now the reality of our investigation. Moreover we use the statistic, to elaborate the dates pictures, with the critic and opinions of the authorities, teachers and students, so that, determine the correspond percentages.

The techniques use was survey, this permitted us to emit critic of the value about directive gestions.

We could determine the following points:

- Deficiency in the knowledge strategic directly and the things elements strategic, out not inadequate process of institutional evaluation and a scarce participation

- The project institutional educative in value, don't impulse neither proportion its elements

From of this reality we conclude

- The educative institute project technological fiscomisionado "Nuestra Señora del Rosario" is delineate incorrectly during its process to go
- Exist Serious deficiencies in the knowledge of the strategically directional's and of the elements of the strategically thought, and the process of go and institutional evaluation are inadequate.
- To exist deficient in the elements of the PEI, the direction administrate, careless the gestations of curricular perfectly, have more emphasis to process of infrastructure physically.

Of this manner, we get to attain with the objectives that is the reason of the investigation since itself decide the causes of the problem and to present the respective alternatives of solution, the same that itself express two projects: of internal and external management respectively.

# INTRODUCCIÓN

La formación académico-profesional del gestor educativo, es una realidad que se ha plasmado en los últimos años, como respuesta a una necesidad imperiosa, por fortalecer el quehacer de los profesionales de la docencia, inmiscuidos en los campos de la dirección y administración educativas.

En virtud a ello, para detallar y conocer a profundidad los problemas encontrados, en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Catamayo, el equipo de maestrantes, planteó los siguientes objetivos e hipótesis:

## **Objetivos:**

### GENERAL:

Analizar la incidencia, de la Gestión Directiva, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “NSR”, en el desarrollo del PEI.

### ESPECÍFICOS:

1. Analizar la incidencia, de la Gestión Interna, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “NSR”, en el desarrollo del PEI.
2. Determinar la incidencia de las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, en el desarrollo del PEI del Instituto Tecnológico Fiscomisional “NSR” de Catamayo.

## **Hipótesis:**

1. La gestión interna del Instituto Tecnológico Fiscomisional “NSR”, no contribuye significativamente al desarrollo del PEI.
2. Las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno del PEI, no contribuyen significativamente en el desarrollo del Instituto Tecnológico Fiscomisional “NSR”.

En cuanto a la metodología, está debidamente detallada y especificada para cada caso y se relaciona con la naturaleza del trabajo propuesto, objeto de investigación, recursos materiales, económicos y de los talentos humanos.

El presente informe consta de cuatro capítulos:

El primero, orientado a la metodología de investigación aplicada, en la que se describen, métodos, técnicas e instrumentos utilizados, población, aplicación de instrumentos, análisis e interpretación de la información, verificación de hipótesis y propuesta de lineamientos alternativos.

El segundo, en el cual se establece la organización e interpretación de resultados, con la verificación de las hipótesis, sustentados en la información de campo, cuadros y gráficos estadísticos, lo que permite dilucidar el sistema gerencial, aplicado por las autoridades del establecimiento.

El tercero, en el que se presentan las conclusiones a las que se ha llegado, como producto del proceso de investigación efectuado, siempre, en concordancia con el marco teórico como referente conceptual. Las conclusiones, reflejan los aspectos más sobresalientes que influyen e inciden en la dimensión administrativa organizacional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”.

Finalmente, el cuarto capítulo, hace referencia a los lineamientos alternativos, orientados a la capacitación de autoridades y docentes, en el primer caso; y, a impulsar la gestión de las relaciones interinstitucionales y de demandas del entorno, en el segundo caso.

# **CAPÍTULO I**

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación está orientada, desde el ámbito de la gestión directiva, con un método descriptivo explicativo; ya que se trata de un problema socio educativo e incluyente a la comunidad.

La información obtenida sobre la gestión directiva, parte de un diagnóstico situacional, mediante el cual se descubre la realidad institucional.

Esta es una investigación de carácter cualitativa, prescinde de la experimentación propiamente dicha, y es de nivel: documental, descriptiva y prospectiva, que ha permitido verificar la hipótesis planteada.

Es documental y descriptiva, porque se determinaron los elementos fundamentales, que relacionan la gestión directiva, con el desarrollo del proyecto educativo institucional.

La investigación, ha permitido determinar aciertos y errores, los mismos que al ser evaluados, deberán ser tomados en cuenta para promover el desarrollo institucional.

Se fundamentó la demostración de la hipótesis, utilizando técnicas acordes a la investigación, respaldados por un proceso de observación participativa por el grupo de maestrantes.

## **1.2. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el proceso de investigación, se aplicaron los métodos directamente relacionados con el proyecto de investigación, de acuerdo al siguiente detalle:

Método inductivo.- Sirvió para, luego del estudio particular de las respuestas de los encuestados, establecer criterios reiterados que posibilitaron concretar ideas generales y conclusiones.

Método deductivo.- Fue utilizado para, partiendo de los datos generales, constantes en el marco teórico, dar explicaciones a circunstancias y problemas particulares

El Método analítico.- Se lo utilizó para realizar el estudio de la información que se recuperó en el proceso investigativo, y dar explicación de las causas y consecuencias del objeto de investigación.

Método sintético.- Este método se utilizó en el momento de plantear y emitir criterios, que fundamenten las conclusiones y propuestas alternativas, las mismas que partieron de la realidad investigada.

El método estadístico.- Se utilizó este método, en el momento de interpretar la información recogida, para organizar y explicar los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, y de este modo, interpretar la realidad objeto de investigación, así se pudo comprobar las hipótesis planteadas con los porcentajes correspondientes.

El método descriptivo.- Este método se lo utilizó para detallar la problemática investigada, de manera clara, sobre la dimensión de la gestión directiva, en relación con el desarrollo del proyecto educativo institucional.

El método hermenéutico.- La implementación de este método permitió, realizar la interpretación y el análisis de la información empírica obtenida, contrastándola, con la información científica del marco teórico, y validar criterios, que sustenten las hipótesis planteadas, en la presente tesis de investigación.

El método histórico.- Se utilizó este método, para efectuar un estudio comparativo, de los fenómenos relevantes del pasado, en relación con los del presente, de este modo, se pudo perfilar proyectos alternativos de solución, de gestión interna y externa, de una manera adecuada, que permitan a la institución, proyectarse al futuro, atendiendo sus necesidades más elementales.

### **1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

Las técnicas de investigación, se aplicaron a: 3 autoridades, 12 docentes, y a 120 estudiantes del Instituto Tecnológico “Nuestra Señora del Rosario” de la Ciudad de Catamayo, con el fin de recabar la información pertinente en el proceso de investigación.

Se organizó de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>TÉCNICAS</b>	<b>APLICADO A</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Encuestas	Directivos Docentes Estudiantes	Cuestionarios

#### 1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo está constituido por 600 estudiantes, 60 profesores y tres autoridades de los cuales, en el caso de los docentes y estudiantes se tomó una muestra, que se determinó aplicando la fórmula correspondiente, y de las autoridades se tomó todo el universo.

##### Cuadro de informantes

<b>Informantes</b>	<b>F</b>
Autoridades	3
Docentes	12
Estudiantes	120
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

##### Población y muestra de docentes

$$n = \frac{PQ \times N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} - PQ}$$

PQ = Primer Cuartil = 0,25

N = Población (maestros) = 60

n = Muestra = 12 u 9

K = Constante de proporcionalidad = 2

E = Error de muestreo = 10% = 0

n = 12    0    n = 9

$$n = \frac{0.25 \times 60}{(60 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} - 0.25} = n = 12$$

$$n = \frac{0.25 \times 60}{(60 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} + 0.25} = n = 9$$

## Población y muestra de estudiantes

$$n = \frac{PQ \times N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} - PQ}$$

PQ = Primer Cuartil = 0,25

N = Población (maestros) = 600

n = Muestra = 120 u 86

K = Constante de proporcionalidad = 2

E = Error de muestreo = 10% = 0

$n = 120$      $\circ$      $n = 86$

$$n = \frac{0.25 \times 600}{(600 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} - 0.25} = n = 120$$

$$n = \frac{0.25 \times 600}{(600 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} + 0.25} = n = 86$$

## **1.5. PROCESO UTILIZADO EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con la autorización y visto bueno de los directivos, se hizo un diagnóstico sobre la situación directiva, administrativa y académica de la institución, a fin de evaluar su accionar, y poder corregir posibles fallas o mejorar lo positivo.

En este estudio realizado, se logró contar con la participación de importantes sectores, entre los que se encontraban: representantes de las autoridades educativas, docentes y estudiantes, todos ellos vinculados con la institución educativa.

Se efectuó una socialización en diferentes días para cada estamento, en la cual, se explicó el motivo de la investigación y se aplicaron los instrumentos correspondientes, contándose con la colaboración de todos los integrantes para obtener una información confiable.

## **1.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Obtenidos los datos, se procedió a organizar y tabular la información, para luego representarla en cuadros y gráficos estadísticos, de barras verticales, horizontales y diagramas circulares.

Una vez efectuado el procesamiento de la información, se analizaron e interpretaron los cuadros, de acuerdo a la técnica de triangulación, tomando en cuenta la información científica, aplicación del instrumento

técnico y la experiencia en la práctica docente y administrativa, que permitió llegar a conclusiones, debidamente sustentadas.

### **1.7. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES**

La comprobación de las hipótesis, se la efectuó mediante: la teoría, que consta en el proyecto de tesis, los datos empíricos recabados en la investigación de campo y el análisis correspondiente, con el propósito de explicarlo cualitativamente al fenómeno, objeto del estudio de investigación.

Luego del análisis se elaboraron las conclusiones, las cuales, obedecen a un proceso sistemático, gradual y continuo, que están en afinidad con los objetivos de trabajo propuesto.

### **1.8. ELABORACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS E INFORME**

De los resultados obtenidos, y en función de las hipótesis analizadas, se elaboraron dos lineamientos alternativos, los mismos que se plasman en proyectos para trabajarlos en la institución.

Estos proyectos se orientan, a mejorar cualitativamente la gestión directiva, en sus ámbitos de la gestión interna y externa, y servirán de modelos, para el mejoramiento del quehacer directivo y administrativo, que permita mejorar los niveles de eficacia y eficiencia educativas.

Los lineamientos alternativos, tienen su fundamento legal en el Reglamento General a la Ley de Educación, en la Ley de Educación Superior y su Reglamento, en lo pertinente a la gestión de los directivos.

Finalmente, se redactó el informe, tomando en cuenta los fundamentos teóricos y las normas establecidas por el Programa de Maestría en Administración para el Desarrollo Educativo, para la presentación de las tesis de grado.

### **1.9. SOCIALIZACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

Para la socialización, de los lineamientos alternativos, se capacitará a los directivos y docentes, en los proyectos elaborados por el equipo de investigación, para lograr una adecuada gestión interna y externa, en función del proyecto educativo institucional. Este evento de capacitación enfocará los siguientes aspectos:

- a. Análisis de la situación real
- b. Problema detectado
- c. Resultado de la investigación
- d. Conclusiones de la investigación
- e. Motivación y empoderamiento para el cambio
- f. Lineamientos alternativos (ejecución del proyecto)

# **CAPÍTULO II**

## **ORGANIZACIÓN E**

## **INTERPRETACIÓN DE**

## **RESULTADOS**

## 2.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS UNO:

La gestión interna del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, no contribuye significativamente al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

### ENCUESTA APLICADA A AUTORIDADES, DOCENTES Y ESTUDIANTES

01. ¿La institución tiene una formulación parcial de su direccionamiento estratégico como institución integrada?

#### **CUADRO No.1** *Direccionamiento estratégico*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

#### **GRÁFICO No.1**



Toda institución tiene como objetivo principal, la definición de un norte, que oriente de manera real su quehacer, y determine, por lo tanto, en gran medida, la calidad educativa de la misma. Esta orientación, apunta a la formulación integral de su direccionamiento estratégico, para poderse considerar como una institución integrada.

De los resultados obtenidos en la encuesta, el 100% de los directivos, manifiestan que, en la institución se cumple, con un direccionamiento estratégico de manera parcial, lo que se contrapone, con el objetivo esencial del PEI, que es integral.

De algún modo, se puede deducir, que las autoridades asumen ciertas deficiencias en la acción gerencial – directivo, o se tiene poco conocimiento, sobre el direccionamiento estratégico.

Es imperativo, que mediante cursos de capacitación, se fortalezca el conocimiento sobre el direccionamiento estratégico institucional.

02. ¿Conoce usted el contenido del proyecto educativo institucional -PEI- del instituto en el que presta sus servicios profesionales?

**CUADRO No.2      Conocimiento del PEI**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	9	75%
No	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.2**



El conocimiento, de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional, por parte de los miembros que participan en la labor educativa, se constituye en la parte medular del que hacer formativo, para lograr de esta manera, la participación de los involucrados en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, y liderar: la visión de la institución, y determinar hacia donde quiere ir.

En la encuesta propuesta a los maestros del ITS"NSR", se determina, que el 75% de los maestros conocen el contenido del PEI, frente a un 25%, que dicen no conocer este instrumento.

Cabe señalar, que de las entrevistas realizadas, el desconocimiento se da, por la falta de una participación activa de los maestros, para la elaboración del PEI, en virtud de que no fueron involucrados.

Es preciso, orientar a las autoridades, para que demanden la participación de los docentes, y conozcan mediante talleres, los contenidos del PEI.

03. ¿Conoce usted el contenido del proyecto educativo institucional -PEI- del instituto en el que se educa?

**CUADRO No.3** *Conocimiento del PEI*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	15	12,50%
No	105	87,50%
TOTAL	120	100%

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.3**



El conocimiento de los contenidos del PEI, por parte de los miembros que participan de la labor educativa, constituye la parte medular del que hacer formativo, para lograr de esta manera, la participación de los involucrados en el desarrollo del mismo, y así orientar a la institución y al equipo de gestión directiva, hacia propósitos, metas y objetivos acordados, para cumplir con la razón de ser de una institución educativa.

De las encuestas realizadas a las estudiantes del ITS"NSR", el 87,50%, no conocen el contenido del Proyecto Educativo Institucional, frente a un 12,50% de estudiantes, que manifiestan sí conocer el contenido del PEI.

El desconocimiento de los contenidos del PEI, puede ser el resultado de, la falta de información e invitación a las estudiantes, a participar en la construcción y ejecución del mismo.

Es oportuno sugerir a las autoridades, que promocioenen mediante talleres los contenidos del PEI y lograr la participación activa de las estudiantes.

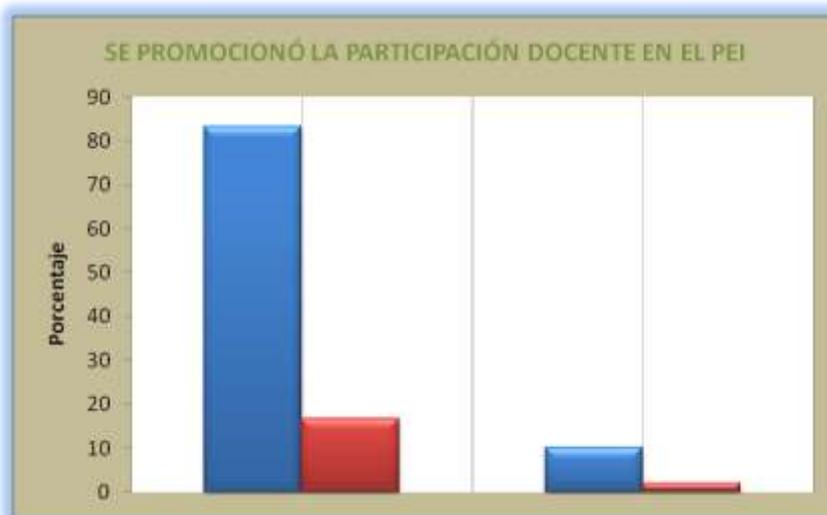
04. ¿Se promocionó, la participación de los docentes en la elaboración del PEI institucional, asumiendo el trabajo con un sentido de empoderamiento y pertinencia?

**CUADRO No.4** *Se promocionó la participación docente en el PEI*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	10	83,33%
No	2	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.4**



Es responsabilidad del equipo directivo, la promoción e invitación, para que todos los miembros de la comunidad educativa, se involucren en la elaboración y ejecución del PEI; por lo tanto, la participación es compromiso de todos, y para ello el trabajo en equipo es sustancial e indispensable, en donde el aporte sea creativo, crítico, entusiasta e innovador.

En el ITS"NSR", el 83,33% de los maestros dicen haber participado, en la construcción de PEI, frente a un 16,67% de maestros que afirman no haber intervenido.

Se revela en la respuesta, que no hubo una promoción adecuada, por parte de los directivos del Instituto, para que exista una participación total de docentes, en la elaboración del PEI.

Por lo tanto, las autoridades deben promocionar, a través de charlas motivacionales, la integración de los docentes en la elaboración del PEI.

05. ¿Se promocionó la participación de las estudiantes, a través del Consejo Estudiantil, en la elaboración del PEI institucional, asumiendo el trabajo con un sentido de empoderamiento y pertinencia?

**CUADRO No.5      *Se promocionó la participación estudiantil en el PEI***

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	47	39,17%
No	65	54,17%
No contesta	8	6,66%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.5**



Los Directivos de la institución, tienen la responsabilidad de promocionar la participación de todos los miembros, en la elaboración y ejecución del PEI. Solo en la medida, que haya una efectiva contribución de todos los integrantes de la entidad educativa, se llegará a decisiones consensuadas que son las más firmes y seguras de ejecución, y se posibilitará el crecimiento de la institución.

De las estudiantes encuestados, el 39,17% afirman, sí haber participado en la elaboración del PEI; el 54,17% manifiestan, que no se les ha considerado para este propósito y si además se suma, las estudiantes que no contestan y que representan el 6,66%, totaliza un valor superior al 60% del estudiantado.

De estos resultados, se puede cerciorar, que las autoridades no promocionaron adecuadamente la participación de las estudiantes, ni se han planteado exigencias, corresponsabilidad, presencia activa, pertinencia y compromiso institucional para lograr empoderamiento y pertenencia de las estudiantes.

Por lo que se hace necesario instruir a las autoridades para que promuevan la participación de las estudiantes a través del Consejo Estudiantil en la elaboración del PEI.

06. ¿En el direccionamiento estratégico, formulado en el PEI, prevalecen la visión, misión, políticas y estrategias, para que sea apropiado por la Unidad Educativa?

**CUADRO No.6 Apropiación de visión, misión, políticas y estrategias**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.6**



En el direccionamiento estratégico que se formula en el PEI, debe predominar: la misión, visión y principios institucionales, respondiendo a las necesidades internas y a las demandas del entorno, orientando y articulando los planes y proyectos de la institución, en base al

empoderamiento y participación de la comunidad educativa, para de esta manera considerarse como una institución integrada.

En la pregunta realizada a los directivos, el 100% manifiestan, que existe un buen direccionamiento estratégico en función a la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas.

Es de mencionar la contraposición existente con la pregunta No.1, en la cual las autoridades manifiestan, que la institución tiene una formulación parcial de su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico, constituye no solamente los aspectos señalados, sino también, debe componerse con la participación y empoderamiento de todos sus miembros, para de esta manera considerarse como una institución constituida.

07. ¿Conoce usted, el contenido de los elementos que constan en el PEI de la institución, en la que estudia y que a continuación le detallamos?

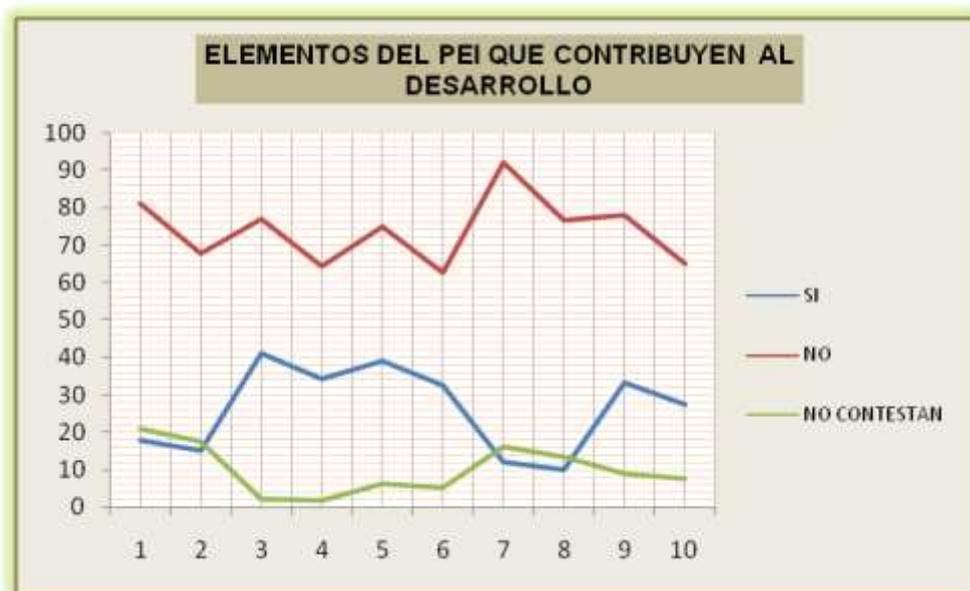
- a. Estrategias
- b. Visión
- c. Misión
- d. Políticas
- e. Objetivos

**CUADRO No.7 Elementos del PEI, contribuyen al desarrollo**

ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS		VISIÓN		MISIÓN		POLÍTICAS		OBJETIVOS		Total % de variables
Sí	18	15%	41	34,17%	39	32,5%	12	10%	33	27,5%	23,83%
No	81	67,5%	77	64,17%	75	62,5%	92	76,67%	78	65%	67,17%
No contestan	21	17,5%	2	1,66%	6	5%	16	13,33%	9	7,5%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.7**



El conocimiento, del contenido de los elementos del PEI: Visión, Misión, Políticas, Objetivos y Estrategias de una institución educativa, permite a sus integrantes la participación activa y democrática en la elaboración, ejecución y evaluación de dicho proyecto.

De la encuesta realizada a las estudiantes, el 67,17% desconocen los contenidos de los elementos del PEI del establecimiento y el 9% no contestan. El 23.83% conocen escasamente la visión, misión, políticas, estrategias y objetivos del PEI.

Se puede determinar de que, a las estudiantes, no se las incluyó en la elaboración del PEI y difícilmente van a conocer cuáles son sus elementos y contenidos, siendo responsabilidad de las autoridades, convocar a las estudiantes para que se integren y participen de su elaboración.

08. ¿Se han llevado a cabo, procesos de seguimiento y evaluación del PEI para determinar la eficacia, eficiencia y pertinencia del mismo dentro del desarrollo de la institución?

**CUADRO No.08 Existen procesos de evaluación para determinar eficacia, eficiencia y pertinencia del PEI**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	2	16,67%
No	8	66,67%
Desconoce	2	16,66%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.08**



La práctica de los procesos de seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, determinarán la eficiencia, eficacia y pertinencia del mismo, será asumida por todos los actores en una acción permanente y cotidiana. El seguimiento implica, control y apunta a la eficiencia, y la evaluación se proyecta a la eficacia, por lo que ambas, evaluación y seguimiento son complementarios.

El 66,67% de la población de maestros encuestados afirman, que no existe evaluación y por lo mismo, no hay un seguimiento de los procesos. El 16,67% manifiestan desconocer si hay o no procesos de evaluación, frente a otro 16,66% que dicen, sí se dan procesos de seguimiento y evaluación del PEI.

Es importante capacitar a los maestros sobre las prácticas de los procesos de seguimiento y evaluación del PEI, para verificar su pertinencia y de esta manera permitir el desarrollo institucional.

09. ¿Se ha llevado a cabo, procesos de seguimiento y evaluación del PEI, para determinar la eficacia, eficiencia y pertinencia del mismo dentro del desarrollo de la institución?

**CUADRO No.09 Procesos de seguimiento y evaluación**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	3	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.09**



Los procesos de seguimiento y evaluación deben ser asumidos por todos los actores de manera permanente y cotidiana, adquieren la función de orientar y dar coherencia a las prácticas de enseñanza, mejorando la calidad de los aprendizajes, a través de un proceso de diálogo, de comprensión y de mejora. El seguimiento implica control y apunta a la eficacia, eficiencia y pertinencia, por lo que ambas, evaluación y seguimiento son complementarios.

El 100% de las autoridades encuestadas concuerdan, que en el colegio hay un seguimiento y evaluación periódica, sin embargo, haciendo un análisis con las preguntas precedentes, se deduce de que, la evaluación no cumple con el principio de ser participativa e integradora, constituyéndose en una evaluación muy general, por lo que, no es eficiente, ni eficaz, ni contribuye significativamente al desarrollo de la institución.

10. ¿La institución emplea diferentes medios de comunicación y de manera indistinta?

**CUADRO No.10 Medios de comunicación**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.10**



El empleo de los diferentes medios de comunicación en una institución, (televisión, internet, teléfono, radio) sirve para la comprensión y empatía con el otro y se basa en principios como la bilateralidad, revisión constante, comprensión, claridad, eficacia, curso que sigue en un feedback interactivo de modo vertical u horizontal.

El 100% de directivos afirma, que en la institución se emplean diferentes medios o canales de comunicación y éstos se dan, de manera indistinta. Afirmandose que la comunicación interna y externa es excelente.

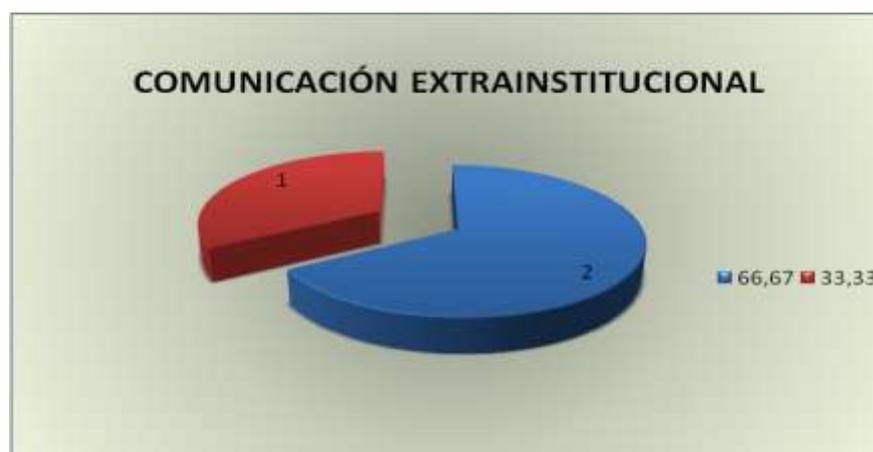
11. ¿La institución establece comunicaciones con las autoridades e instituciones del sector, según se vaya presentando la necesidad?

**CUADRO No.11 Comunicación extra institucional**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	2	66,67%
No	1	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.11**



El establecimiento de la comunicación con autoridades e instituciones del sector, posibilitan la relación y participación con los otros, lo que implicaría, el fortalecimiento de lazos de amistad y ayuda, con el fin de aportar al desarrollo de dichas instituciones.

Al analizar esta pregunta, podemos evidenciar que la comunicación a lo externo sufre algún revés, ya que si bien el 66,67% de las autoridades afirman que hay una buena comunicación, el otro 33,33% dice que no establece una comunicación extra institucional, contradiciéndose con la pregunta anterior en la que se afirmaba era excelente, debido a que no se cumple con la meta de la comunicación, de ser refractiva con las autoridades e instituciones del sector que le permitan producir procesos de socialización.

Debido a las contrariedades de las autoridades del instituto, sería conveniente que las mismas busquen mecanismos idóneos que mejoren la comunicación con autoridades e instituciones del sector, para que haya un trabajo coparticipativo entre los actores de la comunidad.

12. ¿Según su experiencia profesional, en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, cómo se efectúa la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la institución?

De forma:

- a. Versátil, clara y precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente, y
- b. Tardía y vertical.

**CUADRO No.12 Direccionalidad de la comunicación**

ALTERNATIVAS	CONTESTA	PORCENTAJE
Opción a)	4	33,33%
Opción b)	5	41,67%
No contestan	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.12**



La comunicación a lo interno debe ser de tipo horizontal, para que sea democrática, participativa, y a la vez establezca un principio de autoridad, y a lo externo, la comunicación debe partir del principio de ser liberal e interactiva al ser: horizontal, versátil, clara y precisa, entendible, motivacional, oportuna y trascendente para lograr la coparticipación institucional.

De los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los docentes, el 41,67%, determinan que la comunicación es tardía y vertical, el 33,33% es versátil, clara y precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente, el 25% restante se abstienen de contestar.

La comunicación a lo interno y externo de la institución, tiene falencias, que no permiten la participación de cada uno de sus actores.

Sería factible que todos los actores busquen mecanismos que aporten al logro de una comunicación: ágil, versátil, clara, precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente.

13. ¿Según su criterio, en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, como se efectúa la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la institución?

De forma:

- a. Versátil, clara y precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente, y
- b. Tardía y vertical.

**CUADRO No.13** *Direccionalidad de la comunicación*

ALTERNATIVAS	CONTESTA	PORCENTAJE
Opción a)	40	33,33%
Opción b)	65	54,17%
No contestan	15	12,5%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.13**



Internamente la comunicación debe ser de tipo horizontal, para que sea participativa y democrática, con la finalidad de establecer un principio de autoridad, y a lo externo, debe partir del principio de ser liberal e interactiva al ser: clara y precisa, versátil, entendible, motivacional, eficaz y trascendente para conseguir la participación institucional.

De los resultados obtenidos, en la encuesta efectuada a las estudiantes, el 54,17%, determinan que la comunicación es tardía y vertical, el 33,33%, es versátil, clara y precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente y el 12,50% restante se abstienen de contestar.

Por lo tanto, se puede deducir que la comunicación al interior y exterior de la entidad es de tipo informativa, y no permite la coparticipación, reflexión, análisis crítico y la propuesta de alternativas de solución.

Es necesario, que los directivos tomen alguna alternativa con la finalidad de mejorar la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo

14. En su calidad de directivo institucional, cree usted que el PEI, promueve:

- a. Realidad global institucional
- b. Se enmarca en el contexto social
- c. Las relaciones administrativas
- d. Las relaciones intra institucionales
- e. La organización interna

**CUADRO No.14 PEI promueve**

VARIABLES	Realidad Global		Contexto social		Relaciones administrativas		Relaciones intra institucionales		Organización interna		Total % variables
	3	100%	2	66,67%	2	66,67%	2	66,67%	3	100%	
<b>Sí</b>	3	100%	2	66,67%	2	66,67%	2	66,67%	3	100%	80%
<b>No</b>	0	0%	1	33,33%	0	0%	0	0%	0	0%	6,67%
<b>A veces</b>	0	0%	0	0%	1	33,33%	1	33,33%	0	0%	13,33%
<b>TOTAL</b>	3	100%	3	100%	3	100%	3	100%	3	100%	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.14**



Siendo el PEI el pilar fundamental del desarrollo institucional, debe promover las dimensiones: realidad global institucional, contexto social, relaciones administrativas, e intra institucionales y la organización interna, para diseñar, implementar y promover: planes o programas, organizar el trabajo, distribuir y asignar recursos, conducir al personal e influenciar sobre el mismo, coordinar el trabajo, controlar y evaluar resultados, adoptar decisiones y efectuar comunicaciones que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de fines y políticas.

Considerado esta pregunta, se determina que el PEI promueve la realidad global en un 100%, el contexto social un 66,67%, relaciones administrativas un 66,67%, relaciones intra institucionales un 66,67% y la organización interna un 100%, lo que demuestra según los directivos, que el PEI es flexible, se adapta e influye en la organización interna, asegurando el cumplimiento de los fines, políticas y objetivos institucionales.

Por lo tanto, el PEI para los directivos es excelente y propicia un buen accionar de recursos, logística, talento humano y otros varios aspectos importantes.

15. Según su criterio, cree usted que en el PEI, se promueve:

- a. La realidad global institucional
- b. Se enmarca en el contexto social
- c. Las relaciones administrativas
- d. Las relaciones intra institucionales
- e. La organización interna

**CUADRO No.15 Promociona el PEI**

VARIABLES	ALTERNATIVAS										
	Realidad global		Contexto social		Relaciones administrativas		Relaciones intra institucionales		Organización interna		Total % variables
Sí	7	58,33%	5	41,67%	3	25%	2	16,67%	4	33,33%	35%
No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10%
A veces	2	16,67%	3	25%	3	25%	3	25%	1	8,33%	20%
No contesta	3	25%	4	33,33%	6	50%	7	58,33%	7	58,33%	45%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.15**



Siendo el PEI el pilar fundamental del desarrollo institucional, debe promover las dimensiones: realidad global institucional, contexto social, relaciones administrativas, e intra institucionales y la organización interna, para diseñar, implementar y promover: planes o programas, organizar el trabajo, distribuir y asignar recursos, conducir al personal e influenciar sobre el mismo, coordinar el trabajo, controlar y evaluar resultados, adoptar decisiones y efectuar comunicaciones que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de fines y políticas.

El 35% de los maestros encuestados, manifiestan que el PEI de la institución si promueve la realidad institucional, se enmarca en el contexto social, las relaciones administrativas, las relaciones intra institucionales y la organización interna. El 20%, manifiestan que lo hacen a veces y el 45% no contestan.

Se determina por lo tanto que, el PEI no cumple con la promoción de los aspectos anteriormente señalados, y la aplicabilidad del mismo no es el adecuado o no se enmarca en la realidad interna del establecimiento.

Cabe mencionar que para los directivos, el aspecto de la promoción de los diferentes elementos de la dimensión del PEI son muy buenos, aspecto que se contradice con lo que manifiestan los maestros.

Es importante que la parte directiva del colegio, instruya sobre las diferentes dimensiones del PEI a la planta docente, para que se involucre y sean coparticipes del efectivo desenvolvimiento del proyecto educativo institucional y su integración sea efectiva con la comunidad y con el desarrollo institucional.

16. Considera usted que la dirección administrativa, orienta su accionar a la consecución de:

- a. Gestión de perfeccionamiento docente
- b. Gestión de infraestructura física
- c. Gestión curricular
- d. Gestión de talento humano

**CUADRO No.16 Gestión de la dirección administrativa**

VARIABLES	Perfeccionamiento docente		Infraestructura física		Currículo		Talento humano	
<b>Sí</b>	3	100%	3	100%	3	100%	3	100%
<b>No</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.16**



La gestión académico-administrativa, orienta el modo como se han de llevar los aspectos que aportaran al desarrollo institucional en el área de la gestión directiva y del horizonte institucional, tales aspectos entre otros son: gestión de currículo, de perfeccionamiento docente, de infraestructura física y del talento humano.

Para los directivos de la institución, al considerar la presente pregunta manifiestan, que sí se promueve: el perfeccionamiento docente en un 100%, infraestructura física en un 100%, currículo el 100% y talento humano un 100%, de acuerdo a estos resultados, se determina que la dirección administrativa en la institución es dinámica e influyente.

17. La dirección administrativa, orienta su accionar a la consecución de:

- a. Gestión de perfeccionamiento docente
- b. Gestión de infraestructura física
- c. Gestión curricular
- d. Gestión de talento humano

**CUADRO No17 Gestión de la dirección administrativa**

VARIABLES	Perfeccionamiento docente		Infraestructura física		Currículo		Talento humano	
Sí	7	58,33%	8	66,67%	3	25%	6	50%
No	0	0%	0	0%	1	8,33%	1	8,33%
A veces	3	25%	3	25%	3	25%	3	25%
No contesta	2	16,67%	1	8,33%	5	41,67%	2	16,67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.17**



La gestión académico-administrativa, orienta el modo como se han de llevar los aspectos que han de mejorar el desarrollo institucional en el área de la gestión directiva y del horizonte institucional, tales aspectos entre otros son: gestión de currículo, de perfeccionamiento docente, de infraestructura física y del talento humano.

De la muestra de maestros encuestados, se determina que el perfeccionamiento docente se da en un 58,33%, el desarrollo de la infraestructura escolar tiene un mayor número de maestros satisfechos con un 66,67%.

Es importante destacar, que en lo relacionado a la parte curricular y desarrollo del talento humano, existe un gran vacío, y si se considera el número de maestros que no dan contestación a ésta respuesta, se puede evidenciar un cierto malestar y descontento.

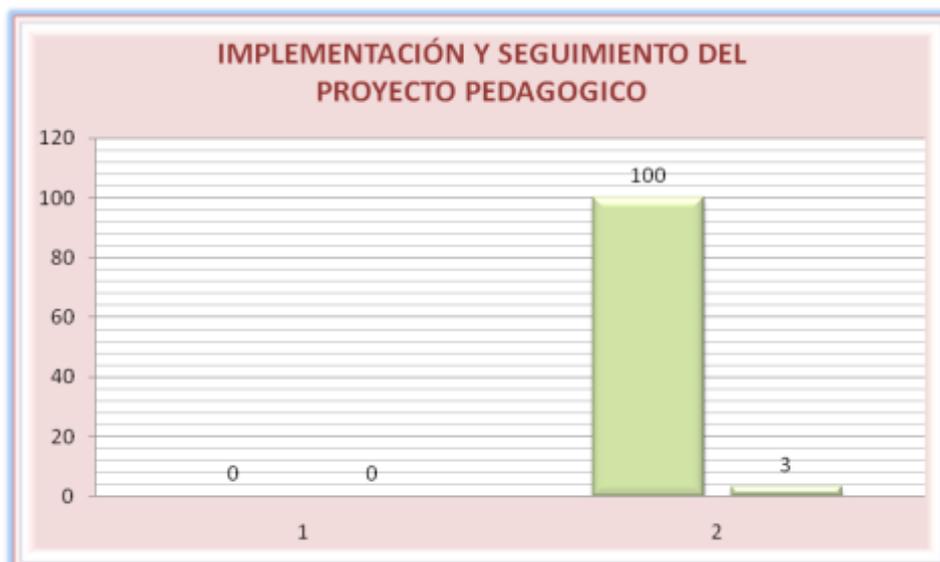
18. ¿El Consejo Académico cuenta con una metodología de trabajo, orientada al diseño, implementación y seguimientos de proyectos pedagógicos?

**CUADRO No.18** *Implementación y seguimientos de proyecto pedagógico*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.18**



El equipo directivo, como órgano colegiado, crea un organismo interno “Consejo Académico” de apoyo a la gestión netamente pedagógico-curricular de la labor del Vicerrector, entre sus funciones: Art. 98 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación; b) Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el Rector”.

De los resultados obtenidos, se aprecia que 100% de directivos, afirman que no hay una metodología de trabajo, orientada al diseño, implementación y seguimiento del proyecto pedagógico; de ahí que las decisiones son de tipo vertical, no existiendo una práctica administrativa de tipo horizontal y participativa, y ni da espacio a los organismos de apoyo a la gestión directiva.

De esta manera se determina que no existe una metodología ni un cronograma de apoyo, a la gestión pedagógico curricular, para que se cumplan con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional.

19. ¿El Consejo Académico, cuenta con una metodología de trabajo, orientado al diseño, implementación y seguimiento de los proyectos pedagógicos?

**CUADRO No.19 Consejo Académico con metodología de trabajo**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	2	16,67%
No	9	75%
No contesta	1	8,33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.19**



El Rector, quien tiene una actividad netamente administrativa, es corresponsable con el Vicerrector y el “Consejo Académico” del manejo de la práctica educativa, curricular y de perfeccionamiento docente, deben contar con un plan de trabajo que busque el mejoramiento institucional.

De las encuestas realizadas, se puede verificar que el 75% de maestros, niegan saber de un plan de trabajo metodológico y sistemático, y en caso que lo hubiese, éste realmente no ha sido socializado, ni puesto en práctica para que exista la evidencia de que se está trabajando, con un plan que busque el mejoramiento de la práctica educativa, curricular y de perfeccionamiento docente.

### **2.1.1. Verificación de la hipótesis uno**

Una vez efectuada la investigación de campo; procesada la información, representados sus datos en cuadros estadísticos, gráficos de barras verticales, lineales y diagramas circulares; y, analizados críticamente los resultados de las encuestas aplicadas a las autoridades, docentes y

estudiantes, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, se determina lo siguiente:

Afirman, el 100% de autoridades, que sí prevalecen la visión, misión, políticas y estrategias en el direccionamiento estratégico formulado en el PEI, en contraposición al 76,17% de estudiantes, que dicen no conocer y otras que no contestan.

Es de mencionar, que el conocimiento de los elementos del pensamiento estratégico, tienen serias deficiencias por la escasa participación e integración de las estudiantes en los fines institucionales.

Aseveran, el 100% de autoridades, que el proceso de seguimiento y evaluación institucional es pertinente, frente a un 83,34% de docentes que dicen no y otros que desconocen; por lo que se deduce que dichos procesos no son participativos y escasamente promueven cambios al desarrollo del PEI.

Los maestros, indican en un 41,67%, que la comunicación es tardía y vertical, el 33,33% dice que la comunicación es clara, versátil y precisa, y el 25% guarda silencio a esta pregunta. El 54,17%, de las estudiantes afirman que la comunicación es tardía y vertical, el 33,33% que es versátil, clara y precisa, y el 12,50% no contesta.

Por lo expuesto, se puede aseverar, que hay un gran vacío de comunicación en el ITS “NSR”.

Revelan, el 80% de directivos, que el PEI en vigencia promueve sus dimensiones como: realidad global, contexto social, relaciones administrativas, relaciones intra institucionales y organización interna, lo que se demuestra según los directivos que el PEI es flexible y se adapta e influye en la organización interna, asegurando el cumplimiento de los fines

y políticas institucionales; frente a un 75% de maestros que dicen; no, a veces, o no contestan.

Señalan, el 100% de directivos que la dirección administrativa cumple con la gestión de: perfeccionamiento docente, infraestructura física, curricular y del talento humano, frente a un 50% de maestros que dicen no, a veces, o no contestan.

Cabe mencionar, que de un conversatorio realizado con los maestros en primera instancia y luego con las encuestas efectuadas, se ratifica que ésta no es la realidad que se vive, pues como quedó demostrado, se da énfasis al desarrollo de la infraestructura física (así lo asevera el 66,67% de los maestros) y no al desarrollo curricular (25% de los maestros encuestados). Es trascendental rescatar estos datos, ya que el desarrollo institucional no solo es de tipo físico, sino que implica una coyuntura estrecha entre el desarrollo del currículo, la infraestructura física, gestión curricular y el desarrollo del talento humano.

En las encuestas realizadas, las autoridades al constituirse en Juez y parte, indican que todo marcha bien en la institución, contraponiéndose al criterio de docentes y estudiantes.

En tal virtud, el grupo de investigación, por lo expuesto verifica la hipótesis planteada; es decir, que la gestión interna del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, no contribuye significativamente al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, y por ende, en el desarrollo profesional de los docentes y en la formación académica de las estudiantes.

## 2.2. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS DOS

Las relaciones interinstitucionales, y articulación de demandas del entorno, del proyecto educativo institucional no contribuyen significativamente en el desarrollo del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”

### ENCUESTA APLICADA A AUTORIDADES, DOCENTES Y ESTUDIANTES

20. Como directivo de la institución, ha concretado alianzas estratégicas y acuerdos institucionales para:

- a. Promover alianzas, y/o acuerdos con diferentes instituciones (Centros de Salud, Comisarías de la familia, CONSEP, Instituciones Deportivas, Casa de la Cultura, entre otras)
- b. Promover convenios con el sector productivo, para la ejecución de prácticas educativas.
- c. Se ha promovido alianzas, y/o acuerdos con otras instituciones educativas (Colegios, Escuelas, Universidades, otros centros)

#### **CUADRO No.20 Alianzas estratégicas y acuerdos institucionales**

VARIABLES	Diferentes instituciones		Sector productivo		Otras instituciones educativas	
	Sí	2	66,67%	2	66,67%	2
No	1	33,33%	1	33,33%	1	33,33%
A veces	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.20**



El PEI faculta a los directivos de la institución, establecer y concretar alianzas estratégicas con otras instituciones de su entorno, así: universidad, ME, instituciones municipales, provinciales y nacionales de educación, además con instituciones escolares afines a su mismo nivel, y cuyo propósito fundamental es la de promover y establecer el desarrollo de actividades pedagógicas.

Al efectuarse un análisis al cuadro estadístico, el 66,67% de los directivos concuerdan en sus criterios en lo relacionado a las alianzas estratégicas y alianzas interinstitucionales, con sus variables: diferentes instituciones, sector productivo y otras instituciones educativas, al manifestar que sí se dan convenios con instituciones del nivel medio y superior del cantón y provincia de Loja, así como también acuerdos con empresas productivas.

Para las autoridades del colegio este aspecto es muy bueno, sin embargo se contrapone con los criterios formulados por los maestros y estudiantes,

como quedará demostrado a continuación con las dos siguientes preguntas.

Habrà de considerarse este aspecto, a fin de formular proyectos que debidamente delineados, orienten una cabal integraci3n del sector productivo con el colegio y potenciar asì su desarrollo de manera integral.

21. ¿Considera usted que la Rectora de la instituci3n, ha establecido alianzas estrat3gicas para:
- Promover alianzas, y/o acuerdos con diferentes instituciones (Centros de Salud, Comisarías de la familia, CONSEP, Instituciones Deportivas, Casa de la Cultura, entre otras)
  - Promover convenios con el sector productivo.
  - Se ha promovido alianzas, y/o acuerdos con otras instituciones educativas (Colegios, Escuelas, Universidades, otros centros)

### ***Alianzas estrat3gicas y acuerdos institucionales***

#### ***CUADRO No.21 a) Diferentes instituciones***

<b>VARIABLES</b>	<b>Diferentes instituciones</b>	
<b>Sì</b>	2	16,66%
<b>No</b>	5	41,67%
<b>A veces</b>	5	41,67%
<b>No contesta</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigaci3n

**GRÁFICO No.21 a)**



El PEI faculta a los directivos de la institución, establecer y concretar alianzas estratégicas con otras instituciones de su entorno, así: universidad, ME, instituciones municipales, provinciales y nacionales de educación, además con instituciones escolares afines a su mismo nivel, y cuyo propósito fundamental es la de promover y establecer el desarrollo de actividades pedagógicas.

Los docentes afirman en un 41,67%, que no hay relaciones interinstitucionales, de igual modo otro 41,67%, afirman que “a veces” se da.

Se determina que la institución no promociona acuerdos, convenios y alianzas con otras instituciones, sean estas entidades municipales, provinciales o nacionales.

Esta es una oportunidad valiosa, que permite promover proyectos que consoliden la integración de entidades del sector público y privado, con el ITS “NSR” y afirme su desarrollo.

**CUADRO No.21 b) Sector productivo**

VARIABLES	Sector productivo	
Sí	1	8,33%
No	8	66,67%
A veces	2	16,67%
No contesta	1	8,33%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.21 b)**



El establecimiento de alianzas es fundamental, tanto con el sector productivo: talleres, fábricas, procesadoras, laboratorios, etc., así como, el establecimiento de relaciones interinstitucionales como: bibliotecas, hospitales, municipios, delegaciones ministeriales, granjas y centros de recreación para el desarrollo de actividades pedagógicas.

Las relaciones con sectores productivos, es aún más crítico, ya que es el 66,67% de maestros, los que niegan, la existencia de relaciones con el sector productivo, si adicionamos los maestros que dicen que “a veces se da” y más los que no contestan, nos da un alto porcentaje que induce a pensar que no hay relaciones con sectores de la producción en la población de Catamayo.

Consolidar alianzas entre el sector productivo y el colegio es de vital importancia, no cabe duda, que es la oportunidad precisa para atender las demandas que el entorno le exige.

**CUADRO No.21 c) Otras instituciones educativas**

VARIABLES	Otras instituciones educativas	
Sí	4	33,33%
No	4	33,33%
A veces	4	33,33%
No contesta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.21 c)**



El PEI faculta a los directivos de la institución, establecer y concretar alianzas estratégicas con otras instituciones de su entorno, así: universidad, ME, instituciones municipales, provinciales y nacionales de educación, además con instituciones escolares afines a su mismo nivel, y cuyo propósito fundamental es la de promover y establecer el desarrollo de actividades pedagógicas.

De los maestros encuestados, el 33,33% afirman, que sí hay relaciones interinstitucionales, el mismo porcentaje dicen que no, y un mismo porcentaje dice, que “a veces”.

Se puede concluir que hay una deficiencia en el manejo de las relaciones con otras instituciones educativas.

Es imperativo formular acciones urgentes que integren las relaciones del instituto con otras instituciones educativas de su mismo nivel, para mejorar su desarrollo de manera significativa.

22. ¿Considera usted que la Rectora de la institución, ha establecido alianzas estratégicas para:

- a. Promover alianzas, y/o acuerdos con diferentes instituciones (Centros de Salud, Comisarías de la familia, CONSEP, Instituciones Deportivas, Casa de la Cultura, entre otras)
- b. Promover convenios con el sector productivo, para la ejecución de prácticas educativas.
- c. Se ha promovido alianzas, y/o acuerdos con otras instituciones educativas (Colegios, Escuelas, Universidades, otros centros)

## ***Alianzas estratégicas y acuerdos institucionales***

**CUADRO No.22 a) Diferentes instituciones**

VARIABLES	Diferentes instituciones	
Sí	47	39,17%
No	8	6,67%
A veces	64	53,33%
No contesta	1	0,83%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.22 a)**



Una de las dimensiones del PEI, establece las relaciones interinstitucionales mediante alianzas estratégicas, para atender las demandas del entorno y dar coyuntura a la gestión directiva. Desde esta perspectiva, el PEI se constituye en un instrumento integrador tanto a lo interno, como a lo externo de la institución.

El 39,17% de las estudiantes determinan, que sí se dan las relaciones interinstitucionales, frente a un 6,67% que afirman, no se dan esta

relaciones y si sumamos a un 53,33% de estudiantes, quienes aseveran que a veces, se puede afirmar que es escaso este tipo de relaciones.

Frente a esta realidad, es imprescindible promover a través de mecanismos idóneos, las alianzas necesarias que permitan integrar a las instituciones de los diferentes sectores con el ITS “NSR”, de modo que afiance su desarrollo y amplíe sus horizontes de acción.

**CUADRO No.22 b) Sector productivo**

VARIABLES	Sector productivo	
Sí	75	62,50%
No	9	7,50%
A veces	34	28,33%
No contesta	2	1,67%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.22 b)**



El establecimiento de alianzas, es fundamental, tanto con el sector productivo, talleres, fábricas, procesadoras, laboratorios, etc., así como el establecimiento de relaciones interinstitucionales como: bibliotecas, hospitales, municipios, delegaciones ministeriales, granjas y centros de recreación para el desarrollo de actividades pedagógicas.

Este tipo de participación se da, pues así lo afirma el 62% de las estudiantes encuestadas, y otro sector, el 28,33% de las mismas, afirman que algunas veces se da esa participación.

Determinando que las alianzas con el sector productivo son buenas.

**CUADRO No.22 c) Otras instituciones educativas**

VARIABLES	Otras instituciones educativas	
Sí	69	57,50%
No	12	10,00%
A veces	38	31,67%
No contesta	1	0,83%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.22 c)**



El PEI permite a los directivos de la institución, establecer y concretar alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, así: universidad, ME, colegios, escuelas, y otros centros afines a su mismo nivel, y cuyo propósito fundamental es la de promover y establecer el desarrollo de actividades pedagógicas.

El 57,50% de las estudiantes encuestadas afirman, que existe una participación activa del colegio con los establecimientos de su medio e instituciones afines, si a esto le sumamos el 31,67% de las estudiantes que dicen se dan estas relaciones ocasionalmente, nos daremos cuenta que esta participación es significativa.

La gestión de la Directora del centro, en relación a establecer alianzas con otras instituciones educativas y afines es buena.

Resulta por lo tanto de trascendental importancia, impulsar convenios con la universidad u otros centros de estudios superiores, para desarrollar la formación académica y extender los horizontes de trabajo y acción del colegio a la comunidad.

23. Usted como directivo, ¿ha promocionado actividades, como: encuentros, reuniones para propiciar la integración del centro educativo con las diferentes instituciones del sector?

**CUADRO No.23 Actividades de integración**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	3	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.23**



La promoción de actividades como encuentros y reuniones propician la integración de una institución con otras del sector. Las relaciones de convivencia al exterior del establecimiento son fundamentales; una de las dimensiones del PEI, es la de permitir el sano convivir y de relaciones cordiales.

Frente a esta interrogante, el 100% de las autoridades manifiestan, que sí existen actividades de integración, dando la imagen de una institución de puertas abiertas.

24. ¿Los directivos, han promocionado actividades de integración y trabajo en equipo, con las instituciones del medio?

**CUADRO No.24 Actividades de integración**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	5	41,67%
No	3	25%
Ocasionalmente	4	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.24**



La promoción de actividades de integración y trabajo en equipo, permite integrar el talento humano y sus conocimientos, con los de las otras instituciones del medio, para su capacitación y perfeccionamiento laboral en un futuro mediano.

De la encuesta realizada, se verifica que el 41,67 de los maestros afirman que sí hay una verdadera integración, frente a un 25%, quien señala que la integración no se da y un 33,33% que indica, que esto es ocasional.

No es significativo el criterio de los maestros, para sustentar la tesis de que existe una buena relación interinstitucional entre el ITS “NSR” con las instituciones del medio.

De hecho si se suma el valor porcentual, 25% de los maestros que afirman no hay integración, con el valor porcentual 33,33% de maestros que señalan que estas relaciones son ocasionales, sustentan el criterio de los maestrantes, de que no hay una verdadera integración inter institucional.

Esta ponencia se sustenta inclusive con lo que afirman los estudiantes a continuación en la siguiente pregunta.

Es imprescindible, formular acciones como: convenios, acuerdos, que promuevan las relaciones inter institucionales para un efectivo desarrollo de la institución y satisfaga las demandas del entorno.

25. ¿Los directivos, han promocionado actividades de integración y trabajo en equipo, con las instituciones del sector?

**CUADRO No.25 Actividades de integración**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	33	27,50%
No	80	66,67%
Ocasionalmente	3	2,50%
No contesta	4	3,33%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudiantes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.25**



El PEI, permite a los directivos, promocionar actividades de trabajo e integración con instituciones, tanto públicas como privadas, para fortalecer el interaprendizaje y el trabajo en equipo y de esta manera potenciar el desarrollo institucional.

El 66,67% de las estudiantes afirman, que no existen actividades de integración, frente a un 27,50% que aseguran sí se dan actividades.

Es contundente el criterio de las estudiantes al afirmar que no hay actividades de integración, diferenciándose con el criterio formulado por los directivos, que aseveran en un ciento por ciento, que sí se dan este tipo de actividades.

Desde el punto de vista de los directivos del establecimiento, se sustentan aseveraciones que van contra la realidad, pues, para ellos todo es correcto y marcha muy bien, pero frente al criterio de maestros y estudiantes, su posicionamiento queda sin un sustento firme, por lo que se puede afirmar que las relaciones inter institucionales son deficientes.

Es importante la promoción de actividades, de integración y trabajo en equipo (casa abierta, eventos deportivos, culturales, artísticos y otros) que susciten la integración del colegio con otras instituciones del sector y se abran espacios para el desarrollo institucional.

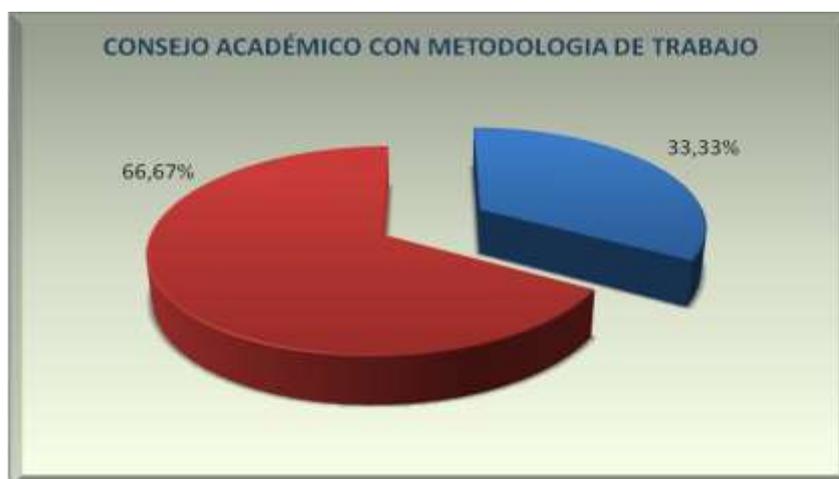
26. ¿El Consejo Directivo, cuenta con un cronograma y agenda de trabajo clara, para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional?

**CUADRO No.26 Consejo Académico con metodología de trabajo**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	1	33,33%
No	2	66,67%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.26**



Otra de las funciones del directivo es, desarrollar actividades continuas y participativas, orientadas a: planificar, organizar, dirigir y dar seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos, para la consecución de la excelencia pedagógica.

En la pregunta que se formula a los directivos se verifica que el 33,33% dice, que sí hay un cronograma de actividades institucionales en contraposición a un 66,67% que dice no haber.

Existe una discrepancia de criterios, ya que sin una agenda de trabajo, se confirma que no hay un PEI bien estructurado y participativo, o al menos no fue lo suficientemente socializado. El Consejo Directivo al no contar

con un cronograma y una agenda de trabajo, no realiza el proceso de planeación y seguimiento de la acción institucional, y por ende el desarrollo institucional es insuficiente.

Es necesaria la elaboración de un cronograma o agenda de trabajo para tener presente los procesos de planeación y seguimiento a la acción Institucional.

27. ¿El Consejo Directivo, cuenta con un cronograma y/o agenda de trabajo clara, para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional?

**CUADRO No.27 Consejo Directivo cuenta con agenda de trabajo**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	5	41,67%
No	6	50%
No contesta	1	8,33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Docentes del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.27**



El equipo directivo es un órgano colegiado, en el que se produce un reparto de funciones, aunque existe un responsable directo de su coordinación general y gestión que es el Director, quien logra la realización efectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad ejercida en base de decisiones, los demás miembros son corresponsables. Art. 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación que señala: “a) Elaborar un plan institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y dar a conocer a la Junta General.

En función de la encuesta realizada a los docentes, se determina que el 41,67% afirman que sí hay un documento para orientar los procesos de planeación y seguimiento del accionar educativo; pero, es también alto el número de maestros, el 50% que aseguran no hay un plan, si sumamos esto a un 8,33% de educadores que no contestan se da cuenta de la realidad institucional.

Se asevera entonces, que dicho plan no fue bien hecho o no se socializó debidamente, por lo que se ve afectado de manera directa y en forma proporcional el progreso de la institución educativa.

Con los antecedentes expuestos, es necesario que el Consejo Directivo cuente con un cronograma y/o agenda de trabajo, que sirvan de referentes para los procesos de planificación y de seguimiento a la acción institucional.

28. ¿Considera usted que la actual organización académico – administrativa guarda estrecha relación con el proyecto educativo institucional?

### **CUADRO No.28 Organización académico – administrativo Vs PEI**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

### **GRÁFICO No.28**



La dimensión académica, se fundamenta en la dinámica escolar, referente a los recursos de autoridad, utilizada por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar, y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diaria; y la dimensión administrativa por su parte, se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración.

En cuanto al PEI, su finalidad es la de explicar, la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando – educador) y la sociedad, los fines que se persigue, su ideario: visión,

misión, objetivos, metas y diseño de políticas y estrategias del colegio para su propio desarrollo institucional.

El 100% de las autoridades encuestados, afirman que sí hay una estrecha relación del PEI con la organización académico administrativa, ya que se involucra la práctica administrativa con las actividades de organización, distribución de tareas, manejo de personal, etc., y que se llevan a cabo, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, y por tanto, si existe una relación entre la organización académico – administrativa y el PEI.

Cabe destacar que de un conversatorio realizado con los maestros, ésta no es la realidad que se vive, pues quedó demostrado con anterioridad, que se da énfasis al desarrollo de la infraestructura física y no al desarrollo curricular, por una parte; y, por otra, de las relaciones inter institucionales y de las demandas del entorno como se verificó en la pregunta anterior.

Es oportuno formar a los directivos en la gestión directiva, para alcanzar el desarrollo integral de la institución, al amparo de un PEI participativo e incluyente.

29. En algunos sectores docentes y del entorno, se sostiene que el actual PEI, no guarda relación alguna con el desarrollo institucional, porque no responde a un diagnóstico veraz que se haya llevado a cabo. ¿Está usted de acuerdo con ésta ponencia?

**CUADRO No.29 PEI sin relación con el desarrollo institucional**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Sí	0	0%
No	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.29**



El PEI, explica la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando – educador) y la sociedad, los fines que se persigue, su ideario: visión, misión, objetivos, metas y diseño de políticas y estrategias del colegio, para su propio desarrollo institucional.

El desarrollo institucional, implica una serie de acciones y actividades que motivan la participación de la institución educativa, en el desarrollo de la comunidad o población a la que se pertenece, y ejerce su influencia formadora en áreas específicas de lo académico, social y de valores humanos.

Las autoridades, a través de esta pregunta manifiestan en el 100%, que sí guarda relación el PEI con el desarrollo institucional, ya que el mismo fue elaborado de manera coparticipativa entre los diferentes estamentos institucionales.

Como se manifestó con anterioridad, para las autoridades todo está bien y no hay errores, lamentablemente el PEI no se orienta, de manera que fortalezca el desarrollo institucional.

Es evidente su incompatibilidad, debido a que no hay convenios, ni alianzas con instituciones del sector y poca es la vinculación del Colegio

con el medio, para atender las demandas del entorno, como quedó arriba demostrado y, además por que no responde a un diagnóstico veraz.

Es imperioso fortalecer la gestión administrativa con el desarrollo del PEI, a fin de mejorar ostensiblemente la formación académica de las estudiantes, el desenvolvimiento profesional de los maestros y el desarrollo institucional, para que atienda de manera adecuada y oportuna las demandas del entorno y se amplíe su horizonte, al definir un norte para la institución.

30. ¿Cómo califica usted su gestión administrativa?

- a. Muy Buena
- b. Buena
- c. Mala
- d. Regular

**CUADRO No. 30 Autoevaluación**

<b>VARIABLES</b>	<b>Gestión administrativa</b>	
<b>Muy buena</b>	1	33,34%
<b>Buena</b>	1	33,33%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>No contesta</b>	1	33,33%
<b>TOTAL</b>	3	100%

FUENTE: Directivos del Instituto NSR  
 AUTORES: Equipo de investigación

**GRÁFICO No.30**



La dimensión administrativa, se refiere al quehacer cotidiano, en donde se involucra a todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración.

Realizando el análisis, de las respuestas dadas por los directivos de la institución, vemos que hay una baja estima a la labor por ellos desplegada, toda vez que apenas un 33,33% afirma, que la gestión es muy buena y otro 33,33% afirma es buena. Sin embargo, el otro 33,33% no contesta a la pregunta y deja abierta la duda sobre su desempeño administrativo.

De acuerdo a esto se sostiene que el desarrollo administrativo es poco participativo y flexible, porque siempre ha existido extremado apego, a la norma administrativa, situación dada por una falta de un sustento investigativo, desconocimiento administrativo y participación de responsabilidades entre los docentes.

Es pertinente mencionar que en las preguntas precedentes, las autoridades hacían ver que las labores académico administrativas en el colegio son excelentes, sin embargo ese optimismo no se refleja en una autoevaluación que califique su accionar. Deja entonces abierta la duda de su real accionar y por ende se fortalece el criterio de los maestrantes al afirmar, que las actividades desplegadas por los directivos tienen serias deficiencias.

Se vuelve imprescindible entonces, que se establezca un espacio para promover y ejecutar una conferencia taller, tanto a directivos como maestros, para sugerir cambios que posibiliten una real integración del colegio al medio y que el PEI guarde una estrecha relación con las demandas del entorno y del desarrollo institucional.

### **Verificación de la hipótesis dos**

Debido, a que no se ha promovido alianzas y/o acuerdos con diferentes instituciones del sector, poca es la vinculación del Colegio con las entidades del entorno, como lo señalan el 83,34% de docentes, dato obtenido de los encuestados que dicen no y a veces; y, el 60,83% de las estudiantes encuestadas que dicen no, a veces y que no contestan.

Adicionalmente, no se han promovido convenios con el sector productivo, para la ejecución de prácticas educativas, así lo afirman el 91,67% de maestros, que dicen no, a veces, y que no contestan; y, el 37,5% de estudiantes, que manifiestan no, a veces y no contestan, si bien este dato, no es contundente para probar que no se han promovido convenios con el sector productivo, el grupo de investigadores en la observación realizada

a los archivos de la institución, constató la inexistencia de convenios con el sector productivo.

Asimismo, no se han promovido alianzas y/o acuerdos con otras instituciones educativas, así lo indican el 66,67% de maestros, información obtenida de los indicadores: no y a veces; y, el 42,50% de estudiantes, que dicen no, a veces, y no contestan; este último dato no es decisivo para probar que se han promovido alianzas con otras instituciones educativas; el grupo de investigadores en la observación realizada a los archivos de la institución, comprobó la inexistencia de alianzas y/o acuerdos con otras instituciones educativas.

Es de mencionar, que el 66,67% de autoridades, aseveran que sí promueven alianzas y/o convenios con las diferentes instituciones, con el sector productivo y con otras instituciones educativas del medio, ya que para ellas, el manejo de la gestión externa siempre es buena, posición que es desvirtuada por los hechos referidos anteriormente.

Aseguran el 100% de las autoridades, que sí se ha promocionado actividades de integración y trabajo en equipo, con otras instituciones del medio, sin embargo, estas aseveraciones van en contra de la realidad, frente al criterio de maestros y estudiantes, pues esta ponencia queda desvirtuada, así lo confirman el 58,33% de docentes, que contestan no y/o se da ocasionalmente; y, un 72,50% de estudiantes, que dicen no, ocasionalmente y que no contestan; por lo que se puede testificar que las relaciones inter institucionales son deficientes, pues toda actividad de esta naturaleza, deben ser planificadas y ejecutadas de acuerdo a lo previsto en el PEI.

Aseveran, el 66,67% de autoridades que el Consejo Directivo, no cuenta con un cronograma y/o agenda de trabajo, que sirvan de referentes para los procesos de planificación y de seguimiento a la acción institucional, por lo que se confirma, que no hay un PEI bien estructurado y

participativo, tampoco se realiza el proceso de, planeación y seguimiento de la acción institucional, y por ende el desarrollo institucional es limitado. Ponencia que es corroborada por el 58,33% de docentes, que dicen no, y no contestan.

En tal virtud, el grupo de investigación, por lo expuesto, comprueba la hipótesis planteada; es decir, que las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, del proyecto educativo institucional, no contribuyen significativamente al desarrollo del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”.

# **CAPÍTULO III**

## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES:**

Con los datos y análisis, el equipo de investigadores concluye:

1. Existen serias deficiencias, en el conocimiento del direccionamiento estratégico, esto se comprueba con lo que asevera el 87,50% de las estudiantes, a pesar de que las autoridades, afirman que el conocimiento es del 100% de todos los estamentos.
2. Los procesos de seguimiento y evaluación institucional, son inadecuados, porque escasamente son participativos y no generan cambios que contribuyan al desarrollo del PEI, situación que se corrobora con lo manifestado por el 83,33%. Sin embargo, las autoridades en el 100% se empeñan en decir, que los procesos de seguimiento y evaluación, es una tarea que sí se practica en la institución.
3. El Proyecto Educativo Institucional en vigencia, no impulsa, ni promueve sus dimensiones como: la realidad global, contexto social, relaciones administrativas, relaciones intra-institucionales y de organización interna, esta conclusión se comprueba con el criterio del 75% de maestros, aunque los directivos en un 80% manifiestan, que si se promueve los elementos anteriormente citados.
4. El proceso de comunicación, no cumple con los propósitos de informar y comunicar, por no ser participativa, limitándose a ser solamente de tipo informativa, esto se corrobora con lo expresado por el 41,67% de maestros, al decir que la comunicación es tardía y vertical, y el 25% guarda silencio frente a esta pregunta. Por su parte las estudiantes en un 54,17%, manifiesta que es tardía y vertical y el 12,50% no contestan.

5. La dirección administrativa es regular en su accionar, por dar mayor énfasis a la gestión de infraestructura física, descuidando la gestión de perfeccionamiento docente, curricular y del talento humano, esto se lo corrobora con lo que sustentan el 66,67% de maestros. Es de mencionar que para las autoridades toda la gestión académica-administrativa, se cumple al 100%.
6. El Consejo Académico, no cuenta con una metodología de trabajo clara, para orientar los procesos de planeación y seguimiento de la acción institucional, esto es corroborado por el criterio del 100% de directivos y el 83,33% de maestros.
7. Las alianzas estratégicas y/o acuerdos con diferentes instituciones del sector (Centros de Salud, CONSEP, Instituciones Deportivas, Municipio, Casa de la Cultura, etc.), para la articulación con las demandas del entorno, no se han concretado, asunto que se comprueba con lo que señala el 83,34% de docentes y el 60,83% de estudiantes, en contraste al 66,67% de autoridades que afirman lo contrario.
8. No se promueven convenios con el sector productivo, para la articulación con las demandas del entorno, en la ejecución de prácticas educativas, esto se puede comprobar con lo señalado por el 91,67% de maestros y el 37,50% de estudiantes, y aunque no es significativo este último porcentaje, se constató en los archivos de la institución, la inexistencia de convenios con el sector productivo. El 66,67% de las autoridades sostienen lo opuesto.
9. Las alianzas y acuerdos con otras instituciones educativas (escuelas, colegios y universidades, etc.), no se han suscrito, lo que ha impedido la promoción de relaciones interinstitucionales y la articulación con las demandas del entorno, situación que se comprueba, con lo que asegura, el 66,67% de docentes y el 42,50% de estudiantes, sin

embargo, no es relevante este último porcentaje, pues se constató en los archivos de la institución la inexistencia de alianzas y/o acuerdos con otras instituciones educativas. No obstante, para las autoridades estas alianzas estratégicas sí se han dado, pues así lo asegura el 66,67% de ellas.

10. Las actividades de promoción, integración y articulación con las demandas del entorno, se dan ocasionalmente o no existen, esto se comprueba por lo que estipula el 58,33% de docentes y un 72,50% de estudiantes. Empero para las autoridades, esta actividad se cumple en un 100%.

11. El Consejo Directivo no cuenta con un cronograma y una agenda de trabajo clara, para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional, esto se puede comprobar con lo que asegura el 66,67% de directivos y el 58,33% de docentes.

# **CAPÍTULO IV**

## **LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

## 4.1. PROYECTO DE GESTIÓN INTERNA

### 4.1.1. TÍTULO:

**“CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA, ORIENTADA A LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO”**

### ***4.1.2. PRESENTACIÓN:***

Con la investigación efectuada en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, se determinó la existencia de falencias relacionadas con el manejo de la Gestión Directiva, debiendo destacar, que este es un aspecto fundamental y trascendental, a través del cual, la autoridad educativa, con su accionar, “lidera la visión de la institución, y determina hacia donde quiere ir”, dando una orientación a docentes y administrativos en sus actividades y en las relaciones con su entorno.

Ante ello, el equipo de investigadores, propone la ejecución del proyecto de “Capacitación en gestión directiva, orientada a la formación de directivos y docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Catamayo”, evento, que consta de un proceso de enseñanza de tipo formativo, que será realizado a través de: conferencias, talleres, debates y mesas redondas, a fin de que autoridades y maestros mejoren sus capacidades administrativas.

Para esta capacitación, se ha previsto la participación activa del grupo de maestrantes, quienes sustentarán diferentes temas, tales como: direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, comunicación,

elementos y dimensiones del PEI, alianzas estratégicas y acuerdos interinstitucionales, demandas del entorno, y, desarrollo institucional.

Se prevé la participación de un invitado especial, para desarrollar la temática de la gestión directiva, como tema central de este acontecimiento.

Todo este proceso se encuentra debidamente sustentado, tanto en su aspecto teórico, como en su aspecto funcional, ya que se cuenta con las estrategias, actividades y metodología a aplicarse, siendo valiosamente viable desde las perspectivas: socio cultural, financiero y técnico.

#### **4.1.3. PROBLEMÁTICA:**

Del análisis efectuado, a la gestión directiva de las autoridades del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, se pudo determinar una deficiencia en el manejo de las prácticas directivas, puesto que no han tenido los debidos procesos de formación profesional, para ejercer dichas acciones de un modo técnico y profesional, que garantice el desarrollo institucional de una manera eficaz y eficiente.

El Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, ha procedido a elaborar, aprobar y poner en vigencia el PEI; sin embargo, poco contribuye al desarrollo institucional, se encontraron deficiencias como:

Desconocimiento del direccionamiento estratégico, así lo determinaron el 87,50% de las estudiantes.

En relación al seguimiento y evaluación institucional, se determinó que son inadecuados, ya que no son participativos, ni generan cambios que

contribuyan al desarrollo del PEI, así lo afirman el 83,33% de docentes y el 79,17% de las estudiantes.

De otra parte, el PEI en vigencia, no impulsa, ni promociona sus dimensiones como: la realidad global, contexto social, relaciones administrativas, relaciones intra-institucionales y de organización interna, así lo sostienen, el 75% de maestros.

En cuanto a la dirección administrativa; se da mayor énfasis a la gestión de infraestructura física, descuidando la gestión de perfeccionamiento docente, curricular y del talento humano, así lo sustentan el 66,67% de maestros.

En relación al trabajo del Consejo Académico, este no cuenta con una metodología de trabajo clara para orientar los procesos de planeación y seguimiento del PEI, esto lo certifica el 100% de directivos y el 83,33% de maestros.

Los procesos directivos, llevados a cabo, resultan del accionar, motivado por la buena voluntad de las autoridades, antes que por el accionar técnico-profesional. No se puede tampoco decir, que todo lo realizado, está mal ejecutado u orientado, sin embargo, no han sido lo suficientemente efectivos, integradores y participativos como para generar un desarrollo sistémico y holístico de la institución.

Frente a estas circunstancias, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, no se pueden incorporar integralmente y co-participar en el desarrollo de la institución educativa, es por ello, que el equipo de investigadores, propone la ejecución, de un evento de formación denominado: *“CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA, ORIENTADA A LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES” DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO*”, a través de una metodología interactiva

y participativa, para mejorar el nivel de conocimientos y la práctica directiva de las autoridades del centro educativo.

#### **4.1.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:**

##### **CAPACITACIÓN:**

La razón fundamental, para capacitar a los talentos humanos, consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, puesto que la capacitación, es “una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los talentos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para su mejor desempeño”<sup>1</sup>

Las organizaciones en general, deben dar las bases, para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada, que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, y para esto no existe mejor medio que la capacitación. Es necesario por tanto, considerar, “que la capacitación, es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual, se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores”<sup>2</sup>, que también ayude a alcanzar, altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad, en el personal de la organización, proporcionando resultados como:

- ❖ Aumento de la eficacia organizacional.
- ❖ Mejoramiento de la imagen de la institución.
- ❖ Mejoramiento del clima organizacional.

---

<sup>1</sup> [cepredenac.org/downloads](http://cepredenac.org/downloads)

<sup>2</sup> [www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm).

- ❖ Mejores relaciones entre institución y empleado.
- ❖ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- ❖ Aumento de las habilidades y del conocimiento.
- ❖ Aumento de la eficiencia individual.
- ❖ Facilidad en los cambios y en la innovación.

## **GESTIÓN:**

### **GESTIÓN DIRECTIVA:**

Qué es gestión Directiva? El componente de dirección o gestión directiva, tiene que ver con “el conjunto de actividades, que contemplan la dirección y administración de una empresa, conducentes al logro de un objetivo”<sup>3</sup>.

*En educación se conceptualiza:*

Gilberto José Graffe, de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, define a “la gerencia de la institución educativa como el proceso a través del cual, el directivo le da direccionalidad al sistema que representa, la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.”

Gestión directiva, o componente de dirección, tiene que ver con la forma de ejercer el liderazgo al interior de la institución educativa, es: el papel

---

<sup>3</sup> santiagonorponente.cl/files/GLOSARIO1\_DRM.doc

que se le asigna al gobierno escolar (Consejo Directivo), la definición y revisión del horizonte institucional, el diseño y formulación del direccionamiento estratégico y los planes operativos alineados con éste; así como la relación con el entorno y el seguimiento y evaluación de las dimensiones.

La gestión directiva, traducida como actividad gerencial de sus principales directivos, es quien determina en última instancia la calidad educativa, que ofrece como tal la organización escolar a la comunidad, y su labor se evidencia en los aspectos educativos y formativos de los estudiantes, niños y jóvenes.

Esta labor delicada, es básicamente estratégica, ya que a partir de la misión, visión, objetivos y políticas que orientan a la comunidad educativa, y establecidas en el PEI, fijan en mayor o menor grado, el avance de la institución y velan por la calidad educativa de los educandos y el fortalecimiento profesional de los docentes.

Esta tarea, se consolida cuando tenemos otra definición de gestión directiva, que nos indica, “que es el proceso que lidera la visión de la institución, y determina hacia dónde quiere ir. Y son las cuatro (dimensión académica, dimensión administrativa, dimensión de comunidad y la gestión directiva inclusive) –las que marcan- unos referentes fundamentales que les dan su alcance y su marco.”<sup>4</sup>

Si parte de los Planes, -PEI- como una cuestión de existencia y como una herramienta que permite a las instituciones reconocer su situación, el punto en que se encuentran y proyectarse hacia metas de mejoramiento para cualificar la calidad de sus resultados, el PEI, como tal, tiene que ver con la gestión institucional; puesto que, es una herramienta gerencial que orienta a la institución y al equipo de gestión directiva hacia propósitos, metas y objetivos acordados colegiadamente, así se cumplirá la razón de

---

<sup>4</sup> Juana I. Díaz Tafur

ser de una institución educativa, que los estudiantes aprendan lo que deben aprender, con temas de participación, de inclusión y de sentido de pertenencia.<sup>5</sup>

Una tarea compleja, resulta el tratamiento de la gestión directiva en los centros educativos, ya que se lo concibe, como las funciones otorgadas de una manera explícita y aún implícita al Director del centro de enseñanza, para dirigir y orientar una serie de actividades encaminadas al logro de los objetivos institucionales, y de una manera coparticipativa, se hace extensiva esta responsabilidad al equipo directivo de los centros escolares.

### **Elementos de la Gestión Directiva:**

Una adecuada gestión directiva, permite la definición de un norte, para la institución, que oriente de manera real su quehacer y determine, por lo tanto, en gran medida, la calidad educativa de la misma. Este componente articula elementos fundamentales como la filosofía institucional (visión, misión, objetivos, políticas y estrategias), las herramientas gerenciales (PEI, Ley Orgánica y Reglamento y el Código de Convivencia) y la relación con el entorno (Convenios, Acuerdos), que se traduce en la participación de los miembros de la comunidad educativa.<sup>6</sup>

### **Gestión interna.**

Orienta su radio de acción, de la gestión al interno de las instituciones educativas. Proyecta, al impulso de desarrollo de los procesos en el

---

<sup>5</sup> [www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

<sup>6</sup> [www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

ámbito pedagógico curricular, administrativa financiera, organizativa, operacional y convivencial a partir del conocimiento teórico-metodológico de la gestión y la administración directiva, lo que permitirá, con actitud cooperativa, de tolerancia y respeto. Orienta la toma de decisiones académicas, la solución de conflictos, desarrolla la capacidad de diálogo, y negociación y hace propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo institucional.

### **Organismos de gestión interna**

CONSEJO ESCOLAR: (Director, Responsable de los Docentes, Presidente Comité de Padres, Presidente Consejo Estudiantil)

DIRECCIÓN: Director

EQUIPO DE GESTIÓN:

- Director
- Inspector general
- 1 docente
- Presidente Comité de padres
- Presidente Consejo Estudiantil

INSPECTORÍA: Inspector General

Para docentes

UNIDAD TÉCNICA PEDAGÓGICA:

- Jefatura Técnica

- Planes y programas
- Evaluación
- Orientación

#### CONSEJO DE PROFESORES:

- Docentes de aula
- Profesores

#### CENTRO DE PADRES Y APODERADOS

#### CENTRO DE ESTUDIANTES

### **PEI. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.**

El direccionamiento estratégico, fundamenta su razón en la misión, visión y principios institucionales, respondiendo a las necesidades internas y a las demandas del entorno, orientando y articulando los planes y proyectos de la institución, en base al empoderamiento y participación de la comunidad educativa, para de esta manera considerarse como una institución integrada.

Una adecuada gestión directiva, permite la definición de un norte para la institución, que oriente de manera real su quehacer y determine, por lo tanto, en gran medida la calidad educativa de la misma. Este componente articula elementos fundamentales como, la filosofía institucional, las herramientas gerenciales y la relación con el entorno, que se traduce en la participación de los miembros de la comunidad educativa.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.corpoeducación.org.co/](http://www.corpoeducación.org.co/)

El término estrategia, está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”.

En el campo organizacional, la estrategia es de suma importancia, pues son, altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de “LA REALIDAD”, para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

“Direccionamiento estratégico, es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. ...”<sup>8</sup>

### **El Pensamiento Estratégico**

En la historia de la humanidad, la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas. Un elemento importante, en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico, para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los

---

<sup>8</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

siguientes conceptos: Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Metas estratégicas, Valores y Estilo.<sup>9</sup>

**VISIÓN** ¿Qué queremos ser?

La pregunta es, una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo.

**MISIÓN** ¿Cómo queremos ser?

La misión, es la razón de la institución educativa. Formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio, destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** ¿Cómo queremos lograr?

El objetivo, es un propósito o aspiración.

**METAS ESTRATÉGICAS** ¿Cuánto queremos lograr?

Para alcanzar, la solución a las metas son el establecimiento de los planes que se plantean en el diagnóstico educativo, a fin de solucionar los diferentes problemas, que afecta a la sociedad estudiantil, cuantitativa de los objetivos educativos. La meta, es la expresión cualitativa a obtener en plazos previamente definidos. Las metas se expresan en cantidades (absolutas y relativas), en cualidades (características) y en términos de cobertura temporal, espacial, funcional.

**VALORES:** Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

---

<sup>9</sup> Chan Kim W y Mauborgne R 2005. La estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S. A.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

Cuando la evaluación institucional, es asumida por todos los actores y se constituye en una acción permanente y cotidiana, adquiere la función de orientar y dar coherencia a las prácticas de enseñanza, mejorando consecuentemente la calidad de los aprendizajes.<sup>10</sup>

Santos Guerra, M.A. “La evaluación: es un proceso de diálogo comprensión y mejora”. Ed. Magisterio del Río de la Plata, 1992.

En este texto, el autor se interroga acerca del valor educativo de los programas y proyectos de la institución y plantea la evaluación de los mismos como un medio para entenderlos y mejorarlos.

A la evaluación educativa, en general se la puede describir como el proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor, que sustentan la consecuente toma de decisiones, permitiendo mejorar, de manera gradual, la calidad del objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.

El propósito de la evaluación, como dice Ender Egg, citado por E. Cohen y R. Franco es “si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de unificar esa racionalidad, midiendo, el cumplimiento o perspectiva de cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidas y la capacidad para alcanzarlos”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Bertoni, A. Teobaldo.: “Evaluación: nuevos significados para una práctica compleja”. Kapeluz. Bs. As. 1996.

<sup>11</sup> COHEN Ernesto y FRANCO Rolando. 1988 “Evaluación de Proyectos Sociales. Santiago

## **Seguimiento**

El seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso, seguimiento y evaluación son complementarios.

Para hacer un seguimiento, y evaluación debe contarse con una buena planificación que contenga indicadores para su medición. Manejar estos indicadores, requiere de proveerse de información, procesarla y usarla adecuadamente. Los llamados a hacer una medición objetiva de los indicadores, son los propios involucrados en los procesos de trabajo.

Uno de los proyectos del plan, debe ser el de seguimiento y evaluación, cuya implementación debe iniciarse con la ejecución del mismo. El proyecto mencionado, debe contener fundamentalmente el diseño metodológico, los instrumentos y los procedimientos de evaluación respectivos.

<sup>12</sup>“En el proceso de construcción, de una evaluación con características que siempre están presentes en un proceso de evaluación y que sin duda amplían el horizonte de su aplicación, con un carácter retro alimentador, significa o representa un incremento progresivo de conocimiento sobre el objeto evaluado.

Desde esta perspectiva la evaluación, permite poner de manifiesto aspectos o procesos que de otra manera permanecen ocultos, posibilita una aproximación en forma más precisa a la naturaleza de ciertos procesos, las formas de organización de los mismos, los efectos, las consecuencias, los elementos intervinientes, etc.

---

<sup>12</sup> Prof. Nydia Elola Lic. Lilia V. Toranzos Buenos Aires Julio 2000

En síntesis, es posible afirmar que en todo proceso de evaluación reconocemos la presencia de ciertos componentes:

**1º. Búsqueda de indicios:** ya sea, a través de la observación o de ciertas formas de medición se obtiene información, esa información constituyen los indicios visibles de aquellos procesos o elementos más complejos que son objeto de nuestra evaluación. En este sentido, siempre hay que tener presente que toda acción de evaluación, finalmente se lleva a cabo sobre un conjunto de indicios que se seleccionan de modo no caprichoso sino sistemático y planificado, pero no por ello dejan de ser indicios.

Por ejemplo la indagación sobre la adquisición de determinadas competencias, por parte de un grupo de estudiantes requiere de la búsqueda de indicios, de pistas que nos permitan estimar la presencia o ausencia de dichas competencias.

**2º. Forma de registro y análisis:** a través de un conjunto variado de instrumentos se registran estos indicios, este conjunto de información que permitirá llevar a cabo la tarea de evaluación. En este sentido resulta positivo recurrir a la mayor variedad posible de instrumentos y técnicas de análisis, con carácter complementario ya que en todos los casos se cuentan con ventajas y desventajas en el proceso de registro y análisis de la información.

**3º. Criterios:** un componente central, en toda acción de evaluación es la presencia de criterios, es decir, de elementos a partir de los cuales se puede establecer la comparación respecto del objeto de evaluación o algunas de sus características.

Este es uno de los elementos de más difícil construcción metodológica, y a la vez más objetable en los procesos de evaluación. Por una parte se corre el riesgo, que se planteaba inicialmente de reducir

toda la evaluación a una acción de carácter normativo, en el cual, solo se intenta establecer el grado de satisfacción o insatisfacción de determinadas normas.

Por otra parte, se puede caer en la tentación de eludir la búsqueda o construcción de criterios con lo cual, toda acción de evaluación resulta estéril ya que solo es posible hacer una descripción más o menos completa del objeto de estudio, pero no resulta factible realizar un análisis comparativo. La mayor discusión en materia de evaluación, se plantea alrededor de la legitimidad de los criterios adoptados en una determinada acción evaluativa, es decir, quién y cómo se definen estos criterios.

Esto se incrementa teniendo en cuenta, lo que se planteaba inicialmente de la débil cultura evaluativa de nuestra práctica pedagógica escolar.

**4º. Juicio de valor:** íntimamente vinculado, con el anterior pero constituyendo el componente distintivo de todo proceso de evaluación se encuentra la acción de juzgar, de emitir o formular juicios de valor, éste es el elemento que diferencia la evaluación de una descripción detallada, o de una propuesta de investigación que no necesariamente debe contar, con un juicio de valor.

Éste es un elemento central de toda acción evaluativa, y el que articula y otorga sentido a los componentes definidos anteriormente, por lo que, tanto la búsqueda de indicios, las diferentes formas de registro y análisis y la construcción de criterios estarán orientadas hacia la formulación de juicios de valor.

**5º. Toma de decisiones:** por último la toma de decisiones, es un componente inherente al proceso de evaluación y que lo diferencia de otro tipo de indagación sistemática. Las acciones evaluativas cobran sentido en tanto soporte para la toma de decisiones.

Este, es un elemento que adquiere importancia central y no siempre, es tenido en cuenta por quienes llevan a cabo los procesos de evaluación y/o quienes lo demandan.

Volver la mirada sobre el componente de toma de decisión significa reconocer que toda acción de evaluación, es una forma de intervención que trae aparejada la toma de decisiones en algún sentido, aún cuando la decisión sea la inacción y por lo tanto, los procesos o fenómenos objetos de evaluación sufren algún tipo de modificación como consecuencia de las acciones de evaluación.

Por ello, se vuelve imprescindible tener presente con anterioridad cuáles son el/los propósitos o finalidades que se persiguen con la evaluación propuesta.

Teniendo en cuenta, lo antedicho resulta oportuna, en términos generales, la definición propuesta por T. Tenbrink: Evaluación es el proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones.

### **La Comunicación en la Educación:**

Es un proceso, por virtud del cual nuestros conocimientos tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados por otros.

Formar en la comunicación implica, la formación en el aspecto relacional, dado que prácticamente las relaciones son, imperantes en todo el sistema: relaciones con el conocimiento, con la realidad y con los otros; la comunicación “se refiere a la comprensión y a la empatía con el otro” (Capra, 2002, 51).

Principios de la comunicación:

- ✓ La comunicación es bilateral.

- ✓ La comunicación debe revisarse constantemente.
- ✓ La comunicación siempre es un medio.

#### Etapas de la comunicación

- ✓ Comprender lo que se desea comunicar.
- ✓ Transmitir eficazmente.
- ✓ Estudiar la eficiencia de la comunicación.
- ✓ Seguir el curso de la comunicación.

#### Clasificación de las comunicaciones

- ✓ Por la razón de los canales que se sigue: formal e informal.
- ✓ Por la razón del receptor puede ser individual o genérica.
- ✓ Por la razón de la obligatoriedad puede ser: imperativa, exhortativa o informativa.
- ✓ Por la razón de su forma puede ser: oral, escrita o gráfica.
- ✓ Por su sentido puede ser: vertical u horizontal.

#### Condiciones de una buena comunicación.

- ✓ Informarse ampliamente, de lo que se va a comunicar.
- ✓ Establecer la confianza mutua.
- ✓ Encontrar un campo común de experiencia.
- ✓ Emplear palabras mutuamente conocidas.
- ✓ Fijarse en la intención (tono de expresión).
- ✓ Lograr y mantener la atención de los interesados.
- ✓ Emplear ejemplos y ayudas visuales.
- ✓ Esperar la reacción retardada.

#### Direccionalidad de la comunicación:

Las comunicaciones para que cumplan su propósito, a más de ser claras, entendibles y asequibles a todos, deben ser preferentemente de tipo horizontal, ya que así habrá un consenso de criterios, es fluida y permite que cada individuo exprese, su mejor criterio para tomar las mejores acciones frente a determinados eventos que se susciten a lo interno o externo del establecimiento.

La comunicación a lo interno debe ser de tipo horizontal y vertical, para que sea democrática, participativa, y a la vez establezca el principio de autoridad, y a lo externo, la comunicación debe partir del principio de ser liberal e interactiva al ser: horizontal, versátil, clara y precisa, entendible, motivacional, oportuna y trascendente para lograr la coparticipación institucional.

## **Proyecto Educativo Institucional**

### **Noción de Proyecto Educativo<sup>13</sup>**

Así, el Proyecto Educativo, es un conjunto de criterios, normas y directrices que orientan el ejercicio y el cumplimiento de las funciones derivadas de la Visión y Misión institucional. El Proyecto Educativo, debe ser coherente con la Misión, como punto de referencia, para determinar el grado de calidad de todas sus actividades.

El Proyecto Educativo, tiene como principio básico la formación integral de sus miembros como personas para lograr la construcción y consolidación de una auténtica comunidad educativa, a través de la investigación, la docencia y el servicio.

---

<sup>13</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

La puesta en marcha del PEI, plantea a todos los miembros de la institución como exigencias ineludibles, la corresponsabilidad, la presencia activa, la pertenencia y el compromiso institucional.

### **Formación integral**

Se refiere al desarrollo armónico, de todas las características o dimensiones específicas del ser humano, cuya promoción constituye el reconocimiento de su dignidad personal.

### **Dimensiones específicas de lo humano**

La persona es, un ser racional, inteligente, libre, capaz de buscar y dar sentido a su vida. Permanece inquieta por conocer la realidad y transformarla.

Es un ser ético, moral y religioso; es un sujeto histórico con identidad única e irrepetible, espiritual y corpóreo, encarnado en el mundo y protagonista de su autorrealización.

Es un ser, para vivir en comunidad, por lo tanto, es sujeto de reconocimiento, respeto, de encuentro, de acogida y de convivencia pacífica.

La persona vive, en su entorno biológico, situación que la obliga a utilizar y a relacionarse en forma responsable en los recursos de la naturaleza.

La persona y sus actos son trascendentes, y como tales, orientados hacia los demás y hacia Dios.

### ***Elementos constitutivos del PEI:***

Como se había manifestado, el PEI, según los lineamientos teóricos, implica un proceso de reflexión y elaboración comunitaria participativa

sobre los aspectos que se indican a continuación, que en conjunto da forma al proyecto educativo:

### **Marco Institucional**

Parte del análisis de la situación y realidad global del colegio, por ello, se emplaza en el contexto de la realidad en el tiempo y el espacio en que se desenvuelve la acción educativa.

### **Marco teórico doctrinal**

Surge de una situación idealizada y se sitúa en la utopía de los grandes ideales, mismos que deben ser claros, concretos, futuristas, es el DEBER SER en torno a la sociedad, a la educación, al educando. Es, por lo tanto, un elemento ordenador que diferencia al PEI.

### **Marco operacional**

Enmarcado en el ideal de la institución, es la plasmación o derivación de la UTOPIA aplicada al Centro Educativo en concreto. Es aquí, en donde se deben establecer los paradigmas deseables para llegar a la entidad nueva o ideal.

Para dar operatividad al ideal institucional, es importante tener en cuenta y formular los siguientes pasos en el proceso planificador:

- El diagnóstico de la realidad institucional; contrastar el “ser” de la institución para proyectar el “deber ser”.
- Determinar las prioridades derivadas de la gama de problemas y necesidades reveladas en el diagnóstico.

- Los objetivos específicos del colegio formulados a partir de las prioridades y urgencias.

El plan de acción para el caso del PEI, se concreta en una serie de proyectos, coherentes y realistas, que ayudan a conseguir los grandes objetivos del centro educativo. Estos proyectos, pueden ser generales, si abarcan a todos los departamentos o unidades del colegio, o parciales, si el objetivo al cual se orienta tiene que ver con un departamento específico del colegio.

### ***Dimensiones del PEI:***

Esta situación tan compleja, requiere de un análisis exhaustivo, ya que es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multifactorial para poder conceptualizarla, ya no solo como una mera labor burocrática, sino como todo un proyecto totalizador; estas dimensiones en realidad, se entrelazan de tal manera que difícilmente puede delimitarse donde comienza una y termina otra.

### **La dimensión cultural**

Hace hincapié en que es la cultura, entendido como el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo de una organización, la que incide directamente sobre la percepción que cada sujeto tiene de su entorno.

### **La dimensión sociopolítica**

Reconoce, que la escuela esta inserta en un contexto social determinado y responde a las características políticas e históricas prevalecientes en cada época, “cada escuela, está implicada en el proceso histórico de su

ámbito social inmediato y en ese sentido, no puede pensarse en ellas de manera aislada.

### **La dimensión académica**

Esta dimensión, lleva implícita en la dinámica escolar, lo que se refiere a la noción de poder entendida como los recursos de autoridad utilizadas por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diario, incluyendo dentro de éstas, las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales en los planos horizontal y vertical.

### **La dimensión administrativa**

Se refiere, a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y, en ella, se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración.

### **Dimensión Pedagógica Curricular**

Se refiere, a los fines y objetivos específicos o, razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las practicas de evaluación, entre otras.

### **Dimensión comunitaria**

Alude a las relaciones que establece la escuela, con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relacionadas que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

### **Dimensión convivencial**

Está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí, como las relaciones jerárquicas, directivos con otros de menor jerarquía, directivos con estudiantes, y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con estudiantes, etc., y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres.

### **Dimensión administrativo organizacional**

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio en el establecimiento, a la administración de los talentos humanos, materiales u otros, todos relacionados con la organicidad interna del establecimiento. Comprende subsistemas como:

Consejo Asesor (Consejo Directivo), equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones, cuerpo docente, departamentos administrativos, departamentos de áreas, centros de padres y apoderados, centros de alumnos, comisiones, etc.

También está relacionado con la interrelación que existe entre estos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de otras dimensiones y las articula entre si.

## **RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y DE DEMANDAS DEL ENTORNO Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

### **Relaciones interinstitucionales**

Orienta su radio de acción a las relaciones sistémicas que establece la institución con otras instituciones del sistema educativo como por ejemplo, la Universidad, el ME, las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel. Alude también, a las relaciones comunitarias: con los padres y apoderados de los estudiantes, los criterios de selección, así como, las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales u otras del entorno.

### **Alianzas.**

Alianzas con el sector productivo: talleres, fábricas, procesadoras, laboratorios, etc.

Relaciones interinstitucionales: Bibliotecas, Hospitales, Municipios, Delegaciones ministeriales, granjas y centros de recreación para el desarrollo de actividades pedagógicas.

## **Clima Institucional.**

Según Weinert (1981), el clima, es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medible que distinguen una entidad de otra.

Formarían parte del “clima”, aquel tipo de componentes organizativos con incidencia indirecta en los procesos de interacción y de trabajo en el seno de la organización. Aspectos tales como, los componentes estructurales, el tamaño, las características del edificio, el equipamiento, las normas de funcionamiento, los horarios, la organización de los procesos, los sistemas de incentivación y control, las finalidades explícitas, los estilos de dirección, la cantidad, la calidad y disponibilidad de los recursos.

Características:

Integración.

Trabajo en equipo.

Manual de convivencia.

## **Gobierno escolar.**

Consejo Directivo

Consejo Académico

Consejo Estudiantil

## **Desarrollo institucional**

El desarrollo institucional, implica una serie de acciones y actividades que motivan la participación de la institución educativa en el desarrollo de la comunidad o población a la que se pertenece y ejerce su influencia

formadora en áreas específicas de lo académico, social y de valores humanos.

La Universidad Piloto de Colombia en su Eje Estratégico, especifica, que el Desarrollo Institucional, “propone y desarrolla políticas, procesos y proyectos encaminados a la construcción de una organización moderna, que sustente el desarrollo académico”.

En un estudio realizado por Lillyam López de Parra y Elías Tapiero Vásquez, hacen una consideración y manifiestan que, “si se entiende a la institución educativa como una organización, la cual, es a su vez considerada como un sistema, es en este sistema, donde operan los elementos y sus relaciones, las estructuras y los procesos para determinar los límites de sentido que lo diferencian de su entorno.

Los elementos del sistema de la institución educativa, tienen la función de atribución y de límite del sistema, y se pueden considerar como elementos constitutivos del sistema de la institución educativa: la normatividad y las políticas de la institución, los programas<sup>14</sup> de: formación de estudiantes expresado en el currículo, formación permanente de los docentes, gestión administrativa, gestión pedagógica, bienestar y de orientación, apoyo comunitario y los códigos de comunicación.” Cada uno de estos elementos tiene la particularidad de auto constituirse, lo cual se logra, con la participación de los actores de la institución.

En el análisis que efectúan Lillyam López de Parra y Elías Tapiero Vásquez, determinan que: “hay debilidades en:

- El proceso de autorreflexión, autorregulación y toma de decisiones para el mejoramiento institucional, reflejadas en las propuestas pedagógicas de los maestros orientadas a dinamizar la toma de decisiones en el Consejo

---

<sup>14</sup> Programa: es un complejo de condiciones de veracidad (es decir, de aceptabilidad social) de la conducta. (LUHMANN, 1998, 290)

Académico para introducir nuevos procesos curriculares en la institución. En este sentido, los maestros no tienen liderazgo académico que propicie el cambio permanente en los procesos educativos.

- Los procesos de interacción para socializar las prácticas pedagógicas que desarrollan los maestros, con el fin de mejorarlas y generalizarlas en la institución. La apropiación de la comunicación, como elemento de autorreflexión y autorregulación entre los diversos actores de la institución, no es muy sólida, y no caracteriza la vida institucional, porque intencionalmente no está orientada a producir consensos que generen transformaciones sustanciales en la vida académica y administrativa.

Este poco desarrollo del diálogo, presenta una institución educativa en la que poco se ha trabajado con el otro, no se reconoce al “yo” en los otros, es decir, hay una deficiente reflexión sobre el “alter ego”, los cuales son aspectos relacionados con la doble contingencia propia de los procesos comunicativos.

- La cultura de la producción escrita, y por ende, la sistematización de experiencias como una acción importante de la vida escolar. De ahí, que en las instituciones educativas, por lo general, se realizan actividades muy interesantes que no trascienden, por cuanto, no hay un registro escrito o visual de las mismas y por ende, no son socializadas con la comunidad educativa para que mediante el análisis, la reflexión y la valoración de éstas, se contribuya al mejoramiento institucional.

No se es muy consciente de la importancia de la comunicación como factor de autorregulación mediante procesos meta comunicativos y de autocrítica.

Se reconoce, que poco se hace por fomentar la argumentación, como principal estrategia para la toma de decisiones del desarrollo académico y administrativo.

- Es poco evidente, el desarrollo de proyectos, a partir de las experiencias cotidianas de los diversos actores del proceso educativo, lo cual, incide en la falta de autorreflexión, integración y articulación curricular para desarrollar proyectos de aula, como factor de empoderamiento y proyección institucional, contribuir a la formación de habilidades para la responsabilidad, la participación y la tolerancia, y establecer así, una mejor conexión con el entorno.

- La elaboración del PEI, como un factor preponderante, para propiciar la participación de la comunidad educativa en el mejoramiento de la formación integral de los estudiantes.

Se manifiestan carencias en la participación, procesos de autoevaluación y autorregulación direccionados desde los procesos de la evaluación institucional, que permitan introducir nuevos procesos curriculares en la institución y concretar la misión formulada en el PEI.

- La gestión de la dirección, como orientadores de los procesos pedagógicos por el paralelismo con administrativo como un fin. En este sentido, es limitado el profesorado que asume una posición crítica, para expresar, que no existe una sólida interconexión entre los procesos de la gestión administrativa y los de la gestión académica.

#### **4.1.5. JUSTIFICACIÓN:**

El evento denominado: **“CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA, ORIENTADA A LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO”**, se justifica plenamente por los antecedentes expuestos y además por las siguientes razones:

1. Optimiza el nivel de gestión directiva, de las autoridades.
2. Instruye a los participantes en la dimensión administrativa, organizativa y operacional.
3. Integra a los docentes, mejorando su cooperación.
4. Involucra, a los docentes en comisiones, Consejo Directivo, u otros organismos de desarrollo interno, y,
5. Mejora la integración y participación de la institución educativa con el sector productivo y de comercio.

#### **4.1.6. OBJETIVO GENERAL:**

Capacitar, a las Autoridades y Docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” en gestión directiva, a través de la realización de un seminario taller, para mejorar las capacidades de gestión interna y de relaciones inter institucionales y de demandas del entorno.

#### **4.1.6.1. OBJETIVOS PARTICULARES:**

**OE1:** Optimizar la capacidad de gestión directiva de autoridades, y docentes para el fortalecimiento del desarrollo institucional.

**OE2:** Instruir a los participantes en las dimensiones del PEI: administrativa, organizativa, operacional, y de comunicaciones, para la optimización de los talentos humanos, recursos logísticos y económicos.

**OE3:** Mejorar el nivel de comunicación interna de los diferentes entes institucionales para garantizar su co-participación e integración al desarrollo institucional.

#### **4.1.7. RESULTADOS ESPERADOS:**

Como producto del trabajo efectuado se espera:

- Capacitar al 100% de autoridades de manera integral en gestión directiva
- Instruir al 80% de docentes en tareas inherentes a la gestión directiva
- Motivar la co-participación de los docentes en el desarrollo institucional.
- Impulsar el nivel de participación institucional en las relaciones inter institucionales y de demandas del entorno.

#### **4.1.8. CONTRAPARTE:**

Se espera, el apoyo decidido de las Autoridades y Docentes, para el logro de los objetivos propuestos, y de éste modo, desarrollar sus capacidades individuales y colectivas, motivando y concienciando al maestro, sobre el rol importantísimo, de participar e integrarse en la toma de decisiones, que promuevan el desarrollo integral de la institución.

#### **4.1.9. PRODUCTO:**

Al término de la ejecución del presente proyecto, se espera la formación integral del 100% de las autoridades, y, de al menos el 80% de los maestros, quienes se involucrarán y participarán de manera efectiva, eficaz y decidida en el desarrollo institucional.

#### **4.1.10. FUENTES DE VERIFICACIÓN:**

- Registros de autoridades y docentes participantes en el curso taller.
- Certificado otorgado por la Supervisión de Educación, quien avalará la participación de las Autoridades y Docentes.

#### **4.1.11. ESTRATEGIAS:**

- Socializar el Proyecto, a nivel Directivo para explicar los fines y propósitos del curso taller, destacando las bondades del evento formativo, para elevar el nivel de conocimientos en gestión directiva.

- Socializar el proyecto, a nivel de maestros, para conseguir su apoyo y participación decidida y voluntaria.
- Estructurar el curso taller, con la temática y agenda de trabajo correspondientes.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el evento de capacitación, por parte del equipo de investigadores, quienes colaborarán desinteresadamente, en la ejecución del evento de capacitación, en calidad de Facilitadores, como aporte a la solución de la problemática existente dentro del Instituto.
- Gestionar, por parte del equipo de investigadores, la presencia del Señor Director del PROMADED, para que dicte una conferencia con el Tema: “Gestión Directiva y su importancia en el desarrollo institucional”
- Solicitar, el auspicio de la Supervisión de Educación, para que avale y certifique la participación de Autoridades y Docentes en el evento de capacitación.

#### 4.1.12. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

##### 4.1.12.1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL SEMINARIO TALLER PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE LA CIUDAD DE CATAMAYO.

TEMATICA	ESTRATEGIA	FECHA Y TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	EVALUACIÓN
<i>Dinámica de ambientación</i>	<i>“El Conde de York”</i>	<i>25 de noviembre del 2009</i>	<i>Ambiente cordial y predisposición de los participantes</i>	<i>Grupo de maestranes</i>	<i>Papel</i>	<i>\$1.00</i>	<i>Participación activa de integrantes</i>
<i>Conformación de grupos</i>	<i>Numeración</i>	De 07h30 a 08h00					
Presentación, justificación y objetivos de la propuesta	Conferencia Magistral	25 de noviembre De 08h00 a 08h30	Participantes conocen la temática propuesta	Lic. Segundo Paredes A.	Equipo multimedia		Calidad de contenidos
PEI: direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Conferencia Magistral y taller	25 de noviembre De 08h30 a 10h00	Directivos y maestros conocen los elementos que orientan la función directiva del PEI	Lic. Guillermo Romero S.	Equipo multimedia Papelógrafos Marcadores	\$10.00	Intervenciones de los participantes
RECESO		De 10h00 a 10h30		Maestranes	Coffe breack	\$20.00	
PEI: seguimiento y evaluación	Conferencia y mesa redonda	25 de noviembre De 10h30 a 13h00	Directivos y maestros acuerdan procesos de seguimiento y evaluación interna	Lic. Franklin Briceño M.	Equipo multimedia Paleógrafos Marcadores	\$5.00	Participación critico propositiva

<b>Dinámica de ambientación</b>	<b>“Quién gana la silla”</b>	<b>26 de noviembre del 2009</b>	<b>Ambiente cordial y predisposición de los participantes</b>	<b>Grupo de maestrantes</b>	<b>Papel Sillas</b>	<b>\$1.00</b>	<b>Participación activa de integrantes</b>
<b>Conformación de grupos</b>	<b>Números pares e impares</b>	<b>De 07h30 a 08h00</b>					
PEI: comunicación	Taller: elaboración de ordenadores gráficos y exposición	26 de noviembre De 08h00 a 10h00	Directivos y maestros establecen una adecuada direccionalidad de la comunicación	Lic. Guillermo Romero S.	Equipo multimedia Papelógrafos Marcadores Papel bond Esferográficos	\$5.00	Pertinencia de contenidos y calidad expositiva de los participantes
RECESO		De 10h00 a 10h30		Maestrantes	Coffe breack	\$20.00	
PEI: gestión directiva	Conferencia y proyección de ordenadores gráficos	26 de noviembre De 10h30 a 12h00	Directivos y maestros conocen y aplican los elementos de la gestión directiva	Invitado Coordinador del PROMADED	Conferencista Equipo multimedia	\$10.00	Desempeño y participación de los integrantes
PEI: elementos Y dimensiones	Debate	26 de noviembre De 12h00 a 13h00	Directivos y maestros se actualizan en el conocimiento de los elementos y dimensiones del PEI y su proceso de construcción	Lic. Franklin Briceño M.	Equipo multimedia		Proceso de construcción del PEI

<i>Dinámica de ambientación</i>	<i>“Pelea de gallos”</i>	<i>27 de noviembre del 2009</i>	<i>Ambiente cordial y predisposición de los participantes</i>	<i>Grupo de maestrantes</i>	<i>Papel bond</i>	<i>\$1.00</i>	<i>Participación activa de integrantes</i>
<i>Conformación de grupos</i>	<i>Colores</i>	<i>De 07h30 a 08h00</i>					
PEI: Parte legal de las funciones departamentales	Conferencia taller	27 de noviembre De 08h00 a 10h00	Directivos y maestros conocen y acuerdan normativas legales de operatividad	Lic. Guillermo Romero S.	Papelógrafos Marcadores Papel bond	\$5.00	Aplicación del marco legal en el plantel
RECESO		De 10h00 a 10h30		Maestrantes	Coffe breack	\$20.00	
PEI: alianzas estratégicas, acuerdos inter institucionales, y demandas del entorno y desarrollo institucional	Conferencia y taller	27 de noviembre De 10h30 a 13h00	Directivos y maestros conocen aspectos de la gestión externa. Elaboración de un modelo de convenio	Lic. Segundo Paredes A.	Equipo multimedia Papelógrafos Marcadores	\$5.00	Pertinencia de las alianzas estratégicas, acuerdos inter institucionales y demandas del entorno
					<b>TOTAL:</b>	\$103.00	

#### **4.1.13. METODOLOGÍA**

A continuación, se describe el proceso seguido y la secuenciación de las acciones realizadas para el desarrollo del trabajo de capacitación y de las relaciones con las demandas del entorno.

- Lectura comprensiva del Proyecto Educativo Institucional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”.
- Compilación de documentos del archivo de la institución.
- Elaboración de proyectos: gestión interna y gestión de demandas del entorno.
- Elaboración de la matriz para definir actividades a realizar.
- Delimitación de los temas para el curso taller.
- Elaboración y presentación del primer borrador.
- Revisión del Director de Tesis e incorporación de observaciones.
- Desarrollo y presentación del segundo borrador.
- Revisión por parte de los miembros del Tribunal e incorporación de observaciones.
- Desarrollo y presentación del informe final.

#### **4.1.14. VIABILIDAD:**

##### **4.1.14.1. Socio-Cultural:**

El presente proyecto, es plenamente sustentable, ya que permitirá la participación e integración de Autoridades y Docentes en actividades formativas que procurarán el adelanto institucional.

Socialmente es realizable, ya que no interferirá el trabajo desarrollado por las Autoridades, ya que la intensión del equipo investigador, es la de coadyuvar en el desarrollo institucional y no la interferir en la gestión llevada a cabo por los directivos, se constituye únicamente en la ponencia de sugerencias y posibles alternativas de solución que dinamicen y orienten de mejor manera la labor sacrificada de directivos y maestros.

Culturalmente es factible por cuanto no atenta con las costumbres y más actividades propias de la institución.

#### **4.1.14.2. Financiera:**

Se estima posible, la ejecución del proyecto, ya que los costos que demande esta propuesta no son altos y se pueden cubrir con recursos propios provenientes de la partida dedicada a "Capacitación y formación profesional". Se debe considerar además, que la participación del equipo de investigadores en calidad de instructores, es un aporte como culminación del proceso de formación en la maestría de administración para el desarrollo educativo.

No se le debe considerar como un gasto, sino más bien como una inversión en pro del adelanto y mejoramiento institucional.

#### **4.1.14.3. Técnica:**

El proyecto, es técnicamente viable, ya que la institución cuenta con los recursos de infraestructura, logísticos y humanos para la ejecución del programa.

También, es técnicamente realizable, ya que el equipo de investigadores cuenta con la capacitación suficiente, debidamente legalizada y respaldada por la Universidad Nacional de Loja, a través del PROMADED, para dictar y asesorar el trabajo que se desea efectuar.

#### **4.1.15. COBERTURA:**

El proyecto, cubre al 100% de autoridades y docentes del Instituto Tecnológico Ficomisional “Nuestra Señora del Rosario”.

#### **4.1.16. DURACIÓN:**

La ejecución del proyecto se prevé para el mes de septiembre del 2009, con una duración de dos días, en una jornada de trabajo que inicia a las 07h30 de la mañana y concluye a las 13h00, con una media hora de receso.

#### **4.1.17. EVALUACIÓN DE RESULTADOS:**

La evaluación será permanente, procesual y sistemática, de acuerdo a las estrategias y descripción de actividades previamente estipulados.

Se considerará efectuar al final del evento, un foro abierto de tipo crítico consultivo, para conocer las abstracciones de Autoridades y Docentes, a fin de elaborar una memoria que permita considerar los puntos fuertes y débiles del Curso-Taller y sugerir a través de ensayos y bibliografía especializada, las mejores alternativas para consolidar el desarrollo que se espera de la institución, objeto de estudio.

##### **4.1.17.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:**

**- PEI: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional. (Intervención de los participantes a través de un interrogatorio)**

Los elementos del direccionamiento estratégico son la: visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

¿Qué entiende usted por visión?

¿Qué es para usted la misión?

¿Qué persiguen los objetivos institucionales?

¿Cuál es el propósito de las políticas institucionales?

¿Qué papel cumplen las estrategias en el direccionamiento estratégico?

**- PEI: Seguimiento y evaluación. (Participación crítico propositiva a través de un debate)**

¿Qué instrumento de evaluación aplica la institución en la que usted trabaja para evaluar el PEI?

¿Qué instrumentos aplicaría usted para evaluar el PEI?

**- PEI: Comunicación. (Pertinencia de contenidos y calidad expositiva de los participantes -exposiciones-)**

Los participantes expondrán el tipo de direccionalidad de la comunicación que se aplica en la institución en la que presta sus servicios.

**- PEI: Gestión Directiva. (Desempeño y participación de los integrantes por medio del análisis en equipos de trabajo -informe-)**

Usted es un asesor y le solicitan elaborar un informe del desempeño de un directivo. ¿Qué aspectos consideraría usted para evaluar la gestión y porque?

**- PEI: Elementos y dimensiones. (Proceso de construcción del PEI con la utilización de una encuesta)**

¿Describa cuales son los elementos constitutivos del PEI?

¿Enliste las dimensiones del PEI?

¿Escriba los pasos que debe seguir para la construcción del PEI?

**- PEI: Parte legal de las funciones departamentales. (Desempeño y participación de los integrantes por medio del análisis en equipos de trabajo -informe-)**

Analizar por grupos cada departamento administrativo en función de la Ley Orgánica y su Reglamento, para conocer aciertos y debilidades y proponer alternativas de solución.

**- PEI: Alianzas estratégicas, acuerdos interinstitucionales, demandas del entorno y desarrollo institucional. (Pertinencia de las alianzas estratégicas, acuerdos inter institucionales y demandas del entorno con la construcción de un modelo de convenio)**

Construir por grupos un modelo de convenio a suscribirse, considerándose las necesidades institucionales y las demandas del entorno.

## 4.2. PROYECTO DE GESTIÓN EXTERNA

### 4.2.1. TÍTULO:

**“COOPERACIÓN Y ASISTENCIA  
TÉCNICA, ORIENTADO A LA EJECUCIÓN DE  
PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS, DE LAS ESTUDIANTES  
ROSARISTAS, AL SERVICIO DE LA BANCA,  
INDUSTRIA Y COMERCIO LOCAL”**

### ***4.2.2. PRESENTACIÓN:***

En la actualidad, los profesionales de las diferentes ramas, deben tener la capacidad de cumplir de manera eficaz y efectiva su trabajo para el cual se han formado; por ello, uno de los objetivos del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, es la de consolidar, la participación activa de sus estudiantes en las diferentes actividades de su comunidad.

Es por ello, que se propone la realización del presente, “Cooperación y asistencia técnica, orientado a la ejecución de prácticas pedagógicas, de las estudiantes rosaristas, al servicio de la banca, industria y comercio local”, ya que los conocimientos adquiridos por las jóvenes estudiantes, lo pondrán en ejecución, con la vinculación a los diferentes medios productivos, beneficiándose las mismas y las instituciones participantes, en las cuales ellas prestarán sus servicios, así mejorarán sus capacidades técnico – profesionales, a través de las tareas a ellas encomendadas.

Cabe mencionar que para la ejecución del proyecto, los costos son bajos, es viable y plenamente justificable, ya que le permitirá ejecutoriar los conocimientos adquiridos al cien por ciento, en un tiempo aproximado de siete meses, partiendo del mes de octubre del 2009, hasta mayo del 2010.

Finalmente, autoridades, coordinador asesor, estudiantes y los directivos del sector productivo, evaluarán, con la finalidad de conceder una certificación a las estudiantes, por su labor desempeñada en las pasantías, a la cual fue asignada.

#### **4.2.3. PROBLEMÁTICA:**

Del análisis efectuado a la gestión curricular, en la formación académica de las estudiantes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, se pudo determinar lo siguiente:

- Las alianzas estratégicas y/o acuerdos con diferentes instituciones del sector para la articulación con las demandas del entorno, no se han concretado, así lo determinaron el 83,34% de docentes y el 60,83% de estudiantes.
- No se han promovido convenios con el sector productivo para una articulación con las demandas del entorno, en la ejecución de prácticas educativas, así lo manifestaron el 91,67% de maestros.
- Las alianzas y acuerdos con otras instituciones educativas, no se han suscrito, lo que impide la promoción de las relaciones interinstitucionales y la articulación con las demandas del entorno, así lo supieron manifestar, el 66,67% de docentes.

- No se han promocionado actividades de promoción, integración y articulación con las demandas del entorno, así lo estipula el 58,33% de docentes y un 72,50% de estudiantes.

Como resultado directo de las falencias anteriormente descritas, las estudiantes, no pueden promocionar sus talentos, y se corta la posibilidad de obtener mano de obra calificada y brindar la oportunidad para que ellas como miembros de su comunidad puedan brindar servicios personales.

Frente a esta realidad, se hace necesario la promoción de nuestros talentos humanos, y se propone el presente proyecto de *“COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA, ORIENTADO A LA EJECUCIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS, DE LAS ESTUDIANTES ROSARISTAS, AL SERVICIO DE LA BANCA, INDUSTRIA Y COMERCIO LOCAL”*, a través de una metodología interactiva y participativa, de carácter técnico consultivo, para mejorar el nivel de conocimientos y la práctica académica de las señoritas estudiantes del centro educativo.

#### **4.2.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:**

##### **COOPERACIÓN:**

El logro de objetivos organizacionales, implica una serie de actividades complementarias, que conduzcan al éxito de una empresa o institución, en donde es necesaria la cooperación individual o corporativa, de hecho, “la cooperación, consiste en el trabajo en común, llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades, hacia un objetivo compartido”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> es.wikipedia.org/wiki/Cooperación

Cuando se habla de cooperación en general, se refieren a todo tipo de relaciones, que se establecen entre instituciones, para el desarrollo común, y, en una acción solidaria o de colaboración, de una persona o grupo de personas, respecto de otras personas o comunidades para lograr objetivos, que beneficien a uno o ambos involucrados”.

### **ASISTENCIA TÉCNICA:**

El mejoramiento de las habilidades y destrezas individuales o colectivas, se logran, mediante el aporte de personas o entidades, que por su experiencia profesional o técnica, han alcanzado niveles de alta productividad, rentabilidad o mejoramiento de productos, bienes o servicios en calidad y cantidad. Desde esta perspectiva, se considera a la asistencia técnica, como la “transferencia de conocimientos, información y/o servicios prestados por una institución a otra, con la finalidad de resolver problemas técnicos específicos o aportar elementos para su resolución”<sup>16</sup>.

Con la asistencia técnica, “una persona u organización especializada, transfiere conocimientos técnicos”<sup>17</sup>, a fin de contribuir en el desarrollo de capacidades de una organización para el mejoramiento individual, organizacional y/o comunitario.

Algunos especialistas, consideran así mismo, que los servicios de cooperación y asistencia técnica, ayudan al cumplimiento de los objetivos propuestos, y que, en su conjunto y desde una visión integral, coadyuvan al éxito de los programas de la entidad.

---

<sup>16</sup> [www.fccb.unl.edu.ar/trantec/archivos/instructivo.rtf](http://www.fccb.unl.edu.ar/trantec/archivos/instructivo.rtf)

<sup>17</sup> [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm)

El aporte de cooperación y asistencia técnica de un organismo, se concreta en actividades, que deben ser consistentes con el objeto del convenio, con las líneas de acción, y con las necesidades de la institución y de la población beneficiaria.

#### **4.2.5. JUSTIFICACIÓN:**

El proyecto denominado: **“COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA, ORIENTADO A LA EJECUCIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS, DE LAS ESTUDIANTES ROSARISTAS, AL SERVICIO DE LA BANCA, INDUSTRIA Y COMERCIO LOCAL”**, se justifica, plenamente por los antecedentes expuestos y además por las siguientes razones:

1. Mejora el nivel académico-formativo de las estudiantes.
2. Perfecciona el nivel de conocimientos técnicos de las discentes.
3. Integra a las jóvenes estudiantes, en labores atinentes a su carrera profesional, para corregir y orientar sus aptitudes y capacidades.
4. Desarrolla el aspecto productivo.
5. Integra la institución educativa, con el sector productivo, de la banca y el comercio.

#### **4.2.6. OBJETIVO GENERAL:**

Integrar a las estudiantes del nivel tecnológico, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, a tareas de carácter productivo, a través de la práctica de actividades técnico-pedagógicas en el sector industrial, comercial y banca, para motivar su inserción al desarrollo comunitario.

#### **4.2.6.1. OBJETIVOS PARTICULARES:**

**OE 1:** Estrechar vínculos entre la institución educativa y las empresas productivas del medio para establecer convenios de cooperación técnica.

**OE2:** Motivar la práctica de los conocimientos teóricos, de las señoritas estudiantes, a través de su inserción en el sector productivo.

**OE3:** Mejorar, el nivel académico-técnico-profesional de las estudiantes para garantizar su inserción a los medios productivos del medio.

#### **4.2.7. RESULTADOS ESPERADOS:**

Como producto del trabajo efectuado se espera:

- Capacitar al 100% de estudiantes de manera integral.
- Motivar el rendimiento académico y pre profesional de las dicentes.
- Insertar a las estudiantes a los medios productivos.
- Incrementar el número de estudiantes, como producto de la calidad educativa que se ofrece en la institución educativa.

#### **4.2.8. CONTRAPARTE:**

Se espera el apoyo decidido de los medios productivos locales, como: Industria, Banca, Comercio, Cámaras de la producción, Entidades Municipales y Estatales, para el logro de los objetivos propuestos, teniendo la asistencia obligatoria de las jóvenes a sus prácticas correspondientes, ésta pasantía realizada en turnos rotativos permitirá un aprovechamiento de sus capacidades individuales y colectivas.

El proceso, no conlleva gastos para las Instituciones participantes y colaboradoras, más bien, redundará en beneficio propio, puesto que el personal asistente, colaborará en las tareas diarias empresariales e institucionales, promoverá el desarrollo nacional, a través de las prácticas que realizan las estudiantes y en un futuro mediato contará con una mano de obra calificada para su inserción al medio.

#### **4.2.9. PRODUCTO:**

Al término de la ejecución del presente proyecto, se espera la participación del 100% de las estudiantes, mismas, que contarán con una idea cabal de los procesos administrativos, de servicios y de producción que se desarrolla en cada una de estas entidades.

#### **4.2.10. FUENTES DE VERIFICACIÓN:**

- Registros de estudiantes participantes en las empresas colaboradoras.
- Certificado de la empresa, o institución colaboradora, que avale la participación de las estudiantes.
- Certificado de supervisión, monitoreo y control del maestro Coordinador-Asesor.

#### **4.2.11. ESTRATEGIAS:**

- Promover, una reunión de trabajo, con una agenda de actividades específico, para solicitar el apoyo y colaboración de las empresas, industria, comercio y banca local.

- Socializar el proyecto, teniendo en consideración que el apoyo no generará costos a las instituciones participantes, y, más bien, resaltar los beneficios obtenidos.
- Socializar el proyecto a nivel de Padres de Familia para contar con su apoyo.
- Estructurar un listado de pasantes, de acuerdo a las empresas que acepten colaborar.
- Rotar a las pasantes cada determinado tiempo para ganar experiencia.
- Dar a conocer un listado, de conformidad a lo previamente planificado y organizado.
- Designar a un Maestro Coordinador-Asesor, quien verificará la asistencia y participación de las estudiantes y emitirá los informes correspondientes.
- Solicitar, las certificaciones correspondientes de la participación de las estudiantes, a través del Departamento de Talentos Humanos de cada institución colaboradora.
- Al final del año y cuando han concluido con sus pasantías todas las estudiantes, emitir oficios de agradecimiento a todas y cada una de las empresas e instituciones que colaboraron, a fin de poder acceder a una nueva programación en el próximo año escolar, e
- Invitar a una nueva reunión de trabajo de evaluación, para determinar la conveniencia de institucionalizar el programa y consignar su apoyo para mantener el Programa de pasantías.

#### 4.2.12. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES:

**FECHA DE INICIO:** Diciembre del 2009.

**FECHA DE FINALIZACIÓN:** Junio del 2010.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	COSTOS	EVALUACIÓN
<b>PRIMERA FASE: PREPARACIÓN</b>						
1. Presentar la iniciativa a la Hermana Rectora y al Consejo Directivo, para su estudio y análisis.	Maestranteres	4 de Dic./2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos conocen el alcance del proyecto</li> </ul>	Documento	\$20.00	Dictaminar la factibilidad y viabilidad del proyecto en mención.
2. Realizar una convocatoria a los Padres de Familia, para socializar el proyecto.	Maestranteres e Inspector General	22 de Dic./2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de los padres de familia</li> </ul>	Papel Bond	\$3.00	Participación de padres de familia
3. Realizar una convocatoria a las empresas e instituciones seleccionadas, para socializar el proyecto y determinar su apoyo.	Autoridades	4 de Ene./2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto es socializado y aprobado, se cuenta con su apoyo</li> </ul>	Equipo multimedia Papel bond Vocativos	\$15.00	Participación de los representantes institucionales
4. Firmar convenios de cooperación y/o cartas de compromiso en la que se especifique las actividades que cumplirán las estudiantes y las demandas, requisitos y más aspectos que como condición de su participación, estipulen las empresas e instituciones colaboradoras.	Autoridades	15 de Ene./2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios y/o acuerdo de compromiso firmados</li> </ul>	Gerentes y/o administradores de las empresas, Directivos del colegio, Maestranteres	\$5.00	Convenios

5. Consejo Directivo, designa al maestro Coordinador – Asesor	Consejo Directivo	19 de Ene./2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestro Coordinador – Asesor designado</li> </ul>	Talento humano		Idoneidad o certificado del Maestro Coordinador-Asesor
<b>SEGUNDA FASE: INTERVENCIÓN</b>						
1. Estructurar un listado de pasantes de acuerdo a las empresas que acepten colaborar	Maestro Coordinador – Asesor	26 de Ene./2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista conformada</li> </ul>	Papel Bond Listados de estudiantes	\$5.00	Nómina de estudiantes participantes
2. Dar a conocer listado de pasantes a las empresas e instituciones, de conformidad a lo previamente planificado y organizado	Rectora y Secretaría	8 de Feb./2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones conocen el listado de estudiantes participantes</li> </ul>	Papel Bond		Verificación de listados
3. Ejecutar el Programa conforme lo previsto	Rectora y Maestro Coord. - Asesor	15 de Feb./2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes realizan las prácticas en la institución asignada</li> </ul>	Maestro Coordinador Asesor Estudiantes Jefe de Talentos Humanos institucional		Permanente, procesual y sistemática
4. Rotar a las pasantes cada mes	Maestro Coord. – Asesor	15 de marzo, abril, mayo y junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes adquieren experiencia en diferentes instituciones</li> </ul>	Maestro Coordinador Asesor Estudiantes Jefe de Talentos Humanos institucional		Permanente, procesual y sistemática
5. Evaluar el programa con los registros, asistencia y participación estudiantil.	Rectora y Maestro Coord. – Asesor	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se verifica pertinencia del proyecto y participación estudiantil</li> </ul>	Directivos Maestro Coordinador Asesor Estudiantes		Procesual

<b>TERCERA FASE: ASESORIA</b>						
1. Visitas de las autoridades del establecimiento a las estudiantes pasantes.	Consejo Directivo	Tercera semana de marzo, abril, mayo y junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos verifican participación</li> <li>• Estudiantes se estimulan con presencia de autoridades</li> </ul>	Talentos humanos Transporte	\$20.00	Procesual
2. Mantener reunión de trabajo con la participación de autoridades de la Institución Educativa, instituciones y empresas colaboradoras para evaluar la pertinencia del programa e institucionalizarlo	Consejo Directivo, Rectora, Gerentes y/o Administrativos de Empresas e Instituciones, Maestros y Maestro Asesor – Coordinador.	9 de Jul./2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinan el éxito del proyecto y lo institucionalizan</li> </ul>	Talentos humanos Informes Certificados de participación		Logros alcanzados
3. Al final del año escolar emitir sendos oficios de agradecimiento a todas las empresas e instituciones que colaboraron.	Rectora y Secretaría	15 de Jul./2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones reciben reconocimiento por su colaboración</li> </ul>	Papel bond	\$2.00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$70.00</b>	

#### **4.2.13. VIABILIDAD:**

##### **4.2.13.1. Socio-Cultural:**

El presente proyecto, es plenamente sustentable, ya que permitirá la participación y ocupación de las estudiantes en actividades netamente formativas y de aplicación práctica, mejorando su apreciación, de las labores productivas que llevan adelante las instituciones y empresas colaboradoras.

Socialmente es realizable, ya que las instituciones y empresas colaboradoras, apoyaran la iniciativa, dado el beneficio de contar con mano de obra calificada y que no genera gastos por remuneración o de gratificación económica por su colaboración y participación.

Por otra parte, es socialmente practicable para las estudiantes, por la experiencia que ganan al involucrarse en las actividades empresariales o institucionales y les motivará para su mejoramiento y superación personal.

Culturalmente es dable por cuanto no atenta con las costumbres y más actividades propias de la población y de las instituciones y empresas colaboradoras.

##### **4.2.13.2. Financiera:**

Se estima factible la ejecución del proyecto, ya que los costos que demande esta propuesta no son altos y se pueden cubrir con el aporte de pensiones.

El pago al maestro Coordinador – Asesor, se considera prudencial y necesaria para cubrir con gastos de movilización, seguimiento técnico y representación.

#### **4.2.13.3. Técnica:**

El proyecto, es técnicamente asequible, dado que la institución cuenta con los recursos de infraestructura, logísticos y humanos para la ejecución del programa.

Se desconoce sobre la existencia de normativos o reglamentaciones, que impidan la ejecución del proyecto, por parte de la Dirección de Educación y/o del Ministerio de Educación. Pues no atenta contra la educación y formación de las jóvenes, y, porque además, la idea pretende consolidar los conocimientos adquiridos en las aulas escolares, a través de la práctica y el involucramiento, de las estudiantes, en las actividades de producción local.

#### **4.2.14. COBERTURA:**

El proyecto cubre al 100% de las estudiantes del nivel Técnico-Tecnológico.

#### **4.2.15. EVALUACIÓN DE RESULTADOS:**

La evaluación será permanente, procesual y sistemática, de acuerdo a las estrategias y descripción de actividades previamente estipulados, y cuando la autoridad académica lo crea pertinente y necesario.

Se efectuará una evaluación final, al concluirse el periodo escolar, entre autoridades e instituciones colaboradoras, para consignar resultados y logros obtenidos de acuerdo a los índices propuestos, y, determinar la posibilidad de institucionalizar el proyecto.

#### **4.2.15.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:**

Para la evaluación del proyecto se utilizará los registros de estudiantes participantes en las empresas colaboradoras, a fin de verificar la participación de las mismas. Además se solicitará la certificación correspondiente a la empresa y/o institución contribuyente con la finalidad de verificar la pertinencia del desempeño estudiantil; el informe de supervisión, monitoreo y control del maestro Coordinador-Asesor, avalará el trabajo realizado.

#### **4.3. BIBLIOGRAFIA**

1. Pedro Alfonso García Malo Núñez, Gestión y Administración educativa.
2. Juan Carlos Tedesco, El desafío educativo: Calidad y democracia (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1987).
3. Aranda Alcides, Planificación estratégica educativa, 2000, Imprenta Cosmos.
4. [www.corpoeducacion.org.com](http://www.corpoeducacion.org.com)
5. Bertoni, A. Teobaldo, M. "Evaluación: nuevos significados para una práctica compleja", Kapeluz, BS.AS, 1996.
6. Chávez Patricio, "Programa de formación de gerencia educativa", módulo 7, Caracas Venezuela, 1995

7. [cepredenac.org/downloads](http://cepredenac.org/downloads)
8. [www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm).
9. [santiagonorponiente.cl/files/GLOSARIO1\\_DRM.doc](http://santiagonorponiente.cl/files/GLOSARIO1_DRM.doc)
10. [med.unne.edu.ar/revista/revista108/con\\_claves\\_salud.html](http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html)
11. [es.wikipedia.org/wiki/Cooperaci3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperaci3n)
12. [www.fbcu.unl.edu.ar/trantec/archivos/instructivo.rtf](http://www.fbcu.unl.edu.ar/trantec/archivos/instructivo.rtf)
13. [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm)

# **ESQUEMA DE UN CONVENIO**

## **CONVENIO DE COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA, ORIENTADO A LA EJECUCIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS, DE LAS ESTUDIANTES ROSARISTAS, AL SERVICIO DE LA BANCA, INDUSTRIA Y COMERCIO LOCAL**

### **ANTECEDENTES:**

El Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, es un centro educativo de carácter técnico-tecnológico, que se ha caracterizado por brindar una opción educativa de alto nivel a sus educandos, que les permita en un futuro cercano, desarrollar las actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas adquiridas en sus años de formación estudiantil, que partiendo de la educación básica y pasando por el bachillerato, le potencien a la inclusión inmediata, de manera eficaz y efectiva, al mundo laboral.

Forma a la juventud y niñez femenina del cantón Catamayo, de manera integral, en su dimensión: intelectual, técnica, humana y espiritual, para hacer de la sociedad catamayense, una gran familia humana, donde la persona sea el centro de nuestra acción.

Las autoridades institucionales, han planteado la realización de un Convenio de cooperación mutua, y, esperan el apoyo decidido de los medios productivos locales como: Industria, Banca, Comercio, Cámaras de la producción, Entidades Municipales y Estatales, para el logro de los

objetivos propuestos, que permita un aprovechamiento de las capacidades individuales y colectivas de las señoritas estudiantes.

El proceso, no conlleva gastos para las instituciones participantes y colaboradoras, puesto que el personal asistente, participa de unas prácticas laborales que le habilite para su futura inserción al medio laboral, por ello, colaborará en las tareas diarias empresariales e institucionales, promoviendo el desarrollo local, provincial y nacional.

#### **INTERVINIENTES:**

Intervienen por una parte la Hna. .... en calidad de Rectora del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, quien en adelante se denominará LA DIRECTORA; y, por otra parte, el Sr. ...., en calidad de representante legal de la Cámara de Comercio de Catamayo, quien en adelante se le denominará CÁMARA DE COMERCIO, convienen en suscribir, el presente convenio de cooperación institucional, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** LA DIRECTORA, previa socialización con Empresas, Instituciones y más Entidades de desarrollo cantonal, han promovido un Proyecto Institucional denominado: *“CONVENIO DE COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA, ORIENTADO A LA EJECUCIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS, DE LAS ESTUDIANTES ROSARISTAS, AL SERVICIO DE LA BANCA, INDUSTRIA Y COMERCIO LOCAL”*, por el cual aspiran concretar la participación de sus estudiantes, en la CÁMARA DE COMERCIO, para la realización de prácticas laborales, que les permita obtener, la experiencia necesaria en el campo productivo y de prestación de servicios.

**SEGUNDA:** La CÁMARA DE COMERCIO, es una entidad de carácter privado, legalmente constituida, y con la autonomía suficiente para suscribir convenios que faciliten el adelanto institucional, y, sensibles al pedido formulado por LA DIRECTORA, acepta prestar la colaboración solicitada.

**TERCERA:** La CÁMARA DE COMERCIO, facilitará el acceso a sus instalaciones, a todas las estudiantes que estén previamente registradas en el Departamento de Talentos Humanos, quien otorgará una credencial institucional que le autorice, como pasante y le permita acceder a las instalaciones y más departamentos con que cuenta La CÁMARA DE COMERCIO.

**CUARTA:** Su permanencia, le obliga a respetar las normas establecidas, para nuestros funcionarios, por lo que, previamente deberá leer con atención la reglamentación correspondiente y suscribirá, un Acta de Compromiso de Aceptación, a fin de que se sujete a las Normas y más Reglas establecidas para nuestros empleados y servidores.

**QUINTA:** La entrada y salida será, a la hora estipulada para los servidores de La CÁMARA DE COMERCIO.

**SEXTA:** La permanencia de las estudiantes, les permite ejercer las actividades de asistente colaboradora, de las o los funcionarios de la CÁMARA DE COMERCIO, previamente escogidas, y distribuidas por el

Departamento de Talentos Humanos y se sujetarán a las disposiciones por ellos emanadas.

**SÉPTIMA:** La permanencia y participación de las estudiantes en nuestras instalaciones, no nos obliga, a reconocer remuneración alguna por parte de la CÁMARA DE COMERCIO, puesto que se sujetan al “*CONVENIO DE COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA, ORIENTADO A LA EJECUCIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS, DE LAS ESTUDIANTES ROSARISTAS, AL SERVICIO DE LA BANCA, INDUSTRIA Y COMERCIO LOCAL*”, previamente socializado por LA DIRECTORA y aceptada por la CÁMARA DE COMERCIO. Se adjunta copia del proyecto al presente Convenio de Cooperación.

**OCTAVA:** En caso, de suscitarse algún daño, pérdida, robo u otro imprevisto no contemplado en la presente cláusula, LA DIRECTORA, se obliga a reconocer los daños ocasionados por la (s) estudiantes pasantes.

**NOVENA:** *CONTROVERSIAS.* En caso de suscitarse, alguna controversia por cualquiera de las partes, se notificará previamente con su debida anticipación a la contraparte, para determinar los causales y dependiendo del problema que lo motive, declarar nulo el presente convenio de cooperación, sin que ocasione o suscite acciones legales posteriores a las partes.

**DÉCIMA:** *DURACIÓN.* El presente convenio tendrá una duración de 6 meses a partir de la suscripción del presente documento, será

improrrogable, y podrá ser sujeto de renovación cuando se evalúe con LA DIRECTORA, la pertinencia de seguir manteniendo el convenio.

**ARTÍCULO FINAL:** LA CÁMARA DE COMERCIO, se reserva el derecho, de solicitar documentos habilitantes extras a determinada pasante por situaciones logísticas o de seguridad.

Para constancia de lo acordado, convienen en suscribir y protocolizar el presente documento, en original y dos copias de igual tenor, en la ciudad de Catamayo a los veintiocho días del mes de diciembre del año 2009.

Por la CÁMARA DE COMERCIO,

Por LA DIRECTORA,

Sr. ....  
**GERENTE GENERAL DE LA CÁMARA  
DE COMERCIO DE CATAMAYO.**

Hna. ....  
**RECTORA DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO FISCOMISIONAL  
“NUESTRA SEÑORA DEL  
ROSARIO”**

Dr. ....  
**NOTARIO PRIMERO DEL CANTON CATAMAYO**

**ANEXOS**



---

---

---

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA  
EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**-PROMADED-**

**PROYECTO DE TESIS**

**LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO  
FISCOMISIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE  
LA CIUDAD DE CATAMAYO, EN RELACIÓN CON EL  
DESARROLLO DEL PROYECTO EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL, PERÍODO 2006-2008. LINEAMIENTOS  
ALTERNATIVOS.**

**Autores: Lic. Franklin Briceño Márquez  
Lic. Guillermo Romero Suin  
Lic. Segundo V. Paredes Alvarado**

**Loja- Ecuador**

**2007**

## **1. TEMA:**

“La gestión directiva del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Catamayo, en relación con el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, período 2006-2008. Lineamientos Alternativos”.

## **2. PROBLEMATIZACIÓN:**

### **2.1. Contextualización**

Referirse a la gestión directiva, de un centro educativo, implica un análisis profundo de los procesos gerenciales, que lleva adelante el Director de un centro de estudios y a su equipo colaborador, conformado en lo que se conoce como Consejo Directivo.

En el mundo entero, allá por la década de los 80, inicialmente en Francia y luego años más tarde en América Latina: Chile, Venezuela, Cuba y otros; dieron origen a un gran movimiento revolucionario en materia educativa, a través de un proceso planificador, que incentiva la participación armónica y democrática de todos los miembros de una comunidad educativa.

Este proceso planificador, denominado Proyecto Educativo Institucional -PEI-, pretende integrar y relacionar de manera conjunta, tanto a Directivos, con la comunidad educativa y con el entorno, al cual se pertenece y procura su desarrollo.

Nuestro país, no se ha quedado al margen de éste proceso innovador, sin embargo, las comunidades educativas con sus directivos y personal que lo integra, no ha sido debidamente capacitado, y concienciado por las principales autoridades del Ministerio, para que sean ellos mismos, como actores del centro de estudios, quienes lo elaboren y, con sus aciertos o desaciertos, -que al inicio de su elaboración, promulgación y puesta en vigencia- pueda tener, sea elaborado y construido de acuerdo a sus principales necesidades y requerimientos.

Lamentablemente el Ministerio, y las respectivas Direcciones Provinciales de Educación, con solo la exigencia de éste instrumento, han ocasionado un caos y una animadversión a este “documento legal para seguir funcionando”, y, las pocas personas que conocen de su elaboración, han levantado PEIs, sin un buen sustento técnico-pedagógico-administrativo, que realmente contribuya al desarrollo y buena marcha de las instituciones educativas.

Es de lamentar, este tipo de situaciones, que lejos de coadyuvar al adelanto de la educación en nuestro país, ha ocasionado retraso, confusiones y malestar.

No es tampoco, el ánimo de “satanizar” este valiosísimo instrumento orientador y de articulación, ya que quienes y gracias al aporte de conocimientos, e instrucciones que han procurado impartir desde importantes centros de Estudios Superiores, como la Universidad Nacional de Loja y del PROMADED más específicamente, se ha avizorado la valía y la trascendencia, que este tipo de instrumento tiene para el quehacer educativo y del desarrollo, no solo de escuelas y colegios, sino también de la comunidad entera.

Teresa Arias y Jorge Mogrovejo, en un documento elaborado por el PROMADED, estipulan que “el PEI, orienta y articula los procesos institucionales e interinstitucionales”, lo cual, conlleva a que las prácticas de conducción en los centros escolares sean abordados y asumidos por el área de la Gestión directiva, y su horizonte institucional.

En este marco, es importante destacar, las acciones que se llevan a cabo, en espacios concretos de la gestión interna y de las relaciones interinstitucionales y de la articulación con las demandas del entorno.

Toda actividad, función y desempeño que se lleve adelante, en el centro de enseñanza, está íntimamente relacionado con la “gestión interna”, y, en este ámbito, es donde se presenta el mayor número de dificultades por el modo de pensamiento y criterios totalizadores y globalizantes que tienen todos y cada uno de los miembros que la conforman.

Esto ocasiona, una serie de dificultades, aún para ponerse de acuerdo y ejecutoriar hasta las más simples tareas, debido, principalmente a la falta de un análisis de la problemática interna, y a la socialización de criterios, a fin que se los ponga en común acuerdo y se llegue a consolidar criterios y alternativas de solución que giren en torno a las mismas.

Prácticas directivas inadecuadas, como abusos de poder, falta de equidad y participación, tipos de autoridad Laissez-faire o autoritaria, falta de integración de sus miembros, desconfianza, deshonestidad, desmotivaciones, ausencia de oportunidades, inadecuadas técnicas y flujos de comunicación, crean un clima disociador de la comunidad educativa.

La ausencia de un direccionamiento estratégico, debidamente analizado, socializado y consensuado, y formulado en su ideario; la falta de procesos de seguimiento y evaluación de actividades y desempeños; ausencia o inadecuados procesos de comunicación interna, y un adverso clima institucional desmejoran la práctica gerencial.

Estos problemas se evidencian, prácticamente en la mayoría de centros educativos y no es excluyente el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, centro de estudios motivo de nuestra investigación.

Esta realidad, se iguala con las relaciones interinstitucionales y su debida armonización con las demandas del entorno. No pasa por inadvertida, las relaciones poco integradoras con otros centros de educación e inclusive hasta con las dependencias subordinadas del Estado, ya que su falta de integración ocasionan estas disociaciones.

Si añadimos la inexistencia de alianzas, con otras dependencias, organizaciones e instituciones estatales o privadas, limitan su desarrollo y la práctica o ejecutoriedad de los procesos de aprendizaje que reciben las estudiantes, no se materializan en las necesidades del medio donde se desarrolla.

Ante estas circunstancias, la “pertinencia y calidad de aprendizajes y de integración” de las señoritas estudiantes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, desdibujan la calidad educativa, que se debe ofrecer a la juventud de nuestro país, y de este importante sector agrícola industrial de nuestra provincia, concordándose de este modo la falta de un buen seguimiento, control, supervisión y asesoramiento por parte de las autoridades,

para la elaboración de estos PEI, que contribuyan a un buen gerenciamiento institucional educativo.

## **2.2. Situación actual del Problema**

En la ciudad de Catamayo; floreciente Cantón que está ubicado, a treinta y seis kilómetros de la ciudad de Loja; en un punto estratégico para comunicarse con los demás cantones y provincias del Ecuador, es un valle eminentemente agrícola, que está rodeado por una abundante vegetación, en donde acoge a muchos turistas de las diferentes regiones de nuestro país y del exterior; su economía se basa en la agricultura y en la industrialización de ladrillo, teja y la caña de azúcar.

La ciudad de Catamayo, cuenta con varias Instituciones educativas de tipo fiscal, fiscomisional y particular, de nivel preescolar, escolar, básico, medio y superior.

Así tenemos que, el 4 de Noviembre de 1969, el Ministerio de Educación y Cultura autoriza, la creación del Colegio Femenino Catamayo. Esta prestigiosa institución educativa inicia su funcionamiento, con el primer curso del Ciclo Básico, con las especialidades de Opciones Prácticas, Manualidades, Comercio y Administración. En 1973 se crea el ciclo diversificado con la especialidad, de Filosófico Sociales. Dos años más tarde es declarado fiscomisional.

A partir de 1976, con la intervención directa de Monseñor Alberto Zambrano, asume la dirección del establecimiento la Congregación de Hermanas de Santa Catalina de Sena.

Las religiosas tienen como meta fundamental, integrar los procesos humanos, científicos, técnicos y pedagógicos con la vocación trascendente del ser

humano, propendiendo al desarrollo armónico, de sus potencialidades individuales, sociales, culturales y dinamizando ese rico proceso de personalización; postula una pedagogía en valores cuya práctica sistemática es, formar al hombre nuevo, dueño de su inteligencia, de su sensibilidad y de su voluntad, comprometido con el evangelio, abierto al cambio, creativo y crítico, constructor de una nueva sociedad.

En el año de 1978, se crea la especialidad de Químico Biológicas; en el año 1983 la Especialidad de Contabilidad; en el 2001 las especialidades de Físico Matemática y el Bachillerato en Ciencias Básicas y, desde hace siete años viene funcionando como técnico, y, por resolución del CONESUP, mediante acuerdo Ministerial N° 165, consta con la categoría de Tecnológico, preparando a la juventud en las tecnologías de Informática y Administración de Empresas.

En la actualidad, cuenta con una planta administrativa y de gestión integrada por: Rectora, Vicerrectora, Colectora, Secretaria y cinco personas contratadas como auxiliares de servicios, cuarenta maestros fiscales y cuatro contratados, dos laboratorios de computación, un laboratorio de Química y Biología, un laboratorio de Físico Matemática, Biblioteca, Internet y sala de uso múltiple, completan el área técnica administrativa.

El Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, orienta su accionar bajo el lema “Verdad, Virtud y Ciencia”; es decir, en la sinceridad, en el amor y la inteligencia, para fortalecer los valores que lleva dentro de su mente y espíritu, de cada uno de los estamentos educativos, a fin de conformar una institución con personas de una estima elevada.

La actividad educativa, está profundamente inspirada en el evangelio cristiano, del magisterio y de la iglesia, así como también en el ideario de la Congregación de las Hermanas Dominicas de Santa Catalina, para formar integralmente a la juventud catamayense, desarrollando sus potencialidades, mediante la capacitación científico – tecnológica, humana – cristiana a través de la oferta de una eficiente y eficaz educación básica, bachilleratos, y tecnologías con proyección comunitaria, facilitando la consecución de valores, para llegar a ser personas de continuo perfeccionamiento y agentes de cambio social.

En el mes de noviembre del 2006, se hizo un diagnóstico sobre la situación directiva, administrativa y académica de la institución, a fin, de evaluar su accionar y poder corregir posibles fallas o mejorar lo positivo.

En este estudio realizado, se logró contar con la participación de importantes sectores, entre los que se encontraban: representantes de las autoridades educativas, docentes, estudiantes y padres de familia, todos ellos vinculados con la institución educativa. Una vez reunidos se procedió a un conversatorio, abordando temas específicos sobre lo administrativo y académico.

En este conversatorio, se llegó a identificar los siguientes problemas:

- El 55% de los padres de familia seleccionados para nuestra investigación, manifiestan que, la institución cuenta con un plan estratégico incompleto que no responde a las necesidades internas ni externas de la institución, por lo que, no contribuye significativamente al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional.

- El 84% de los docentes, manifiestan que quienes dirigen la institución, se limitan única y exclusivamente a la Gestión de Recursos Económicos, lo que motiva preocupación. porque no ha permitido cumplir con los postulados de calidad, equidad y el desarrollo humano.
- Este mismo grupo de docentes manifiestan, que la institución no ha establecido un proceso claro para desarrollar la evaluación institucional, con instrumentos y procedimientos claros.
- Los directivos, en un 75%, sostienen que el desarrollo administrativo, es poco participativo y flexible, porque siempre ha existido extremado apego a la norma administrativa, situación dada por la falta, de un sustento investigativo y participación de responsabilidades entre los docentes.
- El 97 % de los estudiantes, consideran que la actual Función Directiva no cumple satisfactoriamente con la visión y misión propuesta en el Proyecto Educativo Institucional.
- El 83% de los padres de familia, consideran que la planeación curricular en gran parte es, tradicionalista.
- El 78% de los docentes, consideran que el Consejo Académico no permite, la inclusión de otros actores para la construcción colectiva de proyectos pedagógicos y ofertas académicas.
- Las actuales autoridades, sostienen que existe una limitada articulación de la práctica académica, con la realidad social, económica, cultural y

ambiental del entorno y restringe la intervención de la institución en el desarrollo local.

- El 79% de los docentes, consideran que falta capacitación para poder actualizarse, científica y técnicamente, y de esta manera poder ofrecer una educación con mejores niveles de calidad.
- El 82% de los docentes, consideran que al Proyecto Educativo Institucional, le hace falta proyectos de investigación y evaluación para proyectarse al mejoramiento institucional.
- El 68% de los padres de familia, estiman que la estructuración de las actividades, no potencia la docencia ni la investigación, en tal sentido, hay una limitada correspondencia, entre la oferta académica y las exigencias de la realidad.
- El 100% de las autoridades institucionales, consideran que el Bachillerato y las tecnologías están estructurados sólo, en base a las asignaturas; no existen eventos de apoyo, que coadyuven a fortalecer la docencia y la formación de los estudiantes.
- Las estudiantes, en un 95% estiman, que el Proyecto Educativo Institucional, no está relacionado directamente con el desarrollo institucional, porque le hace falta políticas y estrategias de acción que garanticen dicha relación.

- Los docentes, en un 58%, manifiestan, que el PEI, no está orientado a potenciar las actividades de vinculación con la colectividad, porque no se ha previsto una instancia responsable, de organizar los servicios de información socioeducativa, de tal manera que contribuya a generar proyectos de cambio y garantice, un adecuado desarrollo institucional en correspondencia con la realidad social, educativa, cultural y económica del contexto de influencia del Instituto.
  
- El 89% de los maestros encuestados, consideran que en la institución se realizan en forma esporádica, reuniones para identificar los desempeños para los procesos pedagógicos y administrativos.

### **2.3. Delimitación de la Investigación**

Tomando en consideración estos problemas, llegamos a plantear la delimitación de la presente investigación.

**¿De qué manera, la gestión directiva, incide, en el desarrollo del proyecto educativo institucional, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de Catamayo?**

A este problema principal, lo desglosamos en subproblemas, con la finalidad de garantizar un mejor tratamiento del mismo.

**¿Cómo incide, la gestión interna, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, en el desarrollo del proyecto educativo institucional?**

**¿De qué manera, las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, incide en el desarrollo del proyecto educativo institucional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de Catamayo?**

#### **2.4. Delimitación Temporal**

La presente investigación, se llevará a cabo en el período comprendido entre los meses de julio de 2006 hasta julio del 2008.

#### **2.5. Delimitación Espacial**

Como unidad básica de investigación, se seleccionó al Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Catamayo.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Analizar la gestión directiva, de un centro educativo, no resulta fácil por las connotaciones internas que se avizoran, al pretender determinar, frente a la luz de los nuevos conocimientos y las teorías de la administración educativa, las falencias con que se llevan a cabo los procesos administrativos, financieros, de control y otros, que se deben ejecutar, a lo interno de los centros de formación académico.

El presente trabajo, pretende identificar cuáles son las causas que están incidiendo para que no haya una relación directa, entre la Gestión Directiva con

el Proyecto Educativo Institucional, qué consecuencias origina y cómo afecta en la formación de las señoritas estudiantes.

Esta consideración, de por sí, constituye un valioso referente al presente trabajo, y servirá como una importante guía informativa, para quienes deseen incurrir en este complejo campo de la gestión directiva, y por ende de la gestión administrativa. Hemos puesto todo el empeño y la responsabilidad que nos caracteriza, a fin de que la comunidad educativa, cuente con información válida, pertinente y adecuada, para beneficio de las estudiantes, y por ende de la sociedad.

En el marco, de estas circunstancias socio-históricas, del presente y futuro y considerando el carácter del bachiller y de la tecnóloga, egresada de la institución educativa, nuestro trabajo se justifica por las siguientes razones:

- El estudio de las actividades gerenciales, que se realizó en la institución, no refleja la realidad y aspiraciones docentes, de estudiantes, padres de familia y comunidad, porque no nace, de un diagnóstico de necesidades y, por lo tanto, responde a intereses personales.
- Desde el punto de vista social, se justifica nuestro trabajo, porque a través de éste, vamos a conocer a fondo la realidad institucional, a fin de que, se analice escuetamente su gestión directiva, y de esta manera, se propenda a ofrecer una formación de calidad y excelencia.

- Académicamente, se justifica el trabajo, porque nos ofrece la oportunidad de poner en juego nuestras capacidades e iniciativas, en beneficio de la institución, dando pautas básicas para optimizar la gestión directiva, en el mejoramiento del PEI, a fin de que éste responda a las verdaderas necesidades, inquietudes y aspiraciones de los docentes y estudiantes.
  
- Conocer el ámbito, de las relaciones interinstitucionales, de proyección con el entorno y del grado de vinculación con entidades del sector, justifica plenamente nuestro trabajo, ya que nos permite, determinar cuáles son las falencias y frente a ellas proponer y formular alternativas de solución.

Este trabajo, está buscando las alternativas de una mejor relación del gestor educativo, con el Proyecto Educativo Institucional, a fin de que los problemas de organización, la proliferación de actitudes personales para beneficio propio, sean superados y de esta manera dar lineamientos válidos, que sirvan de ayuda para solucionar la actual problemática.

## **4. OBJETIVOS:**

### **4.1. General**

- Analizar la incidencia, de la Gestión Directiva, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” en el desarrollo del proyecto educativo institucional.

## **4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la incidencia, de la gestión interna, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, en el desarrollo del proyecto educativo institucional
- Determinar, la incidencia de las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, en el desarrollo del proyecto educativo institucional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de Catamayo
- Construir lineamientos alternativos.

## **5. ESQUEMA REFERENCIAL DEL MARCO TEÓRICO**

### **1. Gestión directiva y proyecto educativo institucional**

#### 1.1. Gestión directiva

##### 1.1.1. Dimensión filosófica

##### 1.1.2. Dimensión epistemológica

#### 1.2. Proyecto educativo institucional

##### 1.2.1. Antecedentes históricos

##### 1.2.2. Características

##### 1.2.3. Principios

##### 1.2.4. Propósitos

## **2. Gestión interna y proyecto educativo institucional**

### 2.1. Gestión interna

2.1.1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

2.1.2. Procesos de gestión académico-administrativo

2.1.3. Seguimiento y evaluación

2.1.4. Comunicación

### 2.2. Proyecto educativo institucional

2.2.1. Elementos

2.2.2. Dimensiones

2.2.3. Identidad

## **3. Relaciones interinstitucionales y de demandas del entorno (Gestión externa) y proyecto educativo institucional**

### 3.1. Relaciones interinstitucionales

3.1.1. Alianzas

3.1.2. Clima Institucional

3.1.3. Gobierno escolar

### 3.2. Desarrollo institucional

3.2.1. Calidad de la educación

### 3.3. Proyecto educativo institucional

3.3.1. Administración

3.3.2. Desarrollo administrativo

3.3.2.1. Previsión

3.3.2.2. Planificación

3.3.2.3. Organización

3.3.2.4. Manuales

3.3.2.5. Integración

3.3.2.6. Dirección

3.3.2.7. Control o evaluación

3.3.3. Administración educativa

# **1. Gestión directiva y proyecto educativo institucional**

## **1.1. Gestión directiva**

Qué es gestión Directiva?

Gilberto José Graffe, de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, define a “la gerencia de la institución educativa como el proceso a través del cual, el directivo le da direccionalidad al sistema que representa, la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.”

Gestión directiva, o componente de dirección, tiene que ver con la forma de ejercer el liderazgo al interior de la institución educativa, es: el papel que se le asigna al gobierno escolar (Consejo Directivo), la definición y revisión del horizonte institucional, el diseño y formulación del direccionamiento estratégico y los planes operativos alineados con éste; así como la relación con el entorno y el seguimiento y evaluación de las dimensiones.

### **Elementos de la Gestión Directiva:**

Una adecuada gestión directiva, permite la definición de un norte, para la institución, que oriente de manera real su quehacer y determine, por lo tanto, en gran medida, la calidad educativa de la misma. Este componente articula elementos fundamentales como la filosofía institucional (visión, misión, objetivos,

políticas y estrategias), las herramientas gerenciales (PEI, Ley Orgánica y Reglamento y el Código de Convivencia) y la relación con el entorno (Convenios, Acuerdos), que se traduce en la participación de los miembros de la comunidad educativa.<sup>18</sup>

La gestión directiva, traducida como actividad gerencial de sus principales directivos, es quien determina en última instancia la calidad educativa, que ofrece como tal la organización escolar a la comunidad, y su labor se evidencia en los aspectos educativos y formativos de los estudiantes, niños y jóvenes.

Esta labor delicada, es básicamente estratégica, ya que a partir de la misión, visión, objetivos y políticas que orientan a la comunidad educativa, y establecidas en el PEI, fijan en mayor o menor grado, el avance de la institución y velan por la calidad educativa de los educandos y el fortalecimiento profesional de los docentes.

Esta tarea, se consolida cuando tenemos otra definición de gestión directiva, que nos indica, “que es el proceso que lidera la visión de la institución, y determina hacia dónde quiere ir. Y son las cuatro (dimensión académica, dimensión administrativa, dimensión de comunidad y la gestión directiva inclusive) –las que marcan- unos referentes fundamentales que les dan su alcance y su marco.”<sup>19</sup>

Si parte de los Planes, -PEI- como una cuestión de existencia y como una herramienta que permite a las instituciones reconocer su situación, el punto en que se encuentran y proyectarse hacia metas de mejoramiento para cualificar la calidad de sus resultados, el PEI, como tal, tiene que ver con la gestión

---

<sup>18</sup> [www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

<sup>19</sup> Juana I. Díaz Tafur

institucional; puesto que, es una herramienta gerencial que orienta a la institución y al equipo de gestión directiva hacia propósitos, metas y objetivos acordados colegiadamente, así se cumplirá la razón de ser de una institución educativa, que los estudiantes aprendan lo que deben aprender, con temas de participación, de inclusión y de sentido de pertenencia.<sup>20</sup>

Una tarea compleja, resulta el tratamiento de la gestión directiva en los centros educativos, ya que se lo concibe, como las funciones otorgadas de una manera explícita y aún implícita al Director del centro de enseñanza, para dirigir y orientar una serie de actividades encaminadas al logro de los objetivos institucionales, y de una manera co-participativa, se hace extensiva esta responsabilidad al equipo directivo de los centros escolares.

De ahí que, “es evidente en la actualidad la importancia que se concede tanto al Director como a las funciones que se encomiendan al Equipo Directivo en general, enlazadas con las cuestiones ordinarias de la organización escolar. Se constata la necesidad de dar un tratamiento específico a la dirección escolar, a partir de la incidencia que tiene la dirección en el funcionamiento de los centros de enseñanza”.<sup>21</sup>

### **Contexto legislativo**

En nuestro país, es el Reglamento General a la Ley de Educación en sus artículos: 93; 95 y 96; 97 y 98; 100 y 101; 103 y 107; 108 y 109; quien, norma las actividades específicas de cada uno de los miembros que conforman la parte

---

<sup>20</sup> [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)

<sup>21</sup> BLÁZQUEZ Florentino, *Universidad de Extremadura*; y, NAVARRO M<sup>º</sup> José, *Universidad de Sevilla*

directiva y ejercerán acciones de Gestión Directiva, en el plantel **–Rector, Vicerrector y Consejo Directivo.**

La potenciación, del directivo como líder, fomenta las relaciones de director con el contexto socioeconómico, en que se inserta el centro, además de esperar que el directivo potencie la comunicación e información e impulse propuestas que coinciden más con un perfil de director técnico pedagógico. No cabe duda, por tanto que es el director el máximo responsable del desarrollo y coordinación de todas las actividades del centro.

Si bien es cierto, existe de algún modo, un normativo general y no más amplio y específico sobre las acciones a desarrollar, como directivo de un centro educativo, es por demás conocido que los candidatos no cumplen con elementales requisitos para ejercer tan delicadas y prestantes funciones directivas, ante ello se debería acreditar mayor formación, como méritos que hasta ahora no se exigían al aspirante a director. No existen tampoco estímulos e incentivos económicos y profesionales para mejorar, la calidad directiva de los mismos. Con todo ello se pretende configurar, a la función directiva como una opción profesional más atractiva para aquellos profesores con formación complementaria y que además tengan la confianza del Consejo Escolar del centro.

Gestión y Administración, no son sinónimas, afirmarlo, sería tanto como desconocer la construcción histórica de la administración, como una disciplina

del conocimiento humano y de la gestión como un modelo administrativo, con características propias.<sup>22</sup>

La gestión, se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación.<sup>23</sup>

### **Competencias a considerarse en el director y equipo directivo<sup>24</sup>**

- Las funciones básicas del directivo, son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información, que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico, la dirección de la gestión, la toma de decisiones, autoridad para asignar personas, recursos a las labores y proyectos de la escuela.
  
- El perfil profesional, de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad, para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo, orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de

---

<sup>22</sup> TOURAINE, A. *¿Podremos vivir juntos?* México FCE, 1997. p.21

<sup>23</sup> TRILLA, B. Jaume. *Otras educaciones*. Barcelona. Antropos-UPN.1993. p.19

<sup>24</sup> GRAFFE Gilberto José, Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela

compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes, administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración, con la comunidad y su entorno, entre otras.

- El rol del gerente educativo, es gerenciar el sistema que representa la escuela. Para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento, aplica de manera continua y participativa, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR. Su aplicación, es el proceso de dirección de la institución, a través del cual, se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela, en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica.
  
- El sistema gerencial, a instaurar en la escuela para lograr su excelencia académica implica: 1) crear el deseo de la mejora, de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos; 3) proporcionar los medios conceptuales, pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo; y 4) una vez creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas.
  
- El modelo de dirección, de la escuela para lograr convertirla en un centro educativo de excelencia: 1) se alimenta de insumos, tales como: estudiantes

con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee; 2) produce como resultados: estudiantes que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada, producto de la innovación, su ensayo y la adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla para transformar los insumos en los resultados antes descritos, los pasos, o etapas siguientes: generación del compromiso con la transformación, diseño del proyecto a construir, liderazgo y participación en la transformación, evaluación continua del aprendizaje colectivo y potenciación del aprendizaje.

- El proceso de dirección de la escuela exige del directivo, la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así, poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado, y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.
- En el proceso de dirección de la escuela, el director, debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo, que le permitan diagnosticar la realidad de la escuela, y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa.

## **Panorama actual de los equipos directivos**

Distintos estudios confirman hoy, el rol dual que se le atribuye al Director. Esta dualidad surge, no sólo por tener que simultanear la dirección con la docencia, sino también, porque debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza. Se trata, parece, de integrar ambas funciones en un solo profesional.

Aludiendo, a las dualidades en las que se encuentran los directivos actuales, Rull Gargallo (1995), afirma que, al Director se le pide responsabilidad sobre la integración de aspectos internos y externos del centro educativo. Además de compartir la preocupación por los problemas técnicos, y de encargarse de la viabilidad de los proyectos, e impulsar las iniciativas que surgen en el centro. Por tanto, gran parte de los estudios relacionados con el cambio, y la reforma han identificado al Director, como el principal protagonista de la misma en los centros.

Algunas investigaciones, se fundamentan en la posición de poder del director en la organización escolar, aunque en ocasiones se encuentran en situaciones duales que le impiden, desarrollar las funciones directivas con eficacia. En esta línea, distintos estudios analizan diversos factores que, en ocasiones, pueden impedir la gestión eficaz de los procesos de innovación en la escuela:

"No es pues de extrañar que la dirección escolar se encuentre realmente ante una encrucijada de dilemas, tensiones, contradicciones y compromisos como consecuencia de tener que asumir el peso de los esfuerzos propios de la gestión

del cambio "(Coronel Llamas, 1996). Armas y Zabalza relacionan la reforma educativa con: "Un modelo emergente de director que ha de desempeñar nuevas tareas "(Murillo, F.J. y otros 1999).

Como consecuencia, aparece la necesidad de caminar, hacia la profesionalidad directiva de una forma realista. Entendiéndola como única vía, capaz de salvar la dualidad de roles que se le atribuyen al director, reduciendo de alguna manera su distancia respecto al resto de los profesores, e implicándolos en los procesos, de gestión y toma de decisiones del centro.

Las investigaciones de Hall, Mackay y Morgan en 1986, uno de los estudios empíricos más importantes sobre las funciones de los directores escolares, a juicio de Gairín (1995), tras analizar, las tareas de quince directores, concluyen que, "el trabajo de todos podría caracterizarse por la fragmentación, una variedad de tareas y un énfasis fuerte en hablar con la gente", una frase muy próxima a la que podría ser expresada desde nuestro ámbito.

Las funciones, que ha de desarrollar el directivo actual giran, en torno al desarrollo de actividades de planificación, distribución de tareas, actuación en temas puntuales, coordinación y control. Teniendo en cuenta el predominio de unas u otras de estas actividades, de tipo organizativo, suelen diferenciarse distintos modelos de dirección.

Por otra parte, en los centros educativos existe el Equipo Directivo como un órgano colegiado en el que se produce un reparto de funciones, aunque existe un responsable de su coordinación general y gestión, que legalmente es el Director.

El Equipo Directivo, apenas ha sido estudiado de forma específica, como órgano que ejerce las funciones directivas en el centro. Su existencia como órgano colegiado de gobierno, responde más a un producto de la práctica real en los centros educativos que a un proyecto recogido en la legislación.

La figura del Equipo Directivo, se concibe más como "sumatorio de órganos unipersonales de gobierno" (Villa y Gairín, 1996), y como consecuencia, no se establece el marco de sus funciones. Esta indefinición de la normativa abre las puertas a numerosas posibilidades, otorgándoles la facultad para crear órganos, con objeto de ejercer el gobierno de los centros. Por tanto, a nivel administrativo, el perfil del Equipo Directivo sería, una consecuencia de la suma de perfiles, ya definidos por ley, para los distintos órganos unipersonales que lo constituyen.

En los últimos años, ha crecido la preocupación por la formación necesaria para ejercer la función directiva. Gairín, (1995) realiza un análisis, de necesidades de formación de los directivos, a partir de tres tipos de causas:

Problemas de rendimiento.

Sistemas y tecnologías nuevas, y,

Formación habitual o automática.

Se propone, un plan de detección de necesidades formativas, a partir de la cual, surgen unas actividades formativas que podrían centrarse en talleres participativos, y cursos cortos intensivos de formación. Efectivamente, la formación posibilitará a los directivos, un mayor conocimiento de su realidad y sus problemas y "debe combinar aspectos conceptuales sobre la escuela y su organización con el conocimiento y uso de estrategias, sobre la dirección en sí

mismo, el currículo, las relaciones personales y la innovación "(Murillo y otros, 1999).

Ante ello, se impone la necesidad de prestar una atención especial, a la formación y apoyo de los futuros directivos.

### **Definición de indicadores de calidad para evaluar a los equipos directivos**

La eficacia, en la dirección de los centros ha sido considerada como uno de los factores determinantes de la calidad de la enseñanza. Así mismo, algunos estudiosos, comparten el convencimiento de que, mejorar la función directiva es fundamental para conseguir un buen funcionamiento de los centros educativos y, por tanto, una educación de calidad.

A este respecto, y estudiando las funciones de los directivos y su posible mejora, Santos Guerra (1994, 173), consideraba que, la investigación sobre la práctica profesional de los directivos debería ser, realizada por sus protagonistas mediante una autoevaluación que podría girar en torno a las siguientes cuestiones: "¿Cómo realizamos nuestra práctica?, ¿Se puede transformar en una práctica mejor?, ¿Cómo la entienden los destinatarios?, ¿Qué se puede hacer para mejorarla?"

El continuo cambio de responsabilidades en los centros, refleja la crisis por la que atraviesa la dirección educativa actual. Ahora, deben incorporarse a la dirección nuevas dimensiones ya que el modelo es más participativo en su elección y más colaborativo en su funcionamiento. La dirección participativa tiene un valor añadido, que no reside tanto en sí misma, sino en la adecuación que

presenta en los contextos donde se ubica. Parece necesario plantear los cambios de actitud que conlleva la nueva situación educativa, tanto para los directivos como para los demás componentes de la Comunidad Educativa.

De igual modo, habría que estudiar, la problemática específica de la nueva situación. Dentro del marco integral de evaluación del sistema educativo, la evaluación de los centros escolares resulta como, un componente fundamental para conocer el rendimiento de éstos: "La evaluación de los centros escolares debe llevarse a cabo, de forma permanente en los propios centros con la finalidad principal de mejorar sus procesos y resultados" (Plan Eva, 1993).

El desarrollo de indicadores de calidad en educación, que está teniendo lugar en los últimos años, es una consecuencia del creciente interés, por la evaluación educativa. Para Page "el uso de indicadores tiene sentido si los resultados obtenidos se comparan con un punto referencial, es decir, si existen unos estándares respecto de los cuales se compara la información proporcionada por los indicadores "(1992).

Estos estándares, podrían permitir estudiar los cambios y tendencias a lo largo del tiempo, así como los resultados de otros países.

### **1.1.1. DIMENSIÓN FILOSÓFICA**

La Gestión Directiva, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto. Ésta se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación, de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el

liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta, estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

La transformación y desarrollo del sector educativo en la última década, ha cambiado de manera importante, la forma de concebir la institución educativa y la manera de dirigirla.

El proceso de integración institucional orientado, como lo señala la Ley, hacia la calidad, continuidad y universalidad, así como, al desarrollo del proceso de formación de los educandos, ha conformado un escenario escolar más denso en su tejido social, más complejo en su organización, pero enormemente rico en oportunidades, para generar aprendizajes significativos, pertinentes y acordes con los estándares de calidad propuestos.

La Evaluación de Competencias Básicas, se ha consolidado como, herramienta fundamental para las instituciones educativas que, a partir de sus resultados pueden autoevaluarse, y tomar decisiones orientadas al mejoramiento permanente.

Esta valoración periódica, en áreas específicas, constituye una valiosa información que facilita a la institución la identificación de sus oportunidades y sus potencialidades y en últimas, en uno de los insumos fundamentales, para hacer visible la situación en la que se encuentra.

Como resultado del proceso de integración institucional, los planteles se enfrentan, al reto de auto-reconocerse y redefinirse, de modo que instrumentos como la evaluación, cobran mayor importancia en la medida en que facilitan este proceso.

### **1.1.2. DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA**

Si bien, la razón de ser de una institución educativa apunta al logro de los resultados esperados en los estudiantes, ello sólo es posible, desde una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo, de manera tal, que pueda avanzar en el cumplimiento de su misión y visión.

La gestión institucional se erige, en el marco de estas oportunidades, como una nueva forma de ver, la institución educativa a través de la acción que la moviliza hacia el logro de sus propósitos, y desarrolla su capacidad, para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas.

El mejoramiento de la institución en su conjunto, y desde cada una de las dimensiones de la gestión institucional -directiva, de comunidad, académica y administrativa- requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión, que la convierte en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Es evidente, que cada una de estas dimensiones está estrechamente relacionada.

Tomemos, por ejemplo, el caso de una institución, en la que los estudiantes han logrado resultados sobresalientes en las pruebas de evaluación de competencias. Estos resultados seguramente han sido posibles, porque han contado con una estrategia pedagógica adecuada (dimensión académica), unos

recursos integrados a la actividad pedagógica (dimensión administrativa), unos padres conscientes de la importancia de su apoyo en el proceso educativo de sus hijos (dimensión de comunidad) y una institución orientada hacia el logro de objetivos y estándares de calidad claros (dimensión directiva).

Para avanzar, en este proceso de búsqueda permanente de mejores resultados, la institución requiere un plan, una estrategia clara que le permita visualizar los objetivos.

## **1.2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PEI**

Las actividades escolares, se basan en una planificación dada con anterioridad, las mismas que resultan, de una compleja organización metodológica cuya base de sustento es, el Proyecto Educativo Institucional, punto de partida de la institución educativa resultado de una clara “reflexión colectiva, que le otorga identidad, vigencia y continuidad a la institución y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones”.<sup>25</sup>

### **Por tanto ¿qué es el Proyecto Educativo Institucional?**

El Proyecto Educativo Institucional, constituye un proceso de reflexión y la consecuente enunciación que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es la de 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.

---

<sup>25</sup> Lic. Mónica Eva Pini. Proyecto Educativo Institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuela.

El PEI, plantea el modelo de colegio que se quiere construir en función de los fines que se persiguen, el tipo de estudiantes que se quiere formar, así como el ideario: visión, misión, los objetivos, metas y diseño de políticas y estrategias del colegio para su propio desarrollo institucional.

Cabe señalar que, 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. Su práctica, por tanto, debe ser democrática y participativa.

### **1.2.1. Antecedentes históricos<sup>26</sup>**

El PEI, es un documento cuya finalidad se centra en mejorar el sistema educativo nacional y garantizar una calidad educativa acorde a los intereses generales, de un país en pro del bienestar común.

Experiencias educativas, practicadas en países europeos principalmente, dieron lugar al nacimiento de este proceso planificador, que motiva la participación integral de los miembros de una comunidad educativa. Experiencias como: la Francesa (Renovación de Escuelas, 1982), de Europa y la más reciente de Chile (Proyecto Educativo, 1993), Venezuela (Proyecto de Plantel, 1993), Colombia (Proyecto Educativo Institucional, 1994), Cuba y Costa Rica entre otros países en América Latina, dieron origen a este gran movimiento de revolución educativa.

---

<sup>26</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

De allí que resulte válido rescatar las siguientes premisas, que sirvieron de base para el surgimiento de lo que hoy llamamos Proyecto Educativo Institucional en nuestro país, así:

1. La preocupación permanente de los Gobiernos, organismos internacionales y otros agentes educativos, debido a la crisis cualitativa de la educación, debido al patente divorcio existente entre la educación y el desarrollo económico social.
2. Los procesos de descentralización educativa, promovidos desde las altas esferas gubernamentales, no han permitido la participación real de los actores del desarrollo educativo, por lo que, se proponen nuevos modelos de descentralización en la perspectiva de lograr el mejoramiento de la calidad educativa.
3. Desde otra perspectiva, se trata de reconocer, la vigencia de aquel postulado axiomático “escuela = desarrollo comunal” y a la vez, poner en tela de juicio la utilidad, de la escolarización homogénea –escuela única- para una población cada vez más heterogénea.

Estos razonamientos, llevaron a que en el Ecuador, a finales de la década de los 90, surgiera este innovador sistema de proyección educativa, tendiente a desarrollar e innovar los sistemas que garanticen una calidad de la educación acorde al nuevo milenio.

## **1.2.2. Características del PEI<sup>27</sup>**

### **Descentralización**

El PEI, es una nueva forma de asumir la gestión educativa, desde la base y pretende, de manera ascendente, mejorar la eficiencia del sistema educativo en su conjunto.

### **Autonomía**

Hace relación, al hecho tangible de que su elaboración es responsabilidad exclusiva de los estamentos de la comunidad educativa de cada plantel, de acuerdo a su propia realidad, expectativas, ideales propios y posibilidades reales.

### **Autorreflexión**

La formulación del ideario, de los perfiles del estudiante y del profesor respectivamente, del modelo pedagógico, etc., implica un prolongado y profundo proceso de reflexión. Por ello, se debe conocer logros que fortalecer, deficiencias por superar, causas a eliminar, idear soluciones y además avizorar un horizonte pedagógico, social e institucional.

### **Comunicabilidad**

No podría elaborarse un PEI, si es que no hubiere canales de comunicación en todo sentido, que obliguen a todos los integrantes a manifestar, sus inquietudes, a proporcionar ideas y sugerencias, donde puedan poner en práctica libremente sus habilidades críticas y creativas que les son inherentes.

---

<sup>27</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

## **Compromiso**

El proyecto, siendo un producto formulado por todos los ámbitos del recinto escolar, compromete a todos, sin distinción en su ejecución. Por ello es, desechable la idea de contratar a un experto o asignar solo a un equipo, por más idóneo que sea, o copiar algún proyecto para formular el suyo. Se debe tener en cuenta que participación, es compromiso y para ello el trabajo en equipo es sustancial e indispensable.

## **Factibilidad**

El hecho, de que un proyecto tenga ideales o utopías no supone que sea inviable. Justamente, las utopías viables o ideales realizables, le dan validez al proyecto. Por ello, es necesario insistir en el realismo de los objetivos y actividades a desarrollar.

## **Democratización**

En cuanto el PEI, tanto en su concepción como en su ejecución, requiere del aporte real y efectivo de todos los actores de la comunidad educativa, constituye un espacio ideal, para la práctica de la democracia participativa, que es la democracia real que todos deseamos.

### **1.2.3. Principios en que se sustenta el PEI<sup>28</sup>**

#### **Acción comunitaria**

Una preocupación permanente, ha sido la de constituir una verdadera comunidad educativa, es decir, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad y

---

<sup>28</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

equidad a las relaciones que se dan entre los estamentos o integrantes de la entidad, y sobre todo comulgar ideales comunes. El sentido de comunidad, no solo es condición para la formulación del PEI, es el sustento mismo de la educación.

### **Acción participativa**

La participación, “tomar parte de o en”, no solo es un derecho sino también una obligación y una necesidad, máxime si la concepción y elaboración de un PEI, es una tarea ordenada y compleja que requiere del aporte creativo, crítico, entusiasta e innovador, básicamente de todos los integrantes del colegio pedagógico. Solo en la medida que haya una efectiva participación, se llegará a decisiones consensuales que son las más firmes y seguras de ejecución y se posibilitará el crecimiento de todos, más allá de la simple información y consulta, que son niveles elementales de participación.

Dependiendo de las características de los integrantes de la comunidad educativa, se puede establecer tres niveles de participación:

1. Informativo: Para buscar y ofrecer toda información
2. Consultivo: Para pedir, opinión o sugerencias.
3. Decisional: Para participar en la toma de decisiones.

### **Acción planificada**

La planificación institucional, constituye una herramienta básica imprescindible para la dinámica de cualquier entidad. El éxito institucional, depende no solo de la claridad de su misión, ideario o marco doctrinal, sino también de un buen

diagnóstico de su realidad, y de la capacidad para precisar objetivos y metas que se desea alcanzar, en el tiempo previsto y con los recursos existentes.

Debemos tener en cuenta también, que uno de los factores del deterioro de la calidad educativa, es el deslustre de la planificación en todas sus instancias.

“La planificación, no solo consiste en conocer la realidad, diseñar el futuro y estudiar las posibilidades estratégicas de realización del plan. La verdad, es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes, que solo remata su tarea en la decisión concreta del día a día” (Matus, 1987).

Esta concepción, está en la base del proyecto educativo, que se lo define también como el “conjunto coherente de operaciones y acciones, que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación, – objeto caracterizada por un conjunto de factores de orden social, que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población en donde se interviene”.<sup>29</sup>

En el plano metodológico, el PEI, se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y es el que permite modificar la realidad. Esto se efectiviza, a través de la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad.

---

<sup>29</sup> Chávez, Patricio, Programa de formación de gerencia educativa, módulo VII, Caracas, Venezuela, 1995

#### **1.2.4. Propósitos del PEI<sup>30</sup>**

- Constituye el marco doctrinal, ideario, la filosofía o lo que otros llaman el carácter propio, es decir, el tipo de educación que se quiere impartir en el centro educativo.
- Establece los valores esenciales asumidos como paradigmas del tipo de educación adoptada.
- Perfila el tipo de estudiante, los principios e indicadores que deben orientar la acción educativa.
- Canaliza las aspiraciones, y los intereses e inquietudes luego de un serio, profundo y prolongado proceso de reflexión, de los miembros de la comunidad educativa.
- Unifica criterios de acción, con vista a una mayor coherencia funcional de toda la entidad.
- Configura gradualmente la identidad, y personalidad propias del centro educativo.
- Constituye un referente de la tarea educativa y es susceptible de modificación gradual y progresiva.

## **2. GESTIÓN INTERNA Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

### **2.1. Gestión interna.**

Orienta su radio de acción, de la gestión al interno de las instituciones educativas. Proyecta, al impulso de desarrollo de los procesos en el ámbito pedagógico curricular, administrativa financiera, organizativa, operacional y convivencial a partir del conocimiento teórico-metodológico de la gestión y la

---

<sup>30</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

administración directiva, lo que permitirá, con actitud cooperativa, de tolerancia y respeto. Orienta la toma de decisiones académicas, la solución de conflictos, desarrolla la capacidad de diálogo, y negociación y hace propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo institucional.

### **Organismos de gestión interna**

CONSEJO ESCOLAR: (Director, Responsable de los Docentes, Presidente Comité de Padres, Presidente Consejo Estudiantil)

DIRECCIÓN: Director

EQUIPO DE GESTIÓN:

- Director
- Inspector general
- 1 docente
- Presidente Comité de padres
- Presidente Consejo Estudiantil

INSPECTORÍA: Inspector General

Para docentes

UNIDAD TÉCNICA PEDAGÓGICA:

- Jefatura Técnica
- Planes y programas
- Evaluación
- Orientación

CONSEJO DE PROFESORES:

- Docentes de aula

- Profesores

CENTRO DE PADRES Y APODERADOS

CENTRO DE ESTUDIANTES

### **2.1.1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.**

El direccionamiento estratégico, fundamenta su razón en la misión, visión y principios institucionales, respondiendo a las necesidades internas y a las demandas del entorno, orientando y articulando los planes y proyectos de la institución, en base al empoderamiento y participación de la comunidad educativa, para de esta manera considerarse como una institución integrada.

Una adecuada gestión directiva, **permite la definición de un norte para la institución**, que oriente de manera real su quehacer y determine, por lo tanto, en gran medida la calidad educativa de la misma. Este componente articula elementos fundamentales como, la filosofía institucional, las herramientas gerenciales y la relación con el entorno, que se traduce en la participación de los miembros de la comunidad educativa.<sup>31</sup>

El término estrategia, está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”.

---

<sup>31</sup> [www.corpoeducación.org.co/](http://www.corpoeducación.org.co/)

En el campo organizacional, la estrategia es de suma importancia, pues son, altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de “LA REALIDAD”, para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

Otro Concepto:

“Direccionamiento estratégico, es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. ...”<sup>32</sup>

### **El Pensamiento Estratégico**

En la historia de la humanidad, la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas. Un elemento importante, en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el

---

<sup>32</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

pensamiento estratégico, para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos: Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Metas estratégicas, Valores y Estilo.<sup>33</sup>

**VISIÓN** ¿Qué queremos ser?

La pregunta es, una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo.

**MISIÓN** ¿Cómo queremos ser?

La misión, es la razón de la institución educativa. Formula, en forma explícita. Los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio, destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** ¿Cómo queremos lograr?

El objetivo, es un propósito o aspiración.

**METAS ESTRATÉGICAS** ¿Cuánto queremos lograr?

Para alcanzar, la solución a las metas son el establecimiento de los planes que se plantean en el diagnóstico educativo, a fin de solucionar los diferentes problemas, que afecta a la sociedad estudiantil, cuantitativa de los objetivos educativos. La meta, es la expresión cualitativa a obtener en plazos previamente definidos. Las metas se expresan en cantidades (absolutas y relativas), en cualidades (características) y en términos de cobertura temporal, espacial, funcional.

---

33 Chan Kim W y Mauborgne R 2005. La estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S. A.

VALORES: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

ESTILO: Tiene relación, con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.<sup>34</sup>

### **2.1.2. Procesos de Gestión Académico-Administrativo.**

En el mapa del área de gestión directiva<sup>35</sup>, se detalla una sucesión de alternativas que orientan de una manera adecuada los diferentes niveles de pertinencia en el tratamiento de la gestión directiva y horizonte institucional, para una efectiva práctica del quehacer directivo dentro de los planteles escolares. Dentro de este gran sistema, se destaca un subsistema inherente a la gestión interna denominado: procesos de gestión académica y administrativo.

Dentro del marco de la gestión académica, se destaca el proceso de la gestión curricular, que no es otra cosa que: la existencia de un Plan de Estudios que responda a las políticas trazadas en el PEI, con proyectos pedagógicos y contenidos, que tomen en cuenta las características del entorno y los lineamientos curriculares.

Como complemento, deberá además, contar con mecanismos de seguimiento –y evaluación- que permitan una retroalimentación a través de los cuales se mantenga su pertinencia y calidad.

---

<sup>34</sup> [www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico](http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico) - 80k -

<sup>35</sup> ARIAS Teresa – MOGROVEJO Jorge, Documento Compilado - PROMADED

Un elemento adicional a considerarse, constituye la gestión de infraestructura física, que no es otra cosa más que el mantenimiento -y/o construcción- de la planta física, a través del diseño de programas preventivos, de revisión y mejora continua. La evaluación periódica de estos programas, posibilitará además el apropiado uso de los espacios físicos.

Por otra parte, en el marco de la gestión administrativa, debe considerarse el aspecto relacionado al talento humano, proceso que obliga a contar con lineamientos y programas para; seleccionar, evaluar, formar y capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos y exigencias de la institución, al amparo del proyecto educativo institucional.

El desarrollo profesional, requiere de un sistema de evaluación de los planes de formación, respecto del mejoramiento en los procesos de enseñanza aprendizaje, lo cual redundará en favor del desarrollo institucional y de los programas de formación anual, perspectiva que tiene que ver con el perfeccionamiento docente.

El perfeccionamiento docente, además debe considerar, la pertinencia y coherencia de los contenidos relativos al mejoramiento profesional, en función de las necesidades detectadas, problemáticas identificadas y demandas específicas del medio escolar y de los programas curriculares.

### 2.1.3. Seguimiento y evaluación.<sup>36</sup>

Cuando la **evaluación institucional**, es asumida por todos los actores y se constituye en una acción permanente y cotidiana, adquiere la función de orientar y dar coherencia a las prácticas de enseñanza, mejorando consecuentemente la calidad de los aprendizajes.<sup>37</sup>

Santos Guerra, M.A. "La evaluación: es un proceso de diálogo comprensión y mejora". Ed. Magisterio del Río de la Plata, 1992.

En este texto, el autor se interroga acerca del valor educativo de los programas y proyectos de la institución y plantea la evaluación de los mismos como un medio para entenderlos y mejorarlos.

A la evaluación educativa, en general se la puede describir como el proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor, que sustentan la consecuente toma de decisiones, permitiendo mejorar, de manera gradual, la calidad del objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.

El propósito de la evaluación, como dice Ender Egg, citado por E. Cohen y R. Franco es "si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de unificar esa racionalidad, midiendo, el cumplimiento o perspectiva de

---

<sup>36</sup> ARANDA ARANDA Alcides, "Planificación Estratégica Educativa", Imprenta Cosmos 2000

<sup>37</sup> Bertoni, A. Teobaldo.: "Evaluación: nuevos significados para una práctica compleja". Kapeluz. Bs. As. 1996.

cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidas y la capacidad para alcanzarlos”<sup>38</sup>

A criterio de Víctor Arredondo<sup>39</sup> existen varios tipos, ámbitos, modalidades, naturalezas, enfoques, y formas distintas de evaluación de la educación que el planificador precisa tener claro.

1) Ámbitos de la Evaluación:

- a) Individual (docente, aprendizaje, etc.)
- b) Programas (facultades, departamentos, carreras, bachilleratos, proyectos, presupuesto, etc.)
- c) Institucional (a nivel de universidad, colegio, instituto, etc.)
- d) Sistema Nacional (conjunto de instituciones afines)

2) Modalidades de la evaluación:

- a) Autoevaluación (efectuado por los responsables del diseño y operación de los programas)
- b) Evaluación interna (efectuado por personas de la institución pero distinta del que diseña y opera los programas)
- c) Evaluación externa (efectuado por personas ajenas a la institución)

3) Propósitos y/o naturalezas de la evaluación:

- a) Análisis histórico (período)
- b) Evaluación diagnóstica (actual)
- c) Evaluación formativa (etapas de operación)

---

<sup>38</sup> COHEN Ernesto y FRANCO Rolando. 1988 "Evaluación de Proyectos Sociales. Santiago

<sup>39</sup> ARREDONDO Víctor, "Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria. La Evaluación Académica. Enfoques y Experiencias", CRE-UNESCO, tomado de: ICFES, Experiencias en Acreditación. Bogotá.

- d) Evaluación sumativa (efectividad)
  - e) Evaluación prospectiva (futuro)
  - f) Meta-evaluación (pertinencia de la evaluación)
- 4) Enfoques:
- a) Instrumental (control de la evaluación)
  - b) Conceptual (teoría de la evaluación)
- 5) Por su forma:
- a) Formal (estructurada: procesos técnicos)
  - b) Informal (no planificada: observación)

### **Seguimiento**

El seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso, seguimiento y evaluación son complementarios.

Para hacer un seguimiento, y evaluación debe contarse con una buena planificación que contenga indicadores para su medición. Manejar estos indicadores, requiere de proveerse de información, procesarla y usarla adecuadamente. Los llamados a hacer una medición objetiva de los indicadores, son los propios involucrados en los procesos de trabajo.

Uno de los proyectos del plan, debe ser el de seguimiento y evaluación, cuya implementación debe iniciarse con la ejecución del mismo. El proyecto mencionado, debe contener fundamentalmente el diseño metodológico, los instrumentos y los procedimientos de evaluación respectivos.

<sup>40</sup>“En el proceso de construcción, de una evaluación con características que siempre están presentes en un proceso de evaluación y que sin duda amplían el horizonte de su aplicación, con un carácter retroalimentador, significa o representa un incremento progresivo de conocimiento sobre el objeto evaluado.

Desde esta perspectiva la evaluación, permite poner de manifiesto aspectos o procesos que de otra manera permanecen ocultos, posibilita una aproximación en forma más precisa a la naturaleza de ciertos procesos, las formas de organización de los mismos, los efectos, las consecuencias, los elementos intervinientes, etc.

En síntesis, es posible afirmar que en todo proceso de evaluación reconocemos la presencia de ciertos componentes:

**1º. Búsqueda de indicios:** ya sea, a través de la observación o de ciertas formas de medición se obtiene información, esa información constituyen los indicios visibles de aquellos procesos o elementos más complejos que son objeto de nuestra evaluación. En este sentido, siempre hay que tener presente que toda acción de evaluación, finalmente se lleva a cabo sobre un conjunto de indicios que se seleccionan de modo no caprichoso sino sistemático y planificado, pero no por ello dejan de ser indicios.

Por ejemplo la indagación sobre la adquisición de determinadas competencias, por parte de un grupo de estudiantes requiere de la búsqueda de indicios, de pistas que nos permitan estimar la presencia o ausencia de dichas competencias.

---

<sup>40</sup> Prof. Nydia Elola Lic. Lilia V. Toranzos Buenos Aires Julio 2000

**2º. Forma de registro y análisis:** a través de un conjunto variado de instrumentos se registran estos indicios, este conjunto de información que permitirá llevar a cabo la tarea de evaluación. En este sentido resulta positivo recurrir a la mayor variedad posible de instrumentos y técnicas de análisis, con carácter complementario ya que en todos los casos se cuentan con ventajas y desventajas en el proceso de registro y análisis de la información.

**3º. Criterios:** un componente central, en toda acción de evaluación es la presencia de criterios, es decir, de elementos a partir de los cuales se puede establecer la comparación respecto del objeto de evaluación o algunas de sus características.

Este es uno de los elementos de más difícil construcción metodológica, y a la vez más objetable en los procesos de evaluación. Por una parte se corre el riesgo, que se planteaba inicialmente de reducir toda la evaluación a una acción de carácter normativo, en el cual, solo se intenta establecer el grado de satisfacción o insatisfacción de determinadas normas.

Por otra parte, se puede caer en la tentación de eludir la búsqueda o construcción de criterios con lo cual, toda acción de evaluación resulta estéril ya que solo es posible hacer una descripción más o menos completa del objeto de estudio, pero no resulta factible realizar un análisis comparativo. La mayor discusión en materia de evaluación, se plantea alrededor de la legitimidad de los criterios adoptados en una determinada acción evaluativa, es decir, quién y cómo se definen estos criterios.

Esto se incrementa teniendo en cuenta, lo que se planteaba inicialmente de la débil cultura evaluativa de nuestra práctica pedagógica escolar.

**4º. Juicio de valor:** íntimamente vinculado, con el anterior pero constituyendo el componente distintivo de todo proceso de evaluación se encuentra la acción de juzgar, de emitir o formular juicios de valor, éste es el elemento que diferencia la evaluación de una descripción detallada, o de una propuesta de investigación que no necesariamente debe contar, con un juicio de valor.

Éste es un elemento central de toda acción evaluativa, y el que articula y otorga sentido a los componentes definidos anteriormente, por lo que, tanto la búsqueda de indicios, las diferentes formas de registro y análisis y la construcción de criterios estarán orientadas hacia la formulación de juicios de valor.

**5º. Toma de decisiones:** por último la toma de decisiones, es un componente inherente al proceso de evaluación y que lo diferencia de otro tipo de indagación sistemática. Las acciones evaluativas cobran sentido en tanto soporte para la toma de decisiones.

Este, es un elemento que adquiere importancia central y no siempre, es tenido en cuenta por quienes llevan a cabo los procesos de evaluación y/o quienes lo demandan.

Volver la mirada sobre el componente de toma decisión significa reconocer que toda acción de evaluación, es una forma de intervención que trae aparejada la toma de decisiones en algún sentido, aún cuando la decisión sea la inacción y por lo tanto, los procesos o fenómenos objetos de evaluación sufren algún tipo de modificación como consecuencia de las acciones de evaluación.

Por ello, se vuelve imprescindible tener presente con anterioridad cuáles son el/los propósitos o finalidades que se persiguen con la evaluación propuesta.

Teniendo en cuenta, lo antedicho resulta oportuna, en términos generales, la definición propuesta por T. Tenbrink: **Evaluación es el proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones.**

### **Las funciones de la evaluación**

En términos generales, se pueden reconocer diferentes funciones frecuentemente atribuidas a la evaluación, las mismas no son excluyentes sino complementarias, y algunas se explican a través de las ideas más generalizadas que se tienen sobre la evaluación y otras se relacionan directamente con un concepto más completo, y complejo de estos procesos.

**1. Función simbólica:** los procesos de evaluación, transmiten la idea de finalización de una etapa o ciclo; se asocia con frecuencia la evaluación con la conclusión de un proceso, aún cuando no sea éste, el propósito y la ubicación de las acciones evaluativas cabe tener presente que para los actores participantes en alguna de las instancias del proceso, éste adquiere esta función simbólica.

**2. Función política:** tal como se señalará en el apartado anterior una de las funciones más importantes de la evaluación, es su carácter instrumental central como soporte para los procesos de toma de decisiones.

Esta función, es claramente política ya que la evaluación adquiere un rol sustantivo como retroalimentación de los procesos de planificación y la toma de decisiones sobre la ejecución y el desempeño de los programas y proyectos.

**3. Función de conocimiento:** en la definición misma de evaluación, y en la descripción de sus componentes se identifica como central el rol de la evaluación, en tanto herramienta que permite ampliar la comprensión de los procesos complejos; en este sentido la búsqueda de indicios, en forma sistemática implica necesariamente el incremento en el conocimiento y la comprensión de los objetos de evaluación.

**4. Función de mejoramiento:** en forma complementaria con la función de conocimiento y la identificada como función política, esta función destaca, el aspecto instrumental de la evaluación en tanto permite orientar la toma de decisiones hacia la mejora de los procesos o fenómenos objeto de evaluación.

En la medida, que se posibilita una mayor comprensión de los componentes presentes, es factible dirigir las acciones hacia el mejoramiento en términos de efectividad, eficiencia, eficacia, pertinencia y/o viabilidad de las acciones propuestas.

**5. Función de desarrollo de capacidades:** con carácter secundario, ya que no forma parte de los objetivos centrales de cualquier acción evaluativa, los procesos de evaluación, a través de sus exigencias técnicas y metodológicas desempeñan una importante función, en términos de promover el desarrollo de competencias muy valiosas. Si se aprovechan adecuadamente las instancias de evaluación, éstas contribuyen a incrementar el desarrollo de dispositivos técnicos institucionales valiosos y poco estimulados habitualmente.

Estas competencias, se refieren por ejemplo a la práctica sistemática de observaciones y mediciones, de registro de información, de desarrollo de marcos analíticos e interpretativos de la información, de inclusión de la información en

los procesos de gestión, de desarrollo de instrumentos para la recolección de información, etc.”

La evaluación, es una cuestión compleja tanto desde los aspectos teóricos como desde los metodológicos. Para que esta instancia se constituya, en un espacio de trabajo sistemático y continuo, es necesario considerar que involucra aspectos importantes, tales como:

- \* El desarrollo de un proceso sistemático de recogida de información –no improvisado ni espontáneo-.
- \* La toma de posición o juicio de valor, acerca de la bondad de un rasgo o resultado.
- \* La orientación de las decisiones, a fin de controlar y mejorar la calidad de la oferta educativa.

Los estudios e investigaciones realizados sobre el tema, han puesto de manifiesto que la autoevaluación institucional tiene un mayor impacto en el desarrollo curricular y organizacional del establecimiento. Es decir, que la evaluación iniciada y dirigida por los mismos profesores y directivos en respuesta a sus propias necesidades e intereses, resulta más efectiva que, aquellas realizadas externamente desde instancias político-administrativas.

Los argumentos a favor de esta afirmación, aluden al valor que tales experiencias tienen en relación a:

- \* La generación y fortalecimiento de una comunidad de trabajo, capaz de hacer de la autonomía una afirmación de su identidad institucional. En esta línea, la

autoevaluación constituye, una herramienta al servicio de una política de profesionalización del sector docente.

\* La generación y fortalecimiento de espacios de análisis y reflexión, que permitan revisar las prácticas pedagógicas y las condiciones institucionales, con el fin de mejorar la calidad del proyecto educativo y la calidad de vida institucional.

Por otro lado, resulta conveniente advertir, que la implementación de experiencias de autoevaluación no produce un mejoramiento automático del funcionamiento y calidad de la oferta educativa del establecimiento.

“Esto significa que, de hecho, **la autoevaluación institucional constituye una condición necesaria; pero no suficiente de los procesos de desarrollo curricular y organizacional.**

La modificación de variables estructurales del funcionamiento, ligadas a la materialidad de las condiciones de trabajo docente constituyen, el telón de fondo obligado de tales procesos de mejora”.<sup>41</sup>

#### **2.1.4. Comunicación**

##### **La Comunicación**

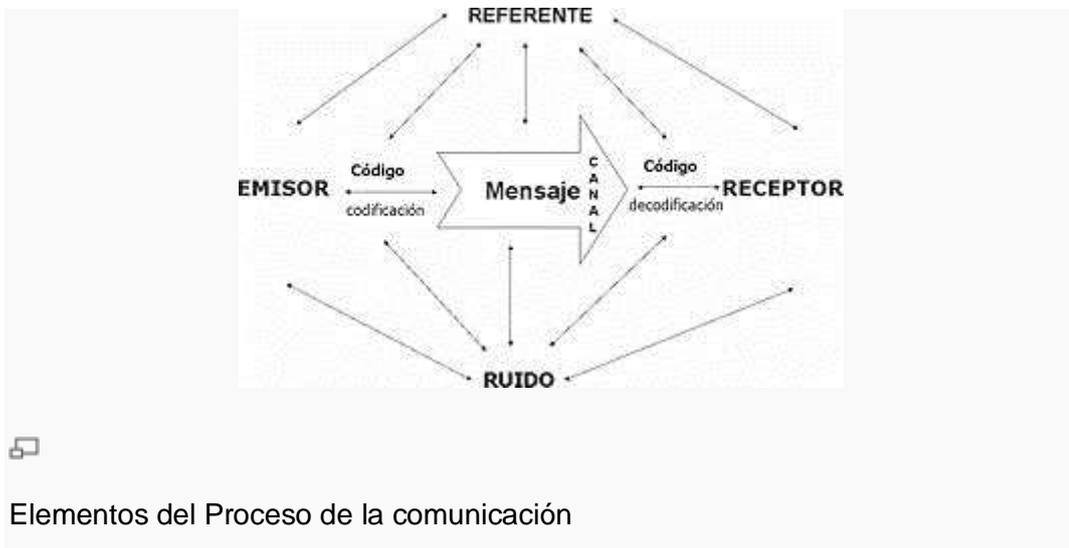
El funcionamiento de las sociedades humanas, es posible gracias a la comunicación. Ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

---

<sup>41</sup> **Díaz Barriga, A.:** “Currículum y evaluación escolar”. Aique grupo Editor. Bs. As. 1992.

Desde un punto de vista técnico, se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica, la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

### Elementos del proceso comunicativo



Elementos del Proceso de la comunicación

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

**Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

**Emisor o codificador:** Es, el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor, se inicia el proceso comunicativo.

**Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que en él está, el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que, es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor, ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje, es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el feed-back o retroalimentación.

**Código:** Es el conjunto de reglas propias, de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada, para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es, el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática..., todo lo que nos rodea son códigos.

**Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor, y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

**Canal:** Es el medio, a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido, como

el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

**Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello, que es descrito por el mensaje.

**Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

**Interferencia o barrera:** Cualquier perturbación, que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el estudiante que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

**Retroalimentación o realimentación** (mensaje de retorno): Es la condición necesaria, para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre, el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar, el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no, comunicación.

### **Funciones de la comunicación**

**Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella, se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social

e histórica, así como proporciona la formación de hábito / hábito, habilidad / habilidades y convicción / convicciones. En esta función, el emisor, influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

**Afectivo - valorativa:** El emisor, debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que Él mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello, es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuo / individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

**Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas, con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorregular / autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Hechos sociales como la mentira, son una forma de comunicación informativa, (aunque puede tener aspectos reguladores y afectivo-valorativos) en la que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja.

#### **Otras Funciones de la comunicación:**

Se emplea, en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

**Control:** La comunicación controla, el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control, además se da en la comunicación informal.

**Motivación:** Lo realiza en el sentido que, esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta, y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incitan la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

**Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

**Información:** La comunicación, se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda una información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.<sup>42</sup>

### **La Comunicación en la Educación:**

Posibilita la relación con los otros, la “alteridad” mediante la cual, se percibe y se trata al “otro” desde el “Yo”. Permite el análisis del “Yo” como producto de circunstancias, que incluye la presencia y la mirada de los otros. También incluye establecer relación con la naturaleza, para convivir en el medio con base en el equilibrio y la armonía.

Formar en la comunicación implicaría, la formación en el aspecto relacional, dado que prácticamente las relaciones son, imperantes en todo el sistema:

---

<sup>42</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki>

relaciones con el conocimiento, con la realidad y con los otros; la comunicación “se refiere a la comprensión y a la empatía con el otro” (Capra, 2002, 51).

De igual manera, se refiere a realizar procesos de meta comunicación, que den lugar a la comunicación refractiva o comunicación sobre la comunicación, con lo cual, se producen nuevas condiciones con la condición pública que se le otorga a los procesos de socialización en procura de la realimentación de los procesos en curso.

### **Mecanismos de comunicación**

1. Sistemas de Comunicación
2. Identificación y divulgación de buenas prácticas
3. Comunicación con instituciones y autoridades del sector

### **Otro Concepto.**

Es un proceso, por virtud del cual nuestros conocimientos tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados por otros.

Principios de la comunicación:

- ✓ La comunicación es bilateral.
- ✓ La comunicación debe revisarse constantemente.
- ✓ La comunicación siempre es un medio.

Etapas de la comunicación

- ✓ Comprender lo que se desea comunicar.
- ✓ Transmitir eficazmente.
- ✓ Estudiar la eficiencia de la comunicación.
- ✓ Seguir el curso de la comunicación.

## Clasificación de las comunicaciones

- ✓ Por la razón de los canales que se sigue: formal e informal.
- ✓ Por la razón del receptor puede ser individual o genérica.
- ✓ Por la razón de la obligatoriedad puede ser: imperativa, exhortativa o informativa.
- ✓ Por la razón de su forma puede ser: oral, escrita o gráfica.
- ✓ Por su sentido puede ser: vertical u horizontal.

## Condiciones de una buena comunicación.

- ✓ Informarse ampliamente, de lo que se va a comunicar.
- ✓ Establecer la confianza mutua.
- ✓ Encontrar un campo común de experiencia.
- ✓ Emplear palabras mutuamente conocidas.
- ✓ Fijarse en la intención (tono de expresión).
- ✓ Lograr y mantener la atención de los interesados.
- ✓ Emplear ejemplos y ayudas visuales.
- ✓ Esperar la reacción retardada.

## 2.2. Proyecto Educativo Institucional

### Noción de Proyecto Educativo<sup>43</sup>

Así, el Proyecto Educativo, es un conjunto de criterios, normas y directrices que orientan el ejercicio y el cumplimiento de las funciones derivadas de la Visión y Misión institucional. El Proyecto Educativo, debe ser coherente con la Misión, como punto de referencia, para determinar el grado de calidad de todas sus actividades.

El Proyecto Educativo, tiene como principio básico la formación integral de sus miembros como personas para lograr la construcción y consolidación de una

---

<sup>43</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

auténtica comunidad educativa, a través de la investigación, la docencia y el servicio.

La puesta en marcha del PEI, plantea a todos los miembros de la institución como exigencias ineludibles, la corresponsabilidad, la presencia activa, la pertenencia y el compromiso institucional.

### **Formación integral**

Se refiere al desarrollo armónico, de todas las características o dimensiones específicas del ser humano, cuya promoción constituye el reconocimiento de su dignidad personal.

### **Dimensiones específicas de lo humano**

La persona es, un ser racional, inteligente, libre, capaz de buscar y dar sentido a su vida. Permanece inquieta por conocer la realidad y transformarla.

La persona es, un ser ético, moral y religioso; es un sujeto histórico con identidad única e irrepetible, espiritual y corpóreo, encarnado en el mundo y protagonista de su autorrealización.

Es un ser, para vivir en comunidad, por lo tanto, es sujeto de reconocimiento, respeto, de encuentro, de acogida y de convivencia pacífica.

La persona vive, en su entorno biológico, situación que la obliga a utilizar y a relacionarse en forma responsable en los recursos de la naturaleza.

La persona y sus actos son trascendentes, y como tales, orientados hacia los demás y hacia Dios.

### **2.2.1. Elementos constitutivos del PEI:**

Como se había manifestado, el PEI, según los lineamientos teóricos, implica un proceso de reflexión y elaboración comunitaria participativa sobre los aspectos que se indican a continuación, que en conjunto da forma al proyecto educativo:

#### **Marco Institucional**

Parte del análisis de la situación y realidad global del colegio, por ello, se emplaza en el contexto de la realidad en el tiempo y el espacio en que se desenvuelve la acción educativa.

#### **Marco teórico doctrinal**

Surge de una situación idealizada y se sitúa en la utopía de los grandes ideales, mismos que deben ser claros, concretos, futuristas, es el DEBER SER en torno a la sociedad, a la educación, al educando. Es, por lo tanto, un elemento ordenador que diferencia al PEI.

#### **Marco operacional**

Enmarcado en el ideal de la institución, es la plasmación o derivación de la UTOPIA aplicada al Centro Educativo en concreto. Es aquí, en donde se deben establecer los paradigmas deseables para llegar a la entidad nueva o ideal.

Para dar operatividad al ideal institucional, es importante tener en cuenta y formular los siguientes pasos en el proceso planificador:

- El diagnóstico de la realidad institucional; contrastar el “ser” de la institución para proyectar el “deber ser”.

- Determinar las prioridades derivadas de la gama de problemas y necesidades reveladas en el diagnóstico.
- Los objetivos específicos del colegio formulados a partir de las prioridades y urgencias.

El plan de acción para el caso del PEI, se concreta en una serie de proyectos, coherentes y realistas, que ayudan a conseguir los grandes objetivos del centro educativo. Estos proyectos, pueden ser generales, si abarcan a todos los departamentos o unidades del colegio, o parciales, si el objetivo al cual se orienta tiene que ver con un departamento específico del colegio.

### **2.2.2. Dimensiones del PEI**

Esta situación tan compleja, requiere de un análisis exhaustivo, ya que es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multifactorial para poder conceptualizarla, ya no solo como una mera labor burocrática, sino como todo un proyecto totalizador; estas dimensiones en realidad, se entrelazan de tal manera que difícilmente puede delimitarse donde comienza una y termina otra.

#### **La dimensión cultural**

Hace hincapié en que es la cultura, entendido como el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo de una organización, la que incide directamente sobre la percepción que cada sujeto tiene de su entorno.

#### **La dimensión sociopolítica**

Reconoce, que la escuela esta inserta en un contexto social determinado y responde a las características políticas e históricas prevaletentes en cada época, “cada escuela, está implicada en el proceso histórico de su ámbito social inmediato y en ese sentido, no puede pensarse en ellas de manera aislada.

### **La dimensión académica**

Esta dimensión, lleva implícita en la dinámica escolar, lo que se refiere a la noción de poder entendida como los recursos de autoridad utilizadas por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diario, incluyendo dentro de éstas, las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales en los planos horizontal y vertical.

### **La dimensión administrativa**

Se refiere, a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y, en ella, se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración.

### **Dimensión Pedagógica Curricular**

Se refiere, a los fines y objetivos específicos o, razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las practicas de evaluación, entre otras.

### **Dimensión comunitaria**

Alude a las relaciones que establece la escuela, con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relacionadas que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

### **Dimensión convivencial**

Está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí, como las relaciones jerárquicas, directivos con otros de menor jerarquía, directivos con estudiantes, y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con estudiantes, etc., y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres.

### **Dimensión administrativo organizacional**

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio en el establecimiento, a la administración de los talentos humanos, materiales u otros, todos relacionados con la organicidad interna del establecimiento. Comprende subsistemas como:

Consejo Asesor (Consejo Directivo), equipo de docentes, directivos y sus respectivas funciones, cuerpo docente, departamentos administrativos, departamentos de áreas, centros de padres y apoderados, centros de alumnos, comisiones, etc.

También está relacionado con la interrelación que existe entre estos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de otras dimensiones y las articula entre si.

### **2.2.3. Identidad**

#### **Misión<sup>44</sup>**

Recopila. la responsabilidad social del centro de capacitación, el carácter y la filosofía básica que contribuye a su logro. Por responsabilidad social, se entiende, la obligación ética o moral que la organización como Institución acepta frente a la Administración y la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas.

La finalidad de definir la misión es para:

- a) Legitimar el papel del centro de estudios en el entorno y definir su lugar en la administración pública y su naturaleza jurídico administrativa.
- b) Indicar la orientación y dirección de crecimiento del centro como institución, atrayendo apoyos al entorno.
- c) Proporcionar coordinación interna, estándares para el desempeño y motivación a las personas que la integran.

La definición de la misión, es uno de los aspectos más relevantes y comprometidos de la planeación estratégica. Ésta debe recoger como mínimo tres características básicas: identificar los rasgos diferenciadores como institución; indicar una orientación abierta al futuro; y, poseer capacidad motivadora, incorporando expectativas internas y externas.

---

<sup>44</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

Tan importante, como lograr una buena definición de misión, es efectuar las acciones necesarias para que la misma sea conocida y compartida por toda la organización, para que los miembros desarrollen vínculos de identidad.

### **Visión<sup>45</sup>**

El concepto de visión, suele ir aparejado con el de misión. La visión se puede definir, como la imagen de futuro que desea alcanzará el centro de estudios.

La visión es, a donde nos lleva la misión de la organización, es decir, la misión debe hacer que la visión se convierta en realidad. En todo caso, sobre el dilema de que surge antes, la visión o la misión, la primera debe preceder a la segunda, siempre que surja como tal sin forzar su búsqueda, por el contrario, la misión debe ser enunciada siempre, siendo un ejercicio más técnico y que puede establecerse de forma más sistemática y profesional.

En todo caso, la visión esta orientada a un futuro, una imagen mental de un futuro posible y deseable de la institución, en que se labora.

Esta visión de futuro, debe tener la capacidad de incorporar los sueños de quienes trabajan en el establecimiento y constituirse en el ideal hacia el cual tender.

La visión, se relaciona con los valores de la organización y con los principios, que le otorgan un sello propio o identidad.

---

<sup>45</sup> [www.corpoeducación.org.com](http://www.corpoeducación.org.com)

Vale tener presente, que la visión, se debe constituir como la culminación de un dialogo y negocio colectivo, en el cual, confluyen las expectativas y visiones particulares del conjunto de actores de la comunidad escolar.

### **Objetivos institucionales**

Los objetivos, se presentan, como un compromiso de la organización para producir unos resultados específicos en un tiempo y lugar determinado. Por medio de éstos, se puede medir el avance del centro educativo. Estos se jerarquizan, dándoles una dimensión realista, consistente y analítica, es decir, se formulan cifras objetivo y se les asigna un tiempo límite para su realización.

Los objetivos a formularse pueden ser a largo o corto plazo.

Los objetivos a corto plazo, describen las mejoras buscadas y los resultados inmediatos deseados por el centro, mientras, que los formulados a largo plazo consideran lo que puede hacerse en el presente para incrementar con el tiempo, la fortaleza y mejorar los resultados de la institución.

En el centro educativo se pueden establecer dos tipos de resultados, los estratégicos y los financieros.

Los **objetivos financieros**, pretenden mejorar la distribución del presupuesto entre las diferentes actividades a desarrollar, reducir costos, obtener más ingresos, etc.

Los **objetivos estratégicos**, pretenden mejorar la calidad de las ofertas formativas y ampliar los colectivos. Mejorar la imagen y reputación, obtener una mayor participación e integración en el entorno administrativo, mejora de las

instalaciones y equipos, diversificar los productos, incorporar nuevas técnicas y tecnologías pedagógicas.

Estos objetivos también llamados generales, corporativos o globales, surgen del análisis de la situación interna y externa de la organización y representan los resultados que esta quiere conseguir a largo plazo.

Otros objetivos a analizarse y considerarse son:

### **Objetivos operativos**

Se establecen a mediano o corto plazo, a propuesta de los responsables operativos o funcionales, subdirectores, jefes de unidad, etc., y surgirán vinculados al objetivo estratégico, una vez ponderadas las distintas estrategias o alternativas para su consecución.

Éstos objetivos, deben ser necesariamente cuantitativos, específicos y medibles, de forma que, eviten totalmente la posible subjetividad al evaluarlos.

La diferencia más significativa entre los objetivos estratégicos y operativos es, que los primeros, constan de un resultado y una fecha tope, y los últimos, incorporan, además, la previsión del costo máximo de su implantación.

### **Políticas Educativas**

Constituyen, el elemento que da direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y de los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración, recae en los máximos directivos de la organización.

Las políticas por su flexibilidad y permeabilidad, en su mayoría, no rebasan el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Esto se explica por que las directrices y acciones impulsadas por los directivos, tienen una permanencia que es temporal y transitoria, por tanto, deben tener una direccionalidad expresada en las políticas.<sup>46</sup>

En resumen “las políticas, son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto”<sup>47</sup>

Para la formulación de las políticas, es necesario que se reúnan unos requisitos, los mismos que podemos resumir en los siguientes:

- Su formulación, es responsabilidad directa de los directivos de la institución, a fin, de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- Devienen de los objetivos, por tanto, son coherentes con su naturaleza y enunciado.
- Las políticas, están referidas a los aspectos más relevantes del que hacer institucional.
- Las políticas, se plantean para períodos definibles y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados.<sup>48</sup>

## **Estrategias**

Son un componente complementario de los objetivos y políticas formulado, pues así lo concibe Alcides Aranda, cuando afirma que las estrategias “son caminos o

---

<sup>46</sup> ARANDA Alcides, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA, 2000. Imprenta Cosmos

<sup>47</sup> CONESUP 1994 “Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas”

<sup>48</sup> ARANDA Alcides, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA, 2000. Imp. Cosmos

mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas”, por tanto responden “al como hacer para que los objetivos y políticas se cumplan”.

Así mismo se asevera que, “una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin, de lograr una situación viable y original, así como, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.<sup>49</sup>

### **3. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y DE DEMANDAS DEL ENTORNO Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

#### **3.1. Relaciones interinstitucionales**

Orienta su radio de acción a las relaciones sistémicas que establece la institución con otras instituciones del sistema educativo como por ejemplo, la Universidad, el ME, las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel. Alude también, a las relaciones comunitarias: con los padres y apoderados de los estudiantes, los criterios de selección, así como, las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales u otras del entorno.

##### **3.1.1. Alianzas.**

Alianzas con el sector productivo: talleres, fábricas, procesadoras, laboratorios, etc.

---

<sup>49</sup> MINTZBERTG, Henry. QUINN BRIAN, James. 1993

Relaciones interinstitucionales: Bibliotecas, Hospitales, Municipios, Delegaciones ministeriales, granjas y centros de recreación para el desarrollo de actividades pedagógicas.

### **3.1.2. Clima Institucional.**

Según Weinert (1981), el clima, es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medible que distinguen una entidad de otra.

Formarían parte del “clima”, aquel tipo de componentes organizativos con incidencia indirecta en los procesos de interacción y de trabajo en el seno de la organización. Aspectos tales como, los componentes estructurales, el tamaño, las características del edificio, el equipamiento, las normas de funcionamiento, los horarios, la organización de los procesos, los sistemas de incentivación y control, las finalidades explícitas, los estilos de dirección, la cantidad, la calidad y disponibilidad de los recursos.

Características:

Integración.

Trabajo en equipo.

Manual de convivencia.

### **3.1.3. Gobierno escolar.**

Consejo Directivo

Consejo Académico

Consejo Estudiantil

### **3.2. Desarrollo institucional**

El desarrollo institucional, implica una serie de acciones y actividades que motivan la participación de la Institución Educativa en el desarrollo de la comunidad o población a la que se pertenece y ejerce su influencia formadora en áreas específicas de lo académico, social y de valores humanos.

La Universidad Piloto de Colombia en su Eje Estratégico, especifica, que el Desarrollo Institucional, “propone y desarrolla políticas, procesos y proyectos encaminados a la construcción de una organización moderna, que sustente el desarrollo académico”.

En un estudio realizado por Lillyam López de Parra y Elías Tapiero Vásquez, hacen una consideración y manifiestan que, “si se entiende a la institución Educativa como una organización, la cual, es a su vez considerada como un sistema, es en este sistema, donde operan los elementos y sus relaciones, las estructuras y los procesos para determinar los límites de sentido que lo diferencian de su entorno.

Los elementos del sistema de la institución educativa, tienen la función de atribución y de límite del sistema, y se pueden considerar como elementos constitutivos del sistema de la institución educativa: la normatividad y las políticas de la institución, los programas<sup>50</sup> de: formación de estudiantes expresado en el currículo, formación permanente de los docentes, gestión administrativa, gestión pedagógica, bienestar y de orientación, apoyo comunitario y los códigos de comunicación.” Cada uno de estos elementos tiene

---

<sup>50</sup> Programa: es un complejo de condiciones de veracidad (es decir, de aceptabilidad social) de la conducta. (LUHMANN, 1998, 290)

la particularidad de auto constituirse, lo cual se logra, con la participación de los actores de la Institución.

En el análisis que efectúan Lillyam López de Parra y Elías Tapiero Vásquez, determinan que: “hay debilidades en:

- El proceso de autorreflexión, autorregulación y toma de decisiones para el mejoramiento institucional, reflejadas en las propuestas pedagógicas de los maestros orientadas a dinamizar la toma de decisiones en el Consejo Académico para introducir nuevos procesos curriculares en la institución. En este sentido, los maestros no tienen liderazgo académico que propicie el cambio permanente en los procesos educativos.

- Los procesos de interacción para socializar las prácticas pedagógicas que desarrollan los maestros, con el fin de mejorarlas y generalizarlas en la institución. La apropiación de la comunicación, como elemento de autorreflexión y autorregulación entre los diversos actores de la institución, no es muy sólida, y no caracteriza la vida institucional, porque intencionalmente no está orientada a producir consensos que generen transformaciones sustanciales en la vida académica y administrativa.

Este poco desarrollo del diálogo, presenta una institución educativa en la que poco se ha trabajado con el otro, no se reconoce al “yo” en los otros, es decir, hay una deficiente reflexión sobre el “alter ego”, los cuales son aspectos relacionados con la doble contingencia propia de los procesos comunicativos.

- La cultura de la producción escrita, y por ende, la sistematización de experiencias como una acción importante de la vida escolar. De ahí, que en las

instituciones educativas, por lo general, se realizan actividades muy interesantes que no trascienden, por cuanto, no hay un registro escrito o visual de las mismas y por ende, no son socializadas con la comunidad educativa para que mediante el análisis, la reflexión y la valoración de éstas, se contribuya al mejoramiento institucional.

No se es muy consciente de la importancia de la comunicación como factor de autorregulación mediante procesos meta comunicativos y de autocrítica.

Se reconoce, que poco se hace por fomentar la argumentación, como principal estrategia para la toma de decisiones del desarrollo académico y administrativo.

- Es poco evidente, el desarrollo de proyectos, a partir de las experiencias cotidianas de los diversos actores del proceso educativo, lo cual, incide en la falta de autorreflexión, integración y articulación curricular para desarrollar proyectos de aula, como factor de empoderamiento y proyección institucional, contribuir a la formación de habilidades para la responsabilidad, la participación y la tolerancia, y establecer así, una mejor conexión con el entorno.

- La elaboración del PEI, como un factor preponderante, para propiciar la participación de la comunidad educativa en el mejoramiento de la formación integral de los estudiantes.

Se manifiestan carencias en la participación, procesos de autoevaluación y autorregulación direccionados desde los procesos de la evaluación institucional, que permitan introducir nuevos procesos curriculares en la institución y concretar la misión formulada en el PEI.

- La gestión de la dirección, como orientadores de los procesos pedagógicos por el paralelismo con administrativo como un fin. En este sentido, es limitado el profesorado que asume una posición crítica, para expresar, que no existe una sólida interconexión entre los procesos de la gestión administrativa y los de la gestión académica.

### **3.2.1. Calidad de la educación**

#### **Calidad y calidad educacional**

Es importante, antes de definir el concepto de calidad educacional, dejar definido el de "calidad" en su concepción general, para luego entrar en la particular, es decir, la "calidad educacional".

Del Diccionario de la Real Academia Española, define como calidad:

**CALIDAD.** (del latín *qualitas-âtis*) f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, **que permiten apreciarla como igual, mejor o peor** que las restantes de su especie.

Por otra parte, Daniel Gallo, considera la calidad como, un conjunto de características de la producción y los servicios, que determinan su aptitud para satisfacer los requisitos exigidos de acuerdo al uso o aplicación previsto.

O lo que plantea Ruth Rodríguez, como un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que determinan su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

Pedro Lafourcade considera, que es la calidad de ese algo que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que otras unidades de su misma especie. Siendo en esencia un concepto evaluativo averiguar la calidad de ese algo que

exige constatar su naturaleza y luego expresarlo de modo que permita una comparación.

En todas estas definiciones hay un elemento común, y es, que la calidad de algo se refiere a un conjunto de propiedades o características de ese algo, que permiten apreciarla.

Pero se sabe que la calidad de algo, es un concepto subjetivo de la realidad objetiva que se evalúa, por consiguiente, está en función de los paradigmas imperantes en un momento histórico determinado.

Debido a ello, lo que para nosotros puede constituir hoy la calidad de algo, quizás mañana (o en un futuro, posiblemente, no muy lejano), éste mismo objeto no presente la misma calidad, ya que los paradigmas por lo que se evalúa dicho objeto hayan cambiado.

Calidad de algo, se refiere al conjunto de propiedades de ese algo que lo permiten apreciar como igual, mejor o peor que otras unidades de su misma especie, acorde a los paradigmas de la sociedad en un momento históricamente determinado, por lo que constituye, en esencia, un concepto evaluativo: averiguar la calidad de algo exige constatar su naturaleza, y luego, expresarlo de modo que permita una comparación.

Tomando como sustento la definición anterior de calidad, se analizará la definición de "calidad de la educación".

Hablar de este tema resulta bastante polémico debido a que existen diversos criterios al respecto, así:

De la literatura consultada se observó, que algunos autores conceptúan la calidad de la educación como multidimensional, otros resaltan su condición de

producto histórico, están los que la ven desde el ámbito de los factores de calidad, por sus dimensiones (Schiefelbein, 1970); por lo que se puede presuponer, que una inmensa mayoría de autores han considerado distintas dimensiones al fenómeno de la "calidad de la educación".

Existen tres tendencias al abordar este tema: la que procura discutirla o definirla en forma constitutiva o conceptual, o lo que es lo mismo, definirla teóricamente; la segunda, trata de definirla operacionalmente y la tercera elude definirla.

Cuando se establece una definición de un concepto, este lleva implícito un conjunto de operaciones lógicas como son: definir, caracterizar, ejemplificar, dividir, limitar y generalizar, los cuales permiten conocerlo con profundidad. Por consiguiente, si no existe la suficiente claridad acerca de la esencia de la definición del concepto: "**educación de calidad**", poco puede hacerse para diseñar un adecuado sistema que permita evaluarlo.

Toda educación es portadora de una determinada calidad, que es inherente al **ser del objeto**: en este caso la educación; y esta calidad puede ser mayor o menor en la medida que sus características se acerquen o alejen de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos que imperen en una sociedad históricamente concreta.

Además, la educación no sólo debe posibilitar el dominio de un "**saber**", sino también el de un "**saber hacer**" y "**saber ser**", que en la totalidad conforman a un hombre más integral, con un conjunto de cualidades positivas de la personalidad, que lo identifiquen con su cultura, creencias, ideología, en fin, con su identidad nacional.

Es por ello que nos identificamos plenamente con la primera tendencia: **definir la calidad de la educación:**

"Calidad de la educación, se refiere, a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente, y que toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad que se trate".

Toda educación, es portadora de una determinada calidad, que es inherente al ser del objeto: en este caso, en la educación, la calidad puede ser mayor o menor en la medida que sus características se acerquen o alejen de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos que imperen en una sociedad históricamente concreta.<sup>51</sup>

<sup>52</sup>Una educación de calidad, es aquella que promueve:

- La construcción de conocimientos psicológicos, social y científicamente significativos.
- El desarrollo de procesos de pensamiento y estrategias cognitivas que le permitan al sujeto "aprender a aprender".
- La apropiación de instrumentos para participar en la vida económica, política y social, contribuyendo a la construcción de un modelo social democrático.

---

<sup>51</sup> ORTIZ OCAÑA Alexander Luis

<sup>52</sup> GÓMEZ Alejandra Paula, Un aporte sobre calidad en educación

- El desarrollo de habilidades básicas que posibiliten al educando, la inserción en condiciones adecuadas en el nivel siguiente del sistema educativo o la incorporación a la vida activa.
- La aplicación del conocimiento para operar sobre la realidad.
- La posibilidad de la duda y la discusión.
- La consideración de las características propias del sujeto de aprendizaje, en sus aspectos cognitivos, socio afectivos y psicomotrices.

### **3.3. Proyecto Educativo Institucional**

#### **3.3.1. Administración**

##### **Conceptualización**

El estado, regulador de las relaciones de la comunidad y vigilante del orden social, participa activamente en las exigencias de los pueblos asumiendo un rol preponderante, pero no cuenta, con las necesarias posibilidades orgánicas para superar las graves situaciones por la que atraviesan, no se cuenta con esquemas o procedimientos administrativos que permitan alcanzar el bienestar social y actualmente existen grandes deficiencias que impiden el desarrollo de la colectividad.

Para Wilbur Jiménez Castro, administración la define, “como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”.

Katz, afirma, que la “administración es un campo del conocimiento que trata de entender porqué, cómo se construye y evoluciona las organizaciones”.

Administrar proviene de: “ministrare”, que significa servir, dar o conferir, de dicha palabra deriva: ministro, el que representa a otro o actúa en su nombre con el propósito de llevar a cabo los fines, políticas y objetivos planteados.

En cambio, para la mayoría de los autores esta materia significa un proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito común, con un mínimo de recursos, y finalmente, para los maestrantes, la administración educativa, es un proceso, que con una adecuada previsión, planificación, organización, integración, control eficiente y eficaz de procesos continuos, fomentan el logro de la visión y misión del desarrollo institucional y educativo.

### **Características de la administración**

La influencia del avance tecnológico en el momento actual es de gran magnitud y obviamente, ha tenido una gran influencia en el campo administrativo, por tal razón, se necesita de la especialización para estar acorde a todos los avances técnicos y tecnológicos de nuestra sociedad; a medida que avanza ésta, podríamos decir, que la coordinación es un proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes para que funcionen armónicamente con el propósito de alcanzar un objetivo.

La política, es la línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas sus actividades incluyendo aquellas no previstas y de una metodología que permita evitar la dispersión y el despilfarro de recursos,

pero además, debemos tener en consideración los elementos de la naturaleza del problema, el tamaño y la calidad de los factores de producción y complejidad que determinan el método a emplearse.

La administración educativa es dinámica, ya que su elemento básico es el ser humano y debe estar en aptitud de ayudarnos para: a) proveernos del beneficio del conocimiento, b) combinar y relacionar un sistema homogéneo, c) definir los objetivos, d) desarrollar métodos eficaces y e) adaptarse a las condiciones del proceso económico social.

### **Tipos de la administración**

La administración, es aquella que atiende al sector al que sirve, desde éste punto de vista, se pueden distinguir tres tipos:

- a) **Administración Pública**, constituye la ejecución de la política gubernamental según ha sido delineada por las autoridades.
- b) **Administración Privada**, concierne a las actividades de los particulares en todo su orden.
- c) **Administración Mixta**, Se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado

### **Diferencias entre administración pública y privada**

1. La administración pública persigue los intereses generales, en cambio la privada sirve los intereses de un individuo o grupo

2. La pública, busca la eficiencia e intensidad con que realiza los propósitos públicos y, la particular busca la maximización de sus ingresos o minimización de sus gastos.
3. A la Pública, la ley le sirve para hacer lo que le faculta, en cambio la privada, a ley le hace ver aquello que no debe hacer.
4. La Administración pública tiene como caracteres distintos, la amplitud del radio de acción, la medida de responsabilidad y el contenido político de los actos ejecutados

### **Principios de la administración**

Nos vamos a referir a los principios más aceptados por los actores que nos permitan tener una valiosa ayuda para la administración, los mismos que son:

1. **Claridad de propósitos**, A dónde va?, la marcha de la institución es la más adecuada?, la empresa o entidad alcanza los fines para los cuales se creó?
2. **Jerarquía**, se define, como la serie de niveles o grados de autoridad y responsabilidad establecidos en sentido vertical en la estructura de una organización o empresa.
  - ✓ Autoridad.- definida como la función de mandar y el poder de hacerle obedecer, o también, como la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos.
  - ✓ Liderazgo.- La autoridad que ejerce la jefatura deberá ser calificada en cada organización y en sus decisiones.

- ✓ Delegación.- La capacidad humana se torna insuficiente para el manejo y control de una institución, por esto se vuelve imperiosa la necesidad de delegación.
  - ✓ Unidad de mando.- Para la ejecución de una actividad cualquiera, se requiere que el agente que ejecuta reciba órdenes de un solo jefe.
- 3. División de trabajo**, Para conseguir los objetivos de la administración se requiere la participación de varios individuos; el volumen y la naturaleza de las labores requiere necesariamente dividir las actividades.
- 4. Adaptabilidad**, La administración debe ser flexible, adaptable, pero no hay que perder de vista la distinción entre, flexibilidad, que significa ausencia de rigidez, y desorientación, que significa ausencia de objetivos.
- Uno de los principios muy importante de la adaptabilidad es, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, trasladándole al aspecto humano queda, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.
- 5. Disciplina**, en relación al trabajo ha sido definida como la obediencia a las órdenes e instrucciones emanadas del superior o jefe a cuyo cargo se está.

### **3.3.2. Desarrollo administrativo**

#### **El proceso administrativo y sus elementos**

Es un proceso dinámico, que se adapta e influye diariamente en todas las condiciones sociales y tecnológicas, siendo el producto social su fuerza evolutiva y creadora, característica del ser humano. Incluyen las siguientes funciones:

- ✓ Diseñar e implementar los planes o programas.
- ✓ Organizar el trabajo.
- ✓ Distribuir y asignar los recursos.

- ✓ Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- ✓ Coordinar el trabajo.
- ✓ Controlar y evaluar los resultados.
- ✓ Adoptar decisiones.
- ✓ Efectuar las comunicaciones que sean necesarias para asegurar cumplir con aquellos fines y políticas.

#### **Elementos:**

##### **3.3.2.1. Previsión**

Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes, es indispensable; fijar los objetivos, investigar los factores positivos y negativos, coordinar los distintos medios alternativos de acción.

1 **Concepto**, se define, como el elemento de la administración, que en base a las condiciones futuras una empresa habrá de encontrarse. Reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción, que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

##### **2 Fijación del objetivo**

Según Terry, representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. Dependerá de la fijación de los objetivos para “lograr resultados de máxima eficiencia”.

#### **Clasificación de los objetivos:**

- ✓ Objetivos individuales y colectivos.

- ✓ Objetivos generales y particulares.
- ✓ Objetivos básicos secundarios y colaterales.
- ✓ Objetivos a corto y largo plazo.

### **Reglas para fijar los objetivos**

- ✓ Debe preocuparse contar con opiniones de diversa personas, sobre todos sus puntos de vista que representan ángulos distintos y complementarios.
- ✓ Debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.
- ✓ Debe aplicar las seis preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué, destacando por su importancia el “qué”, el “cómo” y el “por qué”.
- ✓ Debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- ✓ Deben ser estables.

### **La investigación**

El papel de la investigación, requiere determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese fin; entre estos medios se encuentran la eliminación de aquellos factores que nos dificultaran la obtención del objetivo; la investigación es el centro de la previsión.

### **Técnicas de la investigación**

**La observación**, toda técnica comienza con la observación y termina con ella al investigar la validez definitiva de dicha técnica.

**La encuesta**, nos referimos a los instrumentos más usados para preguntar a los demás los datos que nos interesan en la función administrativa como son el cuestionario y la entrevista.

### **3 Los cursos alternativos de acción**

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema, y como lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin, para lo cual deberán usarse como criterio los siguientes:

1. El riesgo esperado.
2. La mayor economía de esfuerzos.
3. Tratar de definirlos y hacerlos medibles.
4. Ensayar diferentes combinaciones de los factores.
5. Poner por escrito las soluciones alternativas.
6. Ponderar las ventajas y desventajas.
7. Escoger la mejor solución y complementarla con todos sus detalles.
8. Tratar de ver si las otras soluciones pueden ser incorporadas al plan.

#### **3.3.2.2. Planificación**

**Concepto**, fija con precisión lo que va a hacerse y para Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido”.

**Importancia**, el objetivo sería infructuoso si los planes no se detallaran; todo plan tiende a ser económico y todo control es imposible si no se compra con un plan previo.

## **Las políticas**

Pueden definirse, como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, es decisiva por que son indispensables para “hacer a través de otros”.

Las políticas son el objetivo de la acción, difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas por su mayor generalidad.

La mayor confusión surge entre políticas y reglas, la mayor parte de normas llamadas “políticas” por muchas empresas, no son más que reglas; la regla no deja el campo de decisión o elección al jefe a quién se delega responsabilidad y autoridad, la política en cambio, busca señalar solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido.

Las políticas pueden basarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas; pueden también quedarse como declaraciones generales

### **Problemas en la formulación de políticas**

En unos radica, en usar la expresión, “es política de esta empresa que...”; añadiendo el término, “en lo posible” y, finalmente, hay reglas que fijan tan solo márgenes o límites.

### **Clasificación de las políticas**

Externamente impuestas, que pueden serlo por la ley, la política del trabajo establecido por la constitución, por el sindicato o por la costumbre.

Políticas de apelación, son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores.

Políticas expresamente formuladas, son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formula con el fin de que sirva para regir en términos generales un campo; pueden ser generales y particulares.

### **Los procedimientos**

Son los métodos para efectuar las actividades de conformidad con las políticas prescritas; se dan en todos los niveles de una empresa, pasan por distintos departamentos, tiende a informar “rutinas” de actividades. Todo procedimiento es gasto de tiempo.

### **Los programas y presupuestos**

Los programas: son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser a corto y largo plazo.

El presupuesto: son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación de los elementos programados, es financiero, cuando constituye un instrumento de programación a corto plazo, de pronóstico, para establecer el número, los costos, utilidades, etc., y finalmente de control, por la trascendental importancia que ha adquirido en la administración.

### **Técnicas de planificación**

Suelen ser abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración, las más usadas son las siguientes:

- Manuales de objetivos y políticas departamentales, etc.
- Diagramas de proceso de flujo.
- Gráficas de Gantt.
- Diversos formas de programas.
- Los sistemas PERNT, CPM, RAMPS y todos los sistemas que se conocen con el nombre inédito de Técnicas de Trayectoria Crítica.

### **Bases del plan de acción**

La formulación de un plan de acción debe hacerse en:

- Los recursos de la empresa.
- La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- Las posibilidades futuras.

### **Ventajas de la planificación**

- Todos los esfuerzos son dirigidos hacia resultados que se desean.
- Se reduce el trabajo improductivo.
- Se obtiene mayor provecho.
- Impulsa el proceso de trabajo.
- Sirve de base para el control.
- Aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre.

### **Limitaciones de planificación**

- No se cuenta con información y datos precisos con relación al futuro.
- Debe ser realista basada en condiciones actuales.
- Debe prever cierto grado de elasticidad e interpretación al aplicarla.

### **3.3.2.3. Organización**

**Concepto**, es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, mediante la cual, se ordena, define y coordina las subdivisiones para el objetivo determinado.

Explicación

- ✓ Estructurar.
- ✓ Cómo deben ser las funciones jerárquicas y actividades.
- ✓ Niveles o actividades que están por estructurarse.
- ✓ Cómo y quién va a ser cada cosa.

### **Importancia de la organización**

Por ser del aspecto teórico, recoge y complementa todo lo que la previsión y la planeación han señalado, siendo ésta, una parte muy fundamental de la administración en “lo que debe ser y lo que es”, en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que “debería ser”.

### **Pasos a seguir para la organización**

- ✓ Conocer el objetivo.
- ✓ Dividir el trabajo en operaciones parciales.
- ✓ Dividir las actividades en unidades prácticas.
- ✓ Para cada actividad o grupo de actividades, definir con toda claridad las obligaciones e indicar quién debería desempeñarlas.
- ✓ Asignar personal especializado.
- ✓ Delegar la autoridad necesaria al personal asignado.

## **Objetivos de la organización**

Han de jugar un papel importante en la actividad privada como en las entidades del estado, ya que se han de poder disminuir los costos, a fin de competir con éxito con los bienes importados y los servicios a la estrechez presupuestaria.

- ✓ Economía de personal.
- ✓ Economía de materiales.
- ✓ Economía de maquinarias y equipos.
- ✓ Economía del espacio.
- ✓ Reducción de imprevistos.
- ✓ Visión de conjunto.
- ✓ Importancia general del factor tiempo.

## **Estructura administrativa**

- ✓ Organismo administrativo.
- ✓ Estructura administrativa.
- ✓ Órgano.
- ✓ Puesto.

## **Departamentalización**

Consiste, en la subdivisión de los organismos administrativos, en unidades de menor tamaño y nivel jerárquico, aplicando las divisiones del trabajo y la especialización. Los criterios más usados para la departamentalización son:

- ✓ Por funciones.
- ✓ Por territorio.

- ✓ Por productos o servicios que prestan.
- ✓ Por proceso de producción o prestación de servicios.
- ✓ Por el número de trabajadores.

## **Organigramas**

### **Definición**

A la representación gráfica de la estructura administrativa de una empresa, organismo o entidad.

### **Importancia**

Mediante el organigrama señalamos la estructura de la empresa, las unidades básicas con que cuentan los niveles que existen y la jerarquía que interrelacionan éstos niveles.

### **Naturaleza**

Se levanta en base a una estructura ya existente, debería ser elaborado con base técnica y por supuesto sin defectos para que sea considerado como un “organigrama ideal”.

### **Objetividad**

Debe ser leído e interpretado con suma facilidad por cualquier persona enterada en éstas técnicas.

### **Clasificación de los organigramas**

- ✓ Por su objeto: debe ser estructural, funcional, personal o nominal y especial.

- ✓ Por su naturaleza: esquemática y analítico.
- ✓ Por el área que representan: general y zonal.
- ✓ Por su forma: vertical, horizontal, circular, mixto.

#### **3.3.2.4. Manuales**

##### **Definición**

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y / o instrucciones sobre políticas, historia, organización, funciones y / o procedimientos de una empresa o entidad.

##### **Clasificación**

- ✓ Por su contenido: historia, política, organización y funciones, procedimientos, contenidos múltiples.
- ✓ Por el área de actividad que trate: finanzas, abastecimiento de personal, ventas, etc.

#### **3.3.2.5. Integración**

##### **Concepto**

Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planificación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento.

##### **Importancia**

- ✓ Es el primer paso de la etapa dinámica, depende en gran parte “la teoría” formulada en la etapa constructiva.
- ✓ Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico.

- ✓ Mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social.

### **Principios de la integración de personas**

- ✓ De la educación de hombre y funciones.
- ✓ De la provisión de elementos administrativos.
- ✓ De la importancia de la introducción.

### **Principio de la integración de las cosas**

- ✓ Del abastecimiento oportuno.
- ✓ De la instalación y mantenimiento.

### **3.3.2.6. Dirección**

#### **Concepto**

Es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplen en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

#### **Importancia**

- ✓ En relación a los demás elementos
- ✓ En razón de su carácter

#### **Fases o etapas**

- ✓ Que delegue autoridad, y que, administrar es hacer a través de otros.

- ✓ Que se ejerza esa autoridad, deben precisarse sus tiempos, elementos, clases.
- ✓ Que establezcan canales de comunicación.
- ✓ Que se supervise el ejercicio de la autoridad.

### **Condiciones de una buena dirección**

- ✓ Coordinación de intereses: el logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logra coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
- ✓ Impersonalidad del mando: la autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- ✓ Uso de la vía jerárquica: al transmitir una orden, debe seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.
- ✓ Resolución de conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible. Sin lesionar la disciplina y pueda producir disgusto entre las partes.
- ✓ Aprovechamiento del conflicto: debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.

### **La autoridad y el mando**

El mando, es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es la autoridad puesta en acción:

Los elementos del mando son tres:

- ✓ Determinar lo que debe hacerse.
- ✓ Establecer como debe hacerse.
- ✓ Vigilar que es lo que debe hacerse, se haga.

La forma de mando:

- ✓ Ordenes.- consiste en el ejercicio de la autoridad.
- ✓ Instrucciones.- es la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de cosas idénticas o similares.

### **La toma de decisiones**

Concepto.- Es escoger entre una o más soluciones posibles, aquellas que satisfaga nuestros propósitos.

Importancia.- Es la llave final de todo proceso administrativo.

Bases para la toma de decisiones.- Vamos a tratar cuatro bases principales por separado, pero en la práctica se acostumbra a utilizar una combinación de éstas como son: la intuición, los hechos, la experiencia y la autoridad.

### **Comunicaciones**

Concepto.- es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados por otros.

Principios de la comunicación:

- ✓ La comunicación es bilateral.
- ✓ La comunicación debe revisarse constantemente.
- ✓ La comunicación siempre es un medio.

### Etapas de la comunicación

- ✓ Comprender lo que se desea comunicar.
- ✓ Transmitir eficazmente.
- ✓ Estudiar la eficiencia de la comunicación.
- ✓ Seguir el curso de la comunicación.

### Clasificación de las comunicaciones

- ✓ Por la razón de los canales que se sigue: formal e informal.
- ✓ Por la razón del receptor puede ser individual o genérica.
- ✓ Por la razón de la obligatoriedad puede ser: imperativa, exhortativa o informativa.
- ✓ Por la razón de su forma puede ser: oral, escrita o gráfica.
- ✓ Por su sentido puede ser: vertical u horizontal.

### **Condiciones de una buena comunicación.**

- ✓ Informarse ampliamente de lo que se va a comunicar.
- ✓ Establecer la confianza mutua.
- ✓ Encontrar un campo común de experiencia.
- ✓ Emplear palabras mutuamente conocidas.
- ✓ Fijarse en la intención (tono de expresión).
- ✓ Lograr y mantener la atención de los interesados.
- ✓ Emplear ejemplos y ayudas visuales.
- ✓ Esperar la reacción retardada.

### **La supervisión**

Concepto.- la palabra supervisión se deriva de “súper”: sobre y, de “visum”, supino de “videre”, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar.

Importancia.- el supervisor, debe aplicar las reglas sobre dirección o mando, en razón a ser el encargado directamente de la labor de vigilancia; el eslabón que une el cuerpo administrativo; es el trasmisor de órdenes e informaciones, la deficiencia de una empresa puede deberse a la deficiente preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

#### Reglas de la supervisión

- ✓ De la unidad de cuerpo administrativo.
- ✓ De la doble preparación.
- ✓ Del fortalecimiento de la unidad supervisora.

#### Funciones del supervisor

- ✓ Distribuir el trabajo.
- ✓ Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- ✓ Calificar a su personal.
- ✓ Instruir a su personal.
- ✓ Recibir y tratar las quejas de los subordinados.
- ✓ Realizar entrevistas con estos.
- ✓ Hacer informes, reportes, etc.
- ✓ Conducir reuniones aunque sean pequeñas.
- ✓ Mejorar los sistemas a su cargo.
- ✓ Coordinar con los demás jefes.
- ✓ Mantener la disciplina.

#### Características del supervisor negativo

- ✓ El supervisor mirón.
- ✓ El tacaño de autoridad.
- ✓ El tío de la llave.
- ✓ El mata ideas.

- ✓ El despreocupado eficiente.
- ✓ El incierto.
- ✓ El señor mide a medias.
- ✓ El hombre superior.
- ✓ El director de Strip – tease.

### **3.3.2.7. Control o evaluación**

Concepto: Es la función que consiste en observar, inspeccionar y verificar la ejecución de un plan de manera que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos con los programas y tornar medios conducentes para asegurar la realización de sus objetivos.

Importancia: Son los medios de previsión que se da en todas las funciones administrativas.

#### **Principios**

- ✓ Establecimiento de unidades de medida.
- ✓ Determinación y conocimiento de aspectos estratégicos de la empresa
- ✓ La excepción que alivia a los directivos de conocer sus actividades rutinarias que por delegación se dejan de los subalternos.
- ✓ Flexibilidad para adaptarse a cambios y para tomar acción correctiva.
- ✓ Revisiones periódicas para introducir los ajustes necesarios.
- ✓ La calidad y oportunidad de los hechos reportados.

#### **Proceso y reglas**

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- ✓ Establecimiento de los medios de control.
- ✓ Operaciones de recolección y concentración de datos.
- ✓ Interpretación y valorización de resultados.
- ✓ Utilización de los mismos resultados.

La primera y la última etapa son esencialmente propias del administrador.

Los sistemas de control deben reflejar en lo posible la estructura de la organización.

Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza para aplicar el más útil, deben reportar rápidamente las desviaciones, deben ser claros para todos, deben llegar lo más concretos posibles, deben conducir a la acción correctiva, deben seguir un sistema como, el análisis de los hechos, interpretación, adaptación de medidas aconsejables, su iniciación y revisión estrecha, registro de los resultados obtenidos y, el control, debe servir para lo siguiente: corrección de los defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general y motivación del personal.

### **3.3.3. La administración educativa**

Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa, es necesario re-conceptualizar la administración educativa. Harold Koontz (1995), define a la administración como, el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas y determina que las

funciones básicas de la administración son: la planeación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

### **Implicaciones en la formación del administrador educativo**

En la organización educativa, se aplican los mismos principios y funciones de cualquier otra organización, por lo cual, se requiere que el administrador y / o director de la institución educativa, los conozca y maneje para llevarlos a su aplicación, existe una situación paradójica ya que los administrativos de las escuelas son docentes y no administradores, por lo tanto, el administrador debe propender al logro del objetivo institucional.

Pero existen directores que obvian este aspecto por favorecer la tarea burocrática, por lo tanto, el director necesita conocer, adiestrarse y aplicar las funciones básicas de la administración en el terreno educativo.

### **Funciones de la administración educativa:**

**Planeación.-** Implica la selección de los objetivos que el Instituto Tecnológico “Nuestra Señora del Rosario” propone, como también las estrategias y acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos.

**Organización.-** Establece los roles y tareas a desempeñar por parte de todo el personal que labora en la institución educativa: planta administrativa, docente, estudiantes.

**Integración.-** Se trata de seleccionar el personal idóneo para cubrir los puestos requeridos, como también, para reubicar al personal aprovechando los talentos.

**Dirección.-** Creemos que en el Instituto Tecnológico “Nuestra Señora del Rosario”, “se debe dar mayor importancia a los aspectos interpersonales; liderazgo, motivación, comunicación, para de esta manera, propiciar y motivar al personal a realizar su tarea requerida con voluntad, para contribuir al logro de los objetivos”.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> T. Arias Jara. M. Tapia Godoy, Compiladores PROMADED Módulo II “La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano”, Ecuador 2006.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	FUNDAMENTO TEÓRICO	HIPÓTESIS
<p>“La gestión directiva del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Catamayo, en relación con el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, período 2006-2008. Lineamientos Alternativos”.</p>	<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿De qué manera, la gestión directiva, incide, en el desarrollo del proyecto educativo institucional, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de Catamayo?</p> <p><b>Subproblemas.</b></p> <p>¿Cómo incide, la gestión interna, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” en el desarrollo del</p>	<p><b>General</b></p> <p>Analizar la incidencia, de la Gestión Directiva, del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” en el desarrollo del proyecto educativo institucional.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Analizar la incidencia, de la gestión interna, del Instituto Tecnológico Fiscomisional</p>	<p>➤ Gestión directiva y proyecto educativo institucional</p> <p>1.1. Gestión directiva</p> <p>1.1.1. Dimensión filosófica</p> <p>1.1.2. Dimensión epistemológica</p> <p>1.2. Proyecto educativo institucional</p> <p>1.2.1. Antecedentes históricos</p> <p>1.2.2. Características</p> <p>1.2.3. Principios</p> <p>1.2.4. Propósitos</p> <p>2. Gestión interna y proyecto educativo institucional</p> <p>2.1. Gestión interna</p> <p>2.1.1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</p> <p>2.1.2. Seguimiento y evaluación</p> <p>2.1.3. Comunicación</p> <p>2.2. Proyecto educativo institucional</p> <p>2.2.1. Elementos</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La gestión directiva del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, no está contribuyendo al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional</p> <p><b>Hipótesis Uno</b></p> <p>La gestión interna del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” no</p>

	<p>proyecto educativo institucional?</p> <p>¿De qué manera, las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, incide en el desarrollo del proyecto educativo institucional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de Catamayo?</p>	<p>“Nuestra Señora del Rosario” en el desarrollo del proyecto educativo institucional</p> <p>Determinar la incidencia de las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, en el desarrollo del proyecto educativo institucional del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” de Catamayo</p> <p>Construir lineamientos alternativos.</p>	<p>2.2.2. Dimensiones 2.2.3. Identidad 3. Relaciones interinstitucionales y de demandas del entorno (Gestión externa) y proyecto educativo institucional 3.1. Relaciones interinstitucionales 3.1.1. Alianzas 3.1.2. Clima Institucional 3.1.3. Gobierno escolar 3.2. Desarrollo institucional 3.2.1. Calidad de la educación 3.3. Proyecto educativo institucional 3.3.1. Administración 3.3.2. Desarrollo administrativo 3.3.2.1. Previsión 3.3.2.2. Planificación 3.3.2.3. Organización 3.3.2.4. Manuales 3.3.2.5. Integración 3.3.2.6. Dirección 3.3.2.7. Control 3.3.3. Administración educativa</p>	<p>contribuye significativamente al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional</p> <p><b>Hipótesis Dos</b></p> <p>Las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, del proyecto educativo institucional no contribuyen significativamente en el desarrollo del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”</p>
--	--	---	---	---

## **6. HIPÓTESIS:**

### **Hipótesis General**

La gestión directiva del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, no está contribuyendo al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional

### **Hipótesis Uno**

La gestión interna del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” no contribuye significativamente al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional

### **Hipótesis Dos**

Las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, del proyecto educativo institucional, no contribuyen significativamente en el desarrollo del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”

## 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS I

La gestión interna del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario” no contribuye significativamente al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

CATEGORÍA DE COORDINACIÓN	VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión interna	Direccionamiento estratégico  Seguimiento y evaluación	Pensamiento estratégico  Elementos  Evaluación institucional Evaluación educativa  Seguimiento	Estrategias  Empoderamiento  Pertenenencia  Visión Misión Objetivos estratégicos Metas Valores Estilo  Ámbitos de la evaluación Modalidades de la evaluación Propósito y naturaleza de la evaluación Enfoques Forma  Búsqueda de indicios Registro y análisis Criterios	Observaciones  Encuestas  Entrevistas

			<p>Juicio de valor</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Fuente</p> <p>Emisor</p> <p>Receptor</p> <p>Código</p> <p>Mensajes</p> <p>Canal</p> <p>Referente</p> <p>Situación</p> <p>Interferencia</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Funciones de la comunicación</p>	
*****	Comunicación	Elementos de la comunicación	*****	*****
	Elementos	<p>Marco institucional</p> <p>Marco teórico doctrinal</p> <p>Marco operacional</p>	<p>Realidad global</p> <p>Deber ser</p> <p>Ideal institucional</p>	
	Dimensiones	<p>D. Cultural</p> <p>D. Sociopolítica</p> <p>D. Académica</p> <p>D. Administrativa</p> <p>D. Pedagógico curricular</p> <p>D. Comunitaria</p> <p>D. Convivencial</p> <p>D. Administrativo organizacional</p>	<p>Valores y creencias</p> <p>Contexto social</p> <p>Recursos de autoridad</p> <p>Función administrativa</p> <p>Práctica enseñanza aprendizaje</p> <p>Relaciones extra institucionales</p> <p>Relaciones intra institucionales</p> <p>Organicidad interna</p>	

Proyecto educativo institucional	Características	Descentralización	Autonomía Autorreflexión Comunicabilidad Compromiso Factibilidad Democratización	Observaciones Encuestas Entrevistas
	Principios	Acción comunitaria	Sentido social	
		Acción participativa	Participación	
	Propósitos	Acción planificada	Plan de desarrollo	
Ideario		Marco doctrinal		
			Valores Perfil del estudiante	
		Canaliza aspiraciones comunidad educativa		
		Unifica criterios		
		Configura identidad institucional		

## HIPÓTESIS II

Las relaciones interinstitucionales y articulación de demandas del entorno, del proyecto educativo institucional, no contribuyen significativamente en el desarrollo del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”.

CATEGORIA DE COORDINACIÓN	VARIABLE	INDICADORES	INDICES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Relaciones interinstitucionales	Alianzas	Alianzas estratégicas	Proyectos Convenios Trabajo multidisciplinario Trabajo inter institucional	Observaciones Encuestas Entrevistas
	Clima institucional	Clima escolar	Integración Trabajo en equipo	
Desarrollo institucional	Gobierno escolar	Consejo directivo	Director – Rector Vicerrector Inspector	Observaciones Encuestas Entrevistas
	Administración educativa	Calidad de la educación	Procesos Entradas Salidas  Previsión Planificación Organización Manuales Integración Dirección Control o evaluación	

## **8. METODOLOGÍA**

La investigación se desarrollará a través de una metodología directa y participante. Directa, porque acudiremos a las fuentes primarias y originales del problema a investigarse. Los investigadores confrontarán una realidad, rica e insospechada por las conceptualizaciones teóricas, que exigen una dosis mayor de imaginación, iniciativa y profundización en el tema.

Se considerará participante, porque supera a la sociología del espectador. Al ser participante, elimina la barrera existente entre el sujeto (investigador) y el objeto (lo investigado). Por lo tanto, la institución deja de ser la cosa estudiada, para ella misma, convertirse en el actor que estudia y se transforma, y los investigadores, a la vez, que son los estudiosos y el estudiado por sí mismo para determinar el grado en que su presencia influye en el estudio y en las resoluciones tomadas por la institución y para la institución en la medida que los acepta como vehículo concienciador.

Los investigadores, se involucrarán directamente en los procesos de organización institucional, a efectos de conocer cómo se la realiza, cuáles son los criterios que tienen los responsables de ésta, qué nivel de injerencia tienen las autoridades y cómo está determinado el PEI.

Se asistirá directamente a las fuentes básicas de información para conocer la realidad del objeto de estudio y para lo cual, como instancias metodológicas, diseñar algunas actividades y estrategias, así:

- Ubicación del objeto de investigación.
- Análisis del objeto de investigación.
- Aplicación de instrumentos (encuestas).

- Sistematización y organización de la información.
- Verificación y comprobación de hipótesis.
- Redacción del informe, y
- Elaboración de los lineamientos propositivos.

Este proceso metodológico será muy pertinente y adecuado, porque facilitará el estudio y análisis correspondiente, y contribuirá a construir lineamientos alternativos válidos que servirán de soporte académico para el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”.

Como técnicas básicas para recabar información, se utilizarán la observación, encuesta y entrevistas, estas últimas serán aplicadas a docentes y estudiantes de la institución.

A las autoridades del establecimiento se les hará una entrevista, toda vez que por cuestiones de tiempo, no avanzan a responder cuestionarios ampulosos.

Una vez que se haya obtenido la información requerida, se procederá al análisis de los resultados, organizando y sistematizando dicha información, para llegar a la comprobación o desaprobación de las hipótesis, y luego, preparar el borrador del informe correspondiente. La comprobación de las hipótesis se la hará cuantitativa y cualitativa, es decir, se presentará los cuadros estadísticos, brindando la explicación, análisis e interpretación correspondiente.

Las conclusiones emergen como producto del trabajo de campo, una vez que se haga el análisis correspondiente, se construirá, sin perder de vista los objetivos e hipótesis de investigación propuestos, a fin de mantener la lógica y secuencia puesta de manifiesto durante todo el proceso.

Se utilizará el método inductivo, para obtener los criterios particulares de los informantes seleccionados, sobre cómo ven ellos al actual Proyecto Educativo Institucional y cómo éste promueve el desarrollo institucional.

El método analítico, servirá para realizar el análisis de la información que se recupere en el proceso investigativo.

El método estadístico, será utilizado para elaborar los cuadros de datos, con los criterios y opiniones de los informantes y determinar los porcentajes correspondientes.

#### **Cuadro de informantes**

<b>Informantes</b>	<b>F</b>
Autoridades	3
Docentes	12
Estudiantes	120
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

El total de la población está constituida por: 600 estudiantes, 60 profesores y 3 autoridades, de los cuales, en el caso de los docentes y estudiantes se tomará una muestra, que será determinada aplicando la fórmula correspondiente, en tanto, que de las autoridades se tomará todo el universo.

## Población y muestra de docentes

$$n = \frac{PQxN}{(N - 1)\frac{E^2}{K^2} - PQ}$$

PQ	=	Primer Cuartil	=	0,25
N	=	Población (maestros)	=	60
n	=	Muestra	=	12 u 9
K	=	Constante de proporcionalidad	=	2
E	=	Error de muestreo	=	10% = 0

$$n = \frac{0.25 \times 60}{(60 - 1)\frac{0.1^2}{2^2} - 0.25}$$

$$n = \frac{0.25 \times 60}{(60 - 1)\frac{0.1^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{15}{(59)\frac{0.01}{4} - 0.25}$$

$$n = \frac{15}{(59)\frac{0.01}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{15}{\frac{5.9}{4} - 0.25}$$

$$n = \frac{15}{\frac{5.9}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{15}{\frac{5.9 - 1}{4}}$$

$$n = \frac{15}{\frac{5.9 + 1}{4}}$$

$$n = \frac{15}{\frac{4.9}{4}}$$

$$n = \frac{15}{\frac{6.9}{4}}$$

$$n = \frac{15}{\frac{1}{4.9}}$$

$$n = \frac{15}{\frac{1}{6.9}}$$

$$n = \frac{15 * 4}{6.9 * 1}$$

$$n = \frac{60}{6.9}$$

$$n = 8.6$$

$$n = 9$$

$$n = \frac{15 * 4}{4.9 * 1}$$

$$n = \frac{60}{4.9}$$

$$n = 12$$

### Población y muestra de estudiantes

$$n = \frac{PQxN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} - PQ}$$

PQ	=	Primer Cuartil	=	0,25
N	=	Población (maestros)	=	600
n	=	Muestra	=	120 u 86
K	=	Constante de proporcionalidad	=	2
E	=	Error de muestreo	=	10% = 0

$$n = \frac{0.25 \times 600}{(600 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} - 0.25}$$

$$n = \frac{0.25 \times 600}{(600 - 1) \frac{0.1^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{150}{(599) \frac{0.01}{4} - 0.25}$$

$$n = \frac{150}{(599) \frac{0.01}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{150}{\frac{5.99}{4} - 0.25}$$

$$n = \frac{150}{\frac{5.99}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{150}{\frac{5.99 - 1}{4}}$$

$$n = \frac{150}{\frac{5.99 + 1}{4}}$$

$$n = \frac{150}{\frac{6.99}{4}}$$

$$n = \frac{150}{\frac{1}{6.99}}$$

$$n = \frac{\frac{150}{4.99}}{4}$$

$$n = \frac{\frac{150}{4.99}}{4}$$

$$n = \frac{150 * 4}{4.99 * 1}$$

$$n = \frac{600}{4.99}$$

$$n = 120$$

## **9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS**

### **Humanos**

Integrantes del grupo de investigación.

Autoridades del Colegio.

Docentes del Colegio.

Estudiantes.

### **Materiales**

Bibliografía especializada y de Internet.

Computadora, impresora, proyector.

Instrumentos de investigación.

Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular Institucional.

### **Económicos**

El proyecto será financiado con recursos propios del equipo de investigación:

### **Presupuesto**

Elaboración del Proyecto	\$ 200,00
Literatura Especializada	\$ 300,00
Transporte	\$ 200,00
Alimentación	\$ 250,00
Materiales	\$ 150,00
Equipos	\$ 500,00
Digitación	\$ 100,00
Impresión	\$ 100,00
Imprevistos	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.100,00</b>

## 10. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2007-2008													
	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1. <i>Elaboración del proyecto</i>	—	—												
2. <i>Presentación y aprobación del proyecto</i>		—	—	—										
3. <i>Aplicación de instrumentos de investigación</i>				—	—	—								
4. <i>Análisis e interpretación de resultados.</i>						—	—							
5. <i>Comprobación de hipótesis.</i>							—	—	—					
6. <i>Elaboración del primer borrador</i>										—	—			
7. <i>Elaboración informe final</i>											—	—		
8. <i>Defensa privada</i>												—	—	
9. <i>Defensa pública</i>														—

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Juan Carlos Tedesco, **El desafío educativo: Calidad y democracia** (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1987).
2. Inés Aguerrondo, “La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación”, **La Educación**, XXXVII. 116 (1993): 563.
3. Graciela Frigerio y Margarita Poggi, **Las instituciones educativas, Elementos para su gestión** (Buenos Aires: Editorial Troquel, 1994): 91.
4. Sylvia Schmelkes, **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas** (Washington, DC,: Organización de los Estados Americanos, 1994).
5. Jacques Hallack, **Managing Schools for Educational Quality and Equity: Finding the Proper Mix to Make it Work** (París: 1992).
6. Guiomar Namó de Mello, **Ciudadanía e competitividade: Desafíos educacionais do terceiro milênio** (São Paulo: Cortez Editora, 1993):
7. Para la discusión de la importancia del conocimiento en la sociedad actual, ver CEPAL y UNESCO, **Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad** (Santiago: OREALC, 1992).
8. Rafael Squirru, “Plenitud de Juan Del Prete”, **La Nación** 25 de mayo de 1996, 7.
9. Pedro Alfonso García Malo Núñez, *Gestión y Administración Educativa*.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
NIVEL DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL  
DESARROLLO EDUCATIVO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
“NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”**

**Encuesta para Docentes:** Estimado colega, somos parte de la institución educativa en la que usted trabaja, y nos encontramos empeñados en realizar una investigación de carácter educativo, que beneficiará directamente al plantel, al cual nos pertenecemos, por lo tanto, lo invitamos a participar en la misma en calidad de informante de calidad. Sus criterios serán de mucha valía e importancia, por lo que, de antemano le expresamos nuestros agradecimientos.

### I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la Institución en la que trabaja:.....  
Título Profesional:.....  
Años de servicio:.....  
Nivel:.....

### II. INFORMACIÓN ACADÉMICA

2.1. ¿Conoce usted el contenido del Proyecto Educativo Institucional – PEI- del Instituto en el que presta sus servicios profesionales?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.2. ¿Se promocionó la participación de los docentes, en la elaboración del PEI institucional, asumiendo el trabajo con un sentido de empoderamiento y pertenencia?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.3. ¿Considera usted, que los elementos que constan en el PEI de la Institución en la que trabaja y que a continuación le detallamos contribuyen al desarrollo del mismo?

- |               |    |     |    |     |         |     |
|---------------|----|-----|----|-----|---------|-----|
| - Estrategias | Si | ( ) | No | ( ) | A veces | ( ) |
| - Visión      | Si | ( ) | No | ( ) | A veces | ( ) |
| - Misión      | Si | ( ) | No | ( ) | A veces | ( ) |
| - Políticas   | Si | ( ) | No | ( ) | A veces | ( ) |
| - Objetivos   | Si | ( ) | No | ( ) | A veces | ( ) |

Desconoce ( )

Argumente su respuesta

.....  
.....  
.....

2.4. ¿Se han llevado a cabo, procesos de seguimiento y evaluación del PEI, para determinar la eficacia, eficiencia y pertinencia del mismo dentro del desarrollo de la institución?

Sí ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta

.....  
.....  
.....

2.5. Según su experiencia profesional, en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, ¿cómo se efectúa la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la institución?

De forma:

a. Versátil, clara y precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente. ( )

b. Tardía y vertical. ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.6. Según su criterio, cree usted que en el Proyecto Educativo Institucional, se promueve:

- La Realidad Global institucional Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Se enmarca en el contexto social Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Las relaciones administrativas Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Las relaciones intra institucionales Si ( ) No ( ) A veces ( )
- La organización interna Si ( ) No ( ) A veces ( )

2.7. ¿La Dirección Administrativa, orienta su accionar a la consecución de:

- Gestión de perfeccionamiento docente Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Gestión de infraestructura física Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Gestión curricular Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Gestión de talento humano Si ( ) No ( ) A veces ( )

2.8. ¿Considera que la Rectora de la Institución, a establecido alianzas estratégicas para:

- Promover alianzas, y/o acuerdos con diferentes instituciones (Centros de Salud, Comisarias de familia, CONSEP, Inst. Deportivas, Casa de la Cultura, entre otras).

Si ( ) No ( ) A veces ( )

- Promover convenios con el sector productivo

Si ( ) No ( ) A veces ( )

- Se ha promovido alianzas, y/o acuerdos con otras instituciones educativas. (Colegios, Escuelas, Universidades, Otros Centros)

Si ( ) No ( ) A veces ( )

2.9. ¿Los directivos, han promocionado actividades de integración y trabajo en equipo, con las instituciones del medio?

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

2.10. ¿El Consejo directivo, cuenta con un cronograma y/o agenda de trabajo clara, para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional?

Si ( ) No ( )

2.11. ¿El Consejo Académico, cuenta con una metodología de trabajo, orientada al diseño, implementación y seguimiento de los proyectos pedagógicos?

Si ( ) No ( )

Gracias por su colaboración

**ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**Área de la Educación, el Arte y la Comunicación**  
**Nivel de Postgrado**  
**Programa de Maestría en Administración para el Desarrollo**  
**Educativo**  
**ENCUESTA PARA ESTUDIANTES**

**Señorita estudiante:** Nos encontramos empeñados en llevar a cabo una investigación referida a la organización académica y su relación con el Proyecto Educativo Institucional, por lo que, le solicitamos muy comedidamente, se sirva participar en la misma en calidad de informante, toda vez que sus criterios serán de mucha valía e importancia.

**1. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1. Nombre de la Institución en la que estudia:

.....

1.2. Nivel en el que se encuentra:

.....

**2. INFORMACIÓN ACADÉMICA**

2.1. ¿Conoce usted el contenido del Proyecto Educativo Institucional – PEI- del Instituto en el que se educa?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.2. ¿Se promocionó la participación de las estudiantes, a través del Consejo Estudiantil, en la elaboración el PEI institucional, asumiendo el trabajo con un sentido de empoderamiento y pertenencia?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.3. ¿Conoce usted, el contenido de los elementos que constan en el PEI de la Institución, en la que estudia y que a continuación le detallamos?

- Estrategias Si ( ) No ( )
- Visión Si ( ) No ( )
- Misión Si ( ) No ( )
- Políticas Si ( ) No ( )
- Objetivos Si ( ) No ( )

Desconoce ( )

Argumente su respuesta

.....  
.....  
.....

2.4. ¿Según su criterio, en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, cómo se efectúa la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la institución?

De forma:

a. Versátil, clara y precisa, entendible, horizontal, motivacional, oportuna y trascendente. ( )

b. Tardía y vertical. ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.5. ¿Considera que la Rectora de la Institución, ha establecido alianzas estratégicas para:

- Promover alianzas, y/o acuerdos con diferentes instituciones (Centros de Salud, Comisarias de familia, CONSEP, Inst. Deportivas, Casa de la Cultura, entre otras).

Si ( ) No ( ) A veces ( )

- Promover convenios con el sector productivo, para la ejecución de prácticas educativas

Si ( ) No ( ) A veces ( )

- Se ha promovido alianzas, y/o acuerdos con otras instituciones educativas. (Colegios, Escuelas, Universidades, Otros Centros)

Si ( ) No ( ) A veces ( )

2.6. ¿Los directivos, han promocionado actividades de integración, trabajo en equipo, con las instituciones del sector?

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

Gracias por su colaboración

### ANEXO 3

#### ENCUESTA PARA LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO

**Distinguida autoridad:** Somos egresados del Programa de Maestría en Administración para el Desarrollo Educativo, del Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, de la Universidad Nacional de Loja y, nos hallamos interesados en llevar a cabo una investigación referida a conocer algunos aspectos inherentes a la organización académica y su relación con el Proyecto Educativo Institucional del Instituto al que usted representa. Consideramos que sus criterios serán de fundamental importancia para nuestro trabajo.

#### I DATOS INFORMATIVOS

1.1. Función directiva que desempeña:.....

1.2. Tiempo de desempeño:.....

#### II. INFORMACIÓN ACADÉMICA

2.1. ¿La Institución tiene una formulación parcial de su direccionamiento estratégico como institución integrada?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.2. ¿En el direccionamiento estratégico formulado en el PEI, prevalecen la visión, misión, políticas y estrategias, para que sea apropiado por parte de la comunidad educativa?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.3. ¿Considera usted, que la institución realiza su evaluación institucional:

La evaluación se va diseñando sobre la marcha

Si ( ) No ( )

Las distintas sedes tienen sus propios procesos de evaluación

Si ( ) No ( )

Los resultados de la evaluación externa, evaluación del desempeño, de los equipos docentes y administrativos, son tomados en cuenta parcialmente para su mejoramiento

Si ( ) No ( )

2.4. ¿Se ha llevado a cabo, procesos de seguimiento y evaluación del PEI, para determinar la eficacia, eficiencia y pertinencia del mismo dentro del desarrollo de la institución?

Sí ( )

No ( )

2.5. ¿La Institución emplea diferentes medios de comunicación y de manera indistinta?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

.....  
.....

2.6. ¿La institución establece comunicaciones con las autoridades e instituciones del sector, según se vaya presentando la necesidad?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

.....  
.....

2.7. ¿En su calidad de directivo institucional, cree usted, que el Proyecto Educativo Institucional, promueve:

- La Realidad Global institucional Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Se enmarca en el contexto social Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Las relaciones administrativas Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Las relaciones intra-institucionales Si ( ) No ( ) A veces ( )
- La organización interna Si ( ) No ( ) A veces ( )

2.8. ¿Considera usted que la Dirección Administrativa, orienta su accionar a la consecución de:

- Gestión de perfeccionamiento docente Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Gestión de infraestructura física Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Gestión curricular Si ( ) No ( ) A veces ( )
- Gestión de talento humano Si ( ) No ( ) A veces ( )

2.9. ¿Cómo directivo de la Institución, ha concretado alianzas estratégicas y acuerdos institucionales para:

- Promover alianzas, y/o acuerdos con diferentes instituciones (Centros de Salud, Comisarias de familia, CONSEP, Instituciones Deportivas, Casa de la Cultura, entre otras).

Si ( ) No ( ) A veces ( )

Cuáles: \_\_\_\_\_

- Promover convenios con el sector productivo, para la ejecución de prácticas educativas

Si ( ) No ( ) A veces ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

- Se ha promovido alianzas y/o acuerdos con otras instituciones educativas. (Colegios, Escuelas, Universidades, Otros Centros)

Si ( ) No ( ) A veces ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2.10. Usted como directivo ¿ha promocionado actividades, como: encuentros, reuniones, para propiciar la integración del centro educativo con las diferentes instituciones del sector?

Si ( ) No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2.11. ¿El Consejo Directivo, cuenta con un cronograma y una agenda de trabajo clara, para orientar los procesos de planeación y seguimiento a la acción institucional?

Si ( ) No ( )

2.12. ¿El Consejo Académico, cuenta con una metodología de trabajo, orientada al diseño, implementación y seguimiento de proyectos pedagógicos?

Si ( ) No ( )

2.13. ¿Considera usted que la actual organización académico-administrativa guarda estrecha relación con el Proyecto Educativo Institucional?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.14. En algunos sectores docentes y del entorno, se sostiene que el actual Proyecto Educativo Institucional, no guarda relación alguna con el desarrollo institucional, porque no responde a un diagnóstico veraz que se haya llevado a cabo. ¿Está usted de acuerdo con ésta ponencia?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.15. ¿Cómo califica usted su gestión administrativa?

- Muy Buena ( )
- Buena ( )
- Mala ( )
- Regular ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

Gracias por su colaboración