



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSTGRADO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE

MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA DR. EDGAR FRÍAS BORJA EN EL SEMESTRE ACADÉMICO OCTUBRE 2010 – MARZO 2011: PROPUESTA ALTERNATIVA”.

AUTOR:

ING. MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY

TUTOR:

ING. LANDY RUIZ MANCERO

RIOBAMBA – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Gestión Empresarial con el tema: “EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA DR. EDGAR FRÍAS BORJA EN EL SEMESTRE ACADÉMICO OCTUBRE 2010 – MARZO 2011: PROPUESTA ALTERNATIVA” ha sido elaborado por Marco Antonio Gavilanes Sagñay, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutora, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

.....
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo Marco Antonio Gavilanes Sagñay con Cédula de identidad N°. 060326479-7 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

.....

Firma:

AGRADECIMIENTO

Los agradecimientos están dirigidos a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente en la realización del presente trabajo de investigación, primeramente a Dios y a la Virgen María que siempre guían mi vida; a mis padres, mi hermano y mi novia por su amor, y apoyo incondicional. A la Ing. Landy Ruiz Mancero Tutora de mi Tesis por su paciencia y gran colaboración en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

La fe, el esfuerzo y optimismo durante estos años de estudio, son el fruto de la gente que creyó en mí, es por ello que el presente trabajo está dedicado a las personas que a lo largo de mi vida me han dado la formación para ser una persona de bien.

Con todo mi amor dedico este trabajo primero a Dios, a mis Padres, mi Hermano y mi novia; y especialmente a mi Mamita que me está cuidando desde el cielo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice general	vi
Índice de cuadros	vii
Índice de gráficos	x
Índice de imágenes	xii
Resumen	xiii
Summary	xv
Introducción	xvi
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO	
1.1 ANTECEDENTES.	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN	4
1.2.1 Fundamentación Epistemológica	4
1.2.2 Fundamentación Legal	8
1.2.3 Fundamentación Teórica referencial	11
1.2.4 Fundamentación Sociológica	36
1.2.5 Refuerzo Teórico	38
1.2.5.1 Evaluación de la Calidad de la Gestión Educativa	38
1.2.5.2 Índice de Calidad de la Gestión	39
1.2.5.3 Indicadores de Gestión Educativa	40
1.2.5.4 Índice de la Calidad de Gestión Educativa como herramienta de Autoevaluación Institucional	44
1.2.5.5 Calidad en la Administración y Gestión Universitaria	44
1.2.5.6 Los Desafíos Claves de los Directivos	45
1.2.5.7 Evaluación de la Gestión Universitaria	46
CAPÍTULO II	
2. MARCO METODOLÓGICO	
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	50
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E	

	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
2.7	HIPÓTESIS	53
2.7.1	Hipótesis General	53
2.7.2	Hipótesis Específica 1	53
2.7.3	Hipótesis Específica 2	53
	CAPÍTULO III	
3.	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	
3.1	TEMA	54
3.2	PRESENTACIÓN	54
3.3	OBJETIVOS	55
3.4	FUNDAMENTACIÓN	56
3.5	CONTENIDO	66
3.6	OPERATIVIDAD	136
	CAPÍTULO IV	
4.	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	137
4.1.1	Directivos	137
4.1.2	Estudiantes	152
4.1.3	Docentes	167
4.2	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	181
4.2.1	Comprobación de la Hipótesis Específica 1	181
4.2.2	Comprobación de la Hipótesis Específica 2	184
4.2.3	Comprobación de la Hipótesis General	187
	CAPÍTULO V	
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	CONCLUSIONES	188
5.2	RECOMENDACIONES	190
	BIBLIOGRAFÍA	191
	WEBGRAFÍA	192
	ANEXOS	193
	Anexo 1. Proyecto (Aprobado)	194
	Anexo 2. Instrumentos para la recolección	222

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	TÍTULO	PÁGINA
Cuadro No.1.1	ÁREA CENTRO	31
Cuadro No.1.2	ÁREA NORTE	31
Cuadro No.4.1	PLANES DE ESTUDIO	139
Cuadro No. 4.2	CURRÍCULO INSTITUCIONAL	140
Cuadro No.4.3	INVESTIGACIÓN	141
Cuadro No.4.4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	142
Cuadro No.4.5	MANUAL DE FUNCIONES	143
Cuadro No.4.6	CANALES DE COMUNICACIÓN	144
Cuadro No.4.7	LIDERAZGO EDUCATIVO	145
Cuadro No.4.8	SEGUIMIENTO EGRESADOS	146
Cuadro No.4.9	REALIDAD SOCIOECONÓMICA	147
Cuadro No.4.10	REMUNERACIÓN ECONÓMICA	148
Cuadro No.4.11	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	149
Cuadro No.4.12	POLÍTICAS ANUALES	150
Cuadro No.4.13	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	151
Cuadro No.4.14	AMBIENTE LABORAL	152
Cuadro No.4.15	ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO	153
Cuadro No.4.16	OFERTA ACADÉMICA	154
Cuadro No.4.17	PLANES Y PROGRAMAS	155
Cuadro No.4.18	INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS	156
Cuadro No.4.19	UTILIZACIÓN DEL INTERNET	157
Cuadro No.4.20	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	158
Cuadro No.4.21	HORARIO ADECUADO	159
Cuadro No.4.22	ATENCIÓN AL CLIENTE	160
Cuadro No.4.23	LIDERAZGO	161
Cuadro No.4.24	PERSONAS EGRESADAS	162
Cuadro No.4.25	INSERCIÓN LABORAL	163
Cuadro No.4.26	ESTABILIDAD DOCENTE	164
Cuadro No.4.27	INSTALACIONES ADECUADAS	165
Cuadro No.4.28	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	166
Cuadro No.4.29	AMBIENTE LABORAL	167
Cuadro No.4.30	ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO	168
Cuadro No.4.31	PLANIFICACIONES ACADÉMICAS	169
Cuadro No.4.32	CURRÍCULO INSTITUCIONAL	170
Cuadro No.4.33	INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS	171
Cuadro No.4.34	USO DE LAS TIC'S	172
Cuadro No.4.35	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	173
Cuadro No.4.36	HORARIOS Y FUNCIONES	174
Cuadro No.4.37	CANALES DE COMUNICACIÓN	175
Cuadro No.4.38	LIDERAZGO CORPORATIVO	176
Cuadro No.4.39	ENTORNO SOCIOECONÓMICO	177
Cuadro No.4.40	REMUNERACIONES	178
Cuadro No.4.41	INSTALACIONES Y PLANTA FÍSICA	179
Cuadro No.4.42	POLÍTICAS Y PRESUPUESTOS	180

Cuadro No.4.43	AMBIENTE LABORAL	181
Cuadro No.4.44	ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	TÍTULO	PÁGINA
Gráfico No. 1.1	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	28
Gráfico No. 1.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	29
Gráfico No. 3.1	PASOS PARA SOL. UN PROBLEMA	65
Gráfico No. 3.2	FASES DEL AGAD	97
Gráfico No.4.1	PLANES DE ESTUDIO	139
Gráfico No. 4.2	CURRÍCULO INSTITUCIONAL	140
Gráfico No.4.3	INVESTIGACIÓN	141
Gráfico No.4.4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	142
Gráfico No.4.5	MANUAL DE FUNCIONES	143
Gráfico No.4.6	CANALES DE COMUNICACIÓN	144
Gráfico No.4.7	LIDERAZGO EDUCATIVO	145
Gráfico No.4.8	SEGUIMIENTO EGRESADOS	146
Gráfico No.4.9	REALIDAD SOCIOECONÓMICA	147
Gráfico No.4.10	REMUNERACIÓN ECONÓMICA	148
Gráfico No.4.11	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	149
Gráfico No.4.12	POLÍTICAS ANUALES	150
Gráfico No.4.13	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	151
Gráfico No.4.14	AMBIENTE LABORAL	152
Gráfico No.4.15	ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO	153
Gráfico No.4.16	OFERTA ACADÉMICA	154
Gráfico No.4.17	PLANES Y PROGRAMAS	155
Gráfico No.4.18	INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS	156
Gráfico No.4.19	UTILIZACIÓN DEL INTERNET	157
Gráfico No.4.20	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	158
Gráfico No.4.21	HORARIO ADECUADO	159
Gráfico No.4.22	ATENCIÓN AL CLIENTE	160
Gráfico No.4.23	LIDERAZGO	161
Gráfico No.4.24	PERSONAS EGRESADAS	162
Gráfico No.4.25	INSERCIÓN LABORAL	163
Gráfico No.4.26	ESTABILIDAD DOCENTE	164
Gráfico No.4.27	INSTALACIONES ADECUADAS	165
Gráfico No.4.28	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	166
Gráfico No.4.29	AMBIENTE LABORAL	167
Gráfico No.4.30	ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO	168
Gráfico No.4.31	PLANIFICACIONES ACADÉMICAS	169
Gráfico No.4.32	CURRÍCULO INSTITUCIONAL	170
Gráfico No.4.33	INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS	171
Gráfico No.4.34	USO DE LAS TIC'S	172
Gráfico No.4.35	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	173
Gráfico No.4.36	HORARIOS Y FUNCIONES	174
Gráfico No.4.37	CANALES DE COMUNICACIÓN	175
Gráfico No.4.38	LIDERAZGO CORPORATIVO	176
Gráfico No.4.39	ENTORNO SOCIOECONÓMICO	177
Gráfico No.4.40	REMUNERACIONES	178

Gráfico No.4.41	INSTALACIONES Y PLANTA FÍSICA	179
Gráfico No.4.42	POLÍTICAS Y PRESUPUESTOS	180
Gráfico No.4.43	AMBIENTE LABORAL	181
Gráfico No.4.44	ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO	182

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN	TÍTULO	PÁGINA
Imagen No. 1.1	LABORATORIO DE COMPUTACIÓN N° 1	32
Imagen No. 1.2	LABORATORIO DE COMPUTACIÓN N° 2	32
Imagen No. 1.3	SECRETARÍA NORTE	33
Imagen No. 1.4	SECRETARÍA CENTRO	33
Imagen No. 1.5	AULAS	34
Imagen No. 1.6	ESPACIOS DE RECREACIÓN	35

RESUMEN

El trabajo, Evaluación a la gestión de directivos, administrativos y docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011: propuesta alternativa”. Es un compendio acerca de la Evaluación del Desempeño de los actores y orientadores de la organización para conseguir una educación de Calidad.

Se ha comprendido a la evaluación como el examen que una institución educativa realiza, ya sea por sí misma (auto evaluación) con amplia participación de sus integrantes, o ya sea con participación de evaluadores externos (evaluación externa), sobre la totalidad de las actividades institucionales a fin de superar los obstáculos existentes y consolidar los logros que en clara concordancia con la misión y objetivos organizacionales se ha propuesto en expectativa de la excelencia.

El trabajo utiliza varias técnicas como la observación directa, investigación de campo, el análisis documental, encuestas, material bibliográfico y páginas web, que permiten entender la evaluación como parte de un proceso educativo que no olvida el marco social y político que lo envuelve.

Sobre esta base, es imprescindible recoger el criterio de la comunidad epistémica correspondiente, para entender, y replantear científicamente lo que es un sistema de evaluación, el mismo que permite a docentes directivos y administradores constituirse no solo en elementos que buscan mejorar la educación sino ser los transformadores de la sociedad.

La propuesta, mantiene el objetivo de fortalecer la gestión de directivos, administradores, y docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja, en busca de mejorar la Calidad de la Educación haciéndola eficiente en sus acciones a favor de ella.

El conjunto de estrategias que involucra la propuesta alternativa son la base para potencializar las acciones de gestión de directivos, administradores y docentes, esto logra eficiencia eficacia y productividad en todos sus actores.

Entre los logros alcanzados se encuentran el fortalecimiento a la gestión de los directivos, administrativos y docentes, así como el incremento en el número de estudiantes

matriculados de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja. También podemos mencionar un mayor nivel de satisfacción tanto en los clientes internos como en los externos.

SUMMARY

The job evaluation to management executives, administrators and teachers of the school corporation Borja Dr. Edgar Frías semester in October 2010 - March 2011: alternative proposal. “A compendium on Performance Evaluation of the actors and guiding the organization to achieve a quality education.

It has been understood as the assessment test that performs an educational institution, either by itself (self-assessment) with broad participation of its members, or whether involving external reviewers (external evaluation), on all activities to overcome institutional barriers and consolidate gains in clear agreement with the mission and organizational objectives proposed in expectation of excellence.

The paper uses several techniques such as direct observation, field research, document analysis, surveys, literature and websites for understanding the assessment as part of an educational process that does not forget the social and political context that surrounds it. On this basis, it is imperative to collect the opinion of the relevant epistemic community, to understand, and to rethink what a scientific evaluation system, which allows the same executives and managers become teachers not only in elements that seek to improve education but be transformers of society.

The proposal maintains the objective of strengthening the management, directors, and teachers of the school corporation Borja Dr. Edgar Frías, seeking to improve the quality of education by making it efficient in their shares in favor of it.

The set of strategies involving the alternative proposal potentiate the basis for management actions of managers, administrators and teachers, this achieves efficient and productive efficiency in all its actors.

The achievements include strengthening the management of managers, administrators and teachers, as well as the increase in the number of students enrolled in the Educational Corporation Dr. Edgar Frías Borja. We can also mention a higher level of customer satisfaction in both internal and external in.

INTRODUCCIÓN

Evaluar es un arte, el mismo que nos conlleva a la toma de decisiones, es decir que la evaluación inspira, orienta y condiciona de alguna manera la acción y las conductas de las personas y mejora la gestión sobre las organizaciones.

Desde hace algún tiempo la evaluación a los directivos, docentes y administrativos de las organizaciones educativas se viene realizando luego de haber adoptado un Modelo de Sistema Evaluativo que ayude a solucionar las necesidades educativas a favor de los estudiantes, el profesorado, los centros educativos, los procesos educativos y sobre la propia administración.

Hoy es más que evidente la necesidad de evaluar el rendimiento de los centros escolares en su organización, funcionamiento y resultados, de identificar y diagnosticar sus problemas de realizar una labor sistemática de revisión de la labor docente y todo ello no solo para conocer si no sobre todo para introducir los mecanismos de motivación, de corrección más idóneos. Evaluación de los aprendizajes de los profesores, evaluación del currículo nos ayuda a distinguir las realidades de la evaluación educativa con su realidad, para de esta manera poder conocer e imponer una evaluación que nos permita enseñar y aprender.

Con la aplicación correcta de los Modelos de Evaluación se consigue calidad de procesos, y calidad educativa que en consecuencia, es algo más que un método o herramienta, en sí constituye una filosofía de la gestión de la calidad total.

Por otra parte, calidad son los retos que nos hemos marcado en especial dentro del quehacer educativo ya que esto permite que la sociedad emane resultados eficaces, promueva el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales que tienen en cuenta su nivel socio-económico su medio familiar y su aprendizaje previo. Situación a la que se ha llegado después del desarrollo de los distintos capítulos previstos para la investigación en mención.

Para lo cual voy a realizar una síntesis de lo que voy a realizar en cada capítulo:

El Capítulo I trata temas de fundamentación teórica basadas principalmente en los aspectos epistemológico, legal y teórico referencial, lo que me permite tener un fuerte sustento para el trabajo de investigación.

El Capítulo II trata sobre los lineamientos para el diseño de la investigación, es decir los diferentes métodos, técnicas e instrumentos para la elaboración de la investigación; así como los procedimientos utilizados para el análisis y la interpretación de resultados.

El Capítulo III básicamente expone los Lineamientos alternativos de solución que es el fruto de la investigación con todo su fundamento y operatividad.

El Capítulo IV realiza un análisis, exposición e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación; así como la comprobación respectiva de las hipótesis específicas y de la hipótesis general.

Finalmente el Capítulo V trata sobre las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Uno de los soportes más significativos para el mejoramiento de la Calidad de la Educación a nivel mundial es la Evaluación a los actores educativos como Directivos, Administrativos y Docentes; en esta línea es prioritario desempeñar y desarrollar estrategias de capacitación para el desarrollo profesional que tenga como objetivo alcanzar un cambio cognoscitivo, procedimental y actitudinal para mejorar la práctica docente. En ese contexto los países de España y Chile han sido los pioneros en experimentar este tipo de educación de calidad que garanticen el establecimiento de un conjunto de relaciones entre personas, con el conocimiento, con la realidad social económica y cultural que le rodea, con la Institución donde labora y con otras instituciones para conseguir la Gestión Educativa a nivel de aula que es de responsabilidad del maestro, por lo que debe realizar un trabajo intelectual crítico, reflexivo, creativo, eficiente comprometido afectivo y actitudinalmente que apunte a mejorar la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes tomando en cuenta sus características individuales y grupales, el contexto y el avance científico – tecnológico que demanda la sociedad del siglo XXI, el mismo que es reconocido como el siglo de la tecnología en donde se pone de manifiesto el desarrollo de las competencias que posee cada persona para su desarrollo profesional.

La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada en la lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

En las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los

países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por:

- a) Tener una actitud extrovertida y abierta.
- b) Ser prospectivo, prever los futuros posibles.
- c) Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico.
- d) Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios.
- e) Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante.
- f) Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno.
- g) Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico.
- h) Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma.
- i) Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo.
- j) Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro.

- k) Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso.
- l) Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente.
Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.
- m) Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en el claustro de profesores de la escuela, es una necesidad de primer orden.

Por ello el interés principal de la gestión de las instituciones educativas modernas nos lleva a la Gerencia. La Gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de la conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias.

En este punto es necesario preocuparse por el desarrollo de las siguientes ideas:

- La gestión, como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales.
- La gestión, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayuden a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.
- Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

Desde luego, entendemos que la gestión no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito, que no es otra cosa que el fortalecimiento de las competencias en las áreas de Gestión y Liderazgo Educativo con aporte de docentes directivos y administrativos de la organización que son los llamados a lograr un solo resultado: Aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

1.2. FUNDAMENTACION

1.2.1. Fundamentación Epistemológica

La Epistemología de la Evaluación de la gestión de directivos y administrativos en el ámbito educacional es el conjunto de reflexiones, análisis y estudios acerca de los problemas suscitados por los conceptos, métodos, teorías y desarrollo de las ciencias. Herbart Johann Frederich es uno de los primeros que postula la ciencia pedagógica o ciencia de la educación. Filósofo y Pedagogo, discípulo de Kant y Pestalozzi. La construcción del conocimiento científico implica recorrer un largo camino en el que se cumplen determinados principios metodológicos y se cubren etapas en el proceso para lograr un conocimiento objetivo, que corresponda a la realidad que se estudia, que permita conocer la concepción de ciencia que debe estar presente en los currículos científicos, proporcionando un cambio mucho más directo a la forma como la mente humana se apropia de la realidad.

El mundo de la cultura y de la ciencia constituye un compendio de características del proceso productivo intelectual de corte histórico, cultural y científico a través de los nexos y entrelazamientos entre objetos simbólicos, sígnicos y abstractos.

El hombre requiere un proceso más lento de aprendizaje que el animal. El hombre, a través de su existencia, contrae ciertas responsabilidades, además de instalarse en un mundo no sólo físico. De ahí que el carácter más general y específico probablemente de una cultura es que debe ser aprendida y, por consiguiente, transmitida en alguna forma a través de instrumentos forjados por el saber racional, el cual desde este punto de vista podría definirse como la posibilidad de renovar y corregir las técnicas culturales, de ahí que, como recuerda Boutroux, E. (1970). Todo sistema de filosofía lleva implícita o explícitamente una doctrina pedagógica. Y que toda pedagogía sea siempre un esfuerzo por realizar principios o valores que caracterizan y presiden una concepción del mundo o, en otros términos una filosofía.

Es inconcebible así una pedagogía como teoría de la educación sin una filosofía del hombre. Por eso el primer planteamiento de fondo de toda pedagogía se sintetiza en estos interrogantes: ¿Qué es el hombre?, ¿Cómo debe ser?, ¿Cuál es su meta o destino?; preguntas éstas, que siendo de tipo filosóficas, constituyen en el fondo, el subsuelo de la educación con la perspectiva de una especie humana futura más feliz.

Hernández Marte Fermín Antonio y Lara Morel Emila Mallelin, en su tesis, titulada la "Gestión de los directores de centros educativos del nivel medio del sector público del distrito educativo 09-02, 2004, Universidad Autónoma de Santo Domingo, septiembre 2004, cuya metodología aplicada fue la descriptiva y de campo y los métodos deductivos, inductivo y analítico, en la cual se expresan las siguientes conclusiones:

- Los puestos de dirección y supervisión son desempeñados en su mayoría por el sexo masculino, lo que implica una discriminación respecto al sexo.
- Gestionaría de los centros educativos del nivel medio de esperanza y laguna salada. (observación)

Lo que entra en contraposición con lo que plantea el artículo 120 de la ley 66 que expresa: los centros educativos públicos tendrán una dirección y una junta como órgano descentralizador.

En la misma línea está la tesis realizada por Amarante Soto Ana Mireya titulada "Gestión de los directores en la labor docente de Centros Educativos Básicos", entrenada por el proyecto educa-pipe, en los años 1991-1993, Santo Domingo, Universidad Autónoma de Santo Domingo, dicha tesis contiene las siguientes conclusiones:

- Los resultados del área administrativa de una escuela mejor, garantiza que las directrices emanadas de la secretaria de estado de educación son tomadas en cuenta, para la planificación del trabajo escolar, con los cuales se elabora el calendario escolar propio de cada institución, así mismo sé que los centros educativos laboran a la luz de las disposiciones legales.
- Se hace una comparación de los directores en sus aspectos demográficos reflejando que la población de directores sin el entrenamiento adecuado es relativamente joven y con un

periodo corto trabajando en el área de la gestión escolar. Lo que lleva a la reflexión; el director sin entrenamiento sería recién egresado de las universidades o estudiantes universitarios, por lo que obtuvo resultados igualmente aceptables, además el grupo entendía que tiene más años de servicio y posiblemente más tiempo sin actualización por lo que estaba más decidido a recibir el entrenamiento para educar.

- La organización de una institución que busca calidad tiene acciones esenciales como organizar reuniones con los padres y con los maestros del centro y la formación de la sociedad de padres y amigos de la escuela, estas fueron descritas como necesidades de los centros educativos y por lo tanto trabajo en talleres para fomentar la relación del centro con la comunidad.
- La administración de los recursos del centro parecen ser que están más encaminadas a mantener la seguridad de la planta física, supervisando y planificando las construcciones y remodelaciones de la escuela.

En el aspecto de la gestión pedagógica está la tesis sustentada por Peña Casilda Antonia y Disla Vásquez Reina Teresa, con el título "Gestión de los maestros de primero y segundo año del nivel básico de las escuelas del Distrito 06-07, del Municipio de Gaspar Hernández en los años 1990-2000, Universidad Autónoma de Santo Domingo, concluyendo de la siguiente manera:

- Se confirma que los maestros se están capacitando cada día, tal vez motivada por el realce que ha alcanzado el sector magisterial y el desarrollo de la pedagogía activa para el buen desenvolvimiento de los mismos.
- El gran reto es la capacitación del maestro y la utilización que hace el mismo de los aprendizajes.
- Se puede observar además que una parte importante de los maestros (50%) no tenían planificación actualizada es decir, que todavía hay maestros que trabajan con planificación del año anterior, y que la planificación no están acorde con los contenidos y objetivos que se requieren hoy día para formar el hombre de hoy y del mañana.
- La mayoría de los maestros utilizan metodología tradicional con la forma de limitarse a trabajar con los niños solamente en el aula, sentándolos en columnas.

- En esa misma dirección Liriano Daniel y Guzmán Tomas, con estudios sobre Gestión del Maestro en el aula del Quinto al Octavo grado en el Municipio de Gaspar Hernández, universidad Autónoma de Santo Domingo en Octubre del 2000, la cual en su metodología está calificada como un estudio descriptivo transversal; arribaron a las siguientes conclusiones:
- El estudio reveló un alto porcentaje de maestros (as) graduados (as) de profesorado o maestro normal superior lo que indica que los educadores (as) apeándose en la práctica al programa de profesionalización de maestros bachilleres (P.P.M.B) como es un proyecto de SEEBAC-BID, para el mejoramiento de la Educación Básica. Este se inició en septiembre del 1993 y es uno de los logros del Plan Decenal.
- En relación a la planificación el estudio mostró que la mayoría de los profesores (as) prepara el plan anual de clase, pero en contraposición a éstas, tan solo el 23% tenía consigo el plan de clase o unidad de aprendizajes cuando se le pidió mostrarlos.
- El estudio demostró la existencia de educadores (as) hábiles para mantener la disciplina dentro del salón, sin necesidad de maltratos a los estudiantes. Esto confirma que los maestros (as) dominan los contenidos que importen pues de lo contrario se muestra graves problemas de indisciplina en el aula.

Otro estudio realizado fue la monografía llevada a cabo por Guzmán Ogando Nelly y otros de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, centro Regional Oeste (Curo), titulada "La Gestión Administrativa en Centros Privados, análisis del caso del centro cristiano de educación para el desarrollo en San Juan de la Maguana, en el año 2004, utilizando los métodos analíticos y descriptivos, con las siguientes conclusiones:

- La gestión administrativa es descentralizada.
- El centro educativo cristiano de educación para el desarrollo cumple con su totalidad el proceso de planeación, organización, dirección y control. A esto debe su éxito empresarial.
- En cuanto a la planeación la administración de este importante centro educativo, tiene bien definida su misión, visión y para que existe y trabaja arduamente para lograrlo, para ello cuenta con personal altamente calificado.

En ese mismo orden esta la monografía, sustentada por Reyes Pérez Olivera, en la Universidad Central del Este (UCE), San Juan en el año 2007, con el tema Incidencia de la Gestión de los directores en el funcionamiento de los centros del Nivel Básico en el Distrito 02-03, las Matas de Farfán, en la cual se concluyó de la siguiente manera:

- Los directores de centro no integran a todos los actores del proceso en la tarea de planificación y otras actividades.
- No se cumple en su totalidad la buena labor de los directores.

1.2.2. Fundamentación Legal

La ley contempla la evaluación a todo nivel, una preocupación del actual Gobierno es la evaluación a todo nivel y en particular la educativa

a) Constitución Política del Ecuador de Junio del 2008, Sección 8ª de la Educación.

Art. 70. La ley establece órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicas a la sociedad sobre la calidad de enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional.

b) Ley Orgánica de la Educación.

Capítulo VI, B. De la supervisión educativa. Art. 38.- (Funciones).- La supervisión educativa es una función técnico administrativa, sistemática y permanente, encargada de velar por la consecución de los fines y objetivos del sistema educativo nacional y por el cumplimiento de las normas que lo rigen; de promover el mejoramiento de la calidad de la educación y asegurar el correcto aprovechamiento de sus recursos en relación con el desarrollo socio-económico del país.

c) Capítulo XIII. De la Evaluación.

A. Normas Generales

Art. 290.- (realización de la evaluación). La evaluación en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional será permanente, sistemática y científica.

Art. 291.- (Funciones de la evaluación).- La evaluación permitirá reorientar los procesos, modificar actitudes y procedimientos, proporcionar información, detectar vacíos, atender diferencias individuales y fundamentar la promoción de los estudiantes.

Art. 292.- (Objetivos).- La evaluación debe cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Determinar si los objetivos educativos de un grado, curso, ciclo o nivel, se han alcanzado eficazmente;
- b) Descubrir en qué medida han sido efectivos los procesos didácticos, el currículo y los recursos didácticos, el currículo y los recursos materiales utilizados en el aprendizaje;
- c) Proporcionar los instrumentos, medios y resultados, que conduzcan a docentes y estudiantes a la autocrítica y a la auto evaluación; Identificar las causas de los errores y de las dificultades de aprendizaje, con miras a efectuar las modificaciones indispensables en el futuro; se debe señalar que el enfoque que se da a la evaluación, está dirigida a evaluar a los estudiantes.

Art. 294.- La evaluación tendrá como finalidad el diagnosticar la situación de aprendizaje del estudiante y lograr mejoras en su formación, a través de estímulos de acuerdo con el desarrollo del aprendizaje y la capacidad individual de cada estudiante.

Art. 295.- La evaluación comprenderá:

Selección de los objetivos que orientan el proceso de evaluación.

- Análisis de los objetivos
- Selección de los instrumentos
- Elaboración de los instrumentos
- Aplicación de los instrumentos
- Elaboración de resultados
- Información de los resultados
- Aplicación y recuperación pedagógica.

d) Ley Orgánica de la Educación Superior

Art.13. Funciones del sistema de educación superior.

Son funciones del sistema de educación superior:

Evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del sistema de Educación Superior, sus programas y carreras, y garantizar independencia y ética en el proceso.

De igual manera en el Título V de la Calidad de Educación Superior, Capítulo 1 del Principio de la calidad.

Art. 93.- Sobre el principio de la calidad, se manifiesta que este consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Art. 94.-Evaluación de la calidad.- La evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

De igual manera en el Capítulo 2 sobre las Normas para la garantía de la calidad, Art.98 Planificación y ejecución de la autoevaluación, se manifiesta que “La planificación y ejecución de la auto evaluación estará a cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.”

1.2.3. Fundamentación Teórica Referencial

La Corporación Educativa “Dr. Edgar Frías Borja”

a) Antecedentes.

La Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja es una entidad sin ánimo de lucro de utilidad común, perfil técnico, educativo e investigativo, con domicilio principal en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, creada como tal en el año 2005 con el propósito de ofrecer programas educativos de desarrollo integral para la región central del Ecuador y de contribuir a la formación de nuevos empresarios con programas académicos de alta pertinencia social, a la consolidación del espíritu empresarial, al desarrollo de las empresas en el medio y a la creación de nuevos proyectos productivos en esta importante zona del país.

La Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja fue debidamente reconocida por el Ministerio de Educación, mediante acuerdo No. 043 del 03 de marzo de 1998, con su primera Institución insigne el Instituto Superior Tecnológico “República Federal de Alemania, como Institución de estudios empresariales, programas carrera y mediante la Resolución No. 197 de mayo 5 de 2005 se le otorgó la Personería Jurídica, con el nombre de Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja bajo el objetivo principal de promover una educación de calidad para todo el Ecuador y principalmente toda la zona centro del país, para que esta acción le permita a toda la población vincularse al ciclo productivo, contribuyendo con ello al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general.

En cumplimiento de su misión institucional, la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja ha diseñado metodologías propias de educación y formulado programas de formación técnica y tecnológica, los cuales por la estructura curricular y diseño pedagógico han sido bien aceptados por los diversos estamentos locales y se constituyen en una excelente alternativa en el medio local y la región centro del Ecuador.

Hoy en día, la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja cuenta con 6 Instituciones Educativas que se listan a continuación:

- Instituto Superior República de Alemania
- Unidad Educativa Liceo Americano
- Colegio Internacional Iberoamericano
- Colegio Particular a Distancia Sultana de los Andes
- Instituto Técnico Superior Pedro Frías Carrasco
- Liceo Iberoamericano

i) Principios Institucionales

- ✓ Respeto a la dignidad humana
- ✓ Educación para la vida exitosa
- ✓ Liderazgo empresarial
- ✓ Espíritu de servicio, responsabilidad y eficiencia
- ✓ Actitud de superación, investigación y calidad
- ✓ Excelencia para el desarrollo

ii) Estrategias Pedagógicas

- ✓ Metodologías participativas
- ✓ Prácticas con ejemplos y didáctica congruente con el entorno
- ✓ Reconocimiento del sujeto de conocimiento para llegar al objeto de la formación
- ✓ Los de mayor nivel con los de menor nivel
- ✓ Dinámicas de grupo, para aprender haciendo
- ✓ Líderes de grupo, para aprender dirigiendo
- ✓ Ejercicios en clase, para aprender reflexionando
- ✓ Ubicación temática, para aprender autoevaluando
- ✓ Evaluar conceptos, para generar conocimiento
- ✓ Recordar constantemente el propósito de “su” educación
- ✓ Procesos educativos dinámicos, flexibles y motivacionales

iii) Políticas Institucionales

- ✓ Contribuir al desarrollo de la ciudad y la región
- ✓ Preferencia permanente para contratar profesionales docentes de la ciudad

- ✓ Preferencia permanente para contratar técnicos y colaboradores habitantes de la ciudad
- ✓ Preferencia permanente para comprar bienes e insumos a proveedores de la ciudad
- ✓ Preferencia permanente para pagar impuestos en la ciudad

b) Misión

Formar profesionales integrales capaces de ser creativos, críticos, competitivos, emprendedores y reflexivos, con alta conciencia ciudadana, comprometiendo sus esfuerzos institucionales a la satisfacción de las necesidades de las esferas sociales y productivas con sentido de ética profesional, teniendo como base el respeto mutuo a través del desarrollo del talento humano.

c) Visión

Ser una Corporación Educativa Líder en Educación integral fusionando la educación, tecnología y emprendimiento productivo para el desarrollo socioeconómico sustentable de la provincia y el país.

d) Estructura Organizacional y Administrativa

Los elementos educativos vistos desde el punto administrativo son quienes tiene a su responsabilidad la dirección académica, administrativa, financiera y cultural de la corporación educativa así también como la normativa que se implementa para alcanzar las metas educativas propuestas.

Se detalla a continuación el orgánico funcional de la Corporación Educativa.

i. Puesto: Rector

Dirigir y representar legalmente a la Institución a través de una adecuada planificación que oriente y guíe las actividades de las distintas áreas y departamentos de manera coordinada a

fin de cumplir los objetivos planteados al menor costo y para la satisfacción de los educandos.

a. Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior y sus reglamentos, los estatutos institucionales y reglamentos internos; así como también las resoluciones y disposiciones del CONESUP, CONEA, de la Junta General y del Consejo Directivo y Gubernativos de la Corporación.
- Liderar el Comité Corporativo del Proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad y aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos en este Comité y de conformidad con los estatutos.
- Dirigir la planificación estratégica y exigir su ejecución de manera permanente.
- Participar en la elaboración del presupuesto institucional conjuntamente con las autoridades financieras.
- Orientar las labores docentes, administrativas y de servicios y disponer sanciones cuando existan desvíos.
- Coordinar con los Vicerrectorados, la Gerente General y los Directores de Escuela, las actividades generales que se deben desarrollar en la Corporación.
- Exigir informes Administrativos, Financieros y de recursos Humanos a los Directores de Escuela y departamentos a fin de orientar la aplicación de la planificación y priorización de necesidades.
- Sugerir al Consejo Directivo las reformas de normas y procedimientos que convengan introducir en la Corporación.
- Establecer medidas correctivas con sus respectivos plazos ante infracciones, desvíos o errores que se cometen en los diferentes departamentos.
- Establecer medidas preventivas a fin de evitar infracciones, desvíos o errores que podrían cometerse en los diferentes departamentos.
- Solicitar y tramitar ante los Organismos pertinentes la autorización de funcionamiento de nuevas carreras profesionales.
- Firmar convenios y acuerdos con otras instituciones, sean estas gubernamentales o no gubernamentales, nacionales o extranjeras.

- Participar en nombre de la Corporación, en todos los eventos culturales, científicos y sociales que convengan a la Institución y mantener en alto su prestigio.
- Responder ante los Organismos de control sobre el funcionamiento correcto de la Corporación, entregando la información y documentación pertinentes.
- Firmar la documentación de soporte de los estados y transacciones financieras.
- Firmar autorizaciones que le competen al rectorado.
- Revisar conjuntamente con el Vicerrector Académico la planificación curricular y sus instrumentos antes de su aprobación.
- Ejercer supervisión académica, conjuntamente con el Vicerrector Académico.
- Exigir el mantenimiento adecuado de las instalaciones y una eficiente organización administrativa en todas las áreas y departamentos.
- Mantener en alto y permanente ascenso el nivel de motivación de sus colaboradores y de los trabajadores en general de la Institución.
- Mantener en permanente funcionamiento los procesos de mejoramiento continuo.
- Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

b. Características del Puesto de Rector.

Es un cargo de alta responsabilidad, requiere de sólidos conocimientos en administración educativa y de personal, conocimiento de las leyes y reglamentos del Sistema educativo ecuatoriano. Liderazgo, excelentes relaciones humanas, iniciativa, capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y capacidad de negociación.

c. Relaciones Funcionales:

- **Internas:** Directorio, Presidencia y todos los departamentos de la Corporación Educativa.
- **Externas:** SENESCYT, CONEA, Medios de Comunicación, Organismos Estatales y otras Instituciones.

d. Requisitos Mínimos:

- **Educación:** Título Académico de 4to. Nivel en el área educativa y el título de 3er. nivel en cualquiera de las especialidades que la Corporación oferta

- **Capacitación:** Conocimiento en Administración Educativa de preferencia conocimiento en Psicología educativa, Relaciones Públicas, manejo de sistemas básicos de computación, conocer leyes del sistema educativo, tributarias, laborales y saber hacer análisis socioeconómicos.
- **Experiencia:** 5 años como Rector o puestos del mismo nivel.

ii. Puesto: Vicerrector Administrativo

Planificar, organizar y coordinar la administración de los recursos: humanos, materiales, financieros y controlar el movimiento económico de la Corporación de manera eficaz y eficiente a fin de lograr un crecimiento sostenido de las operaciones a todo nivel y al menor costo, para satisfacer las necesidades institucionales.

a. Funciones:

- Liderar el Comité Administrativo y sugerir políticas, normas y procedimientos de la institución de conformidad con los estatutos.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos, políticas, normas y procedimientos establecidos en el manejo de los recursos financieros y los recursos materiales e instalaciones de la Corporación.
- Conferir a sus colaboradores inmediatos la autoridad suficiente para cumplir con responsabilidad y vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Cuidar y controlar el cumplimiento de las disposiciones estatales según las leyes y políticas gubernamentales.
- Implementar métodos y técnicas para la optimización de los procesos de gestión administrativa.
- Presentar informes de gerencia al Rectorado y los miembros del directorio semestralmente.
- Controlar al personal nuevo de la institución, bajo las condiciones de orden legal.
- Mantener en alto y permanente ascenso el nivel de motivación de sus colaboradores y de los trabajadores en general de la institución.
- Asignar responsabilidades a sus colaboradores y funcionarios.

- Exigir la presentación periódica de resultados a sus colaboradores y funcionarios a través de indicadores de gestión.
- Analizar conjuntamente con los funcionarios y colaboradores los resultados a fin de corregir errores y realizar nuevas acciones institucionales.
- Verificar los balances y corregir errores financieros.
- Mantener en permanente funcionamiento los procesos de mejoramiento continuo.
- Trabajar por el buen nombre y prestigio de la Corporación
- Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Firmar contratos que estén sujetos a las políticas de la Corporación y los lineamientos del Directorio.

b. Características del Puesto de Vicerrector Administrativo

Es un cargo de alta responsabilidad, requiere de sólidos conocimientos tributarios, laborales y de costo. Liderazgo, excelentes relaciones humanas, iniciativa, capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y capacidad de negociación.

c. Relaciones Funcionales:

- **Internas:** Directorio, Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Directores de Escuela.
- **Externas:** Clientes, Bancos y Proveedores.

d. Requisitos Mínimos:

- **Educación:** Título Académico Superior de Administrador de Empresas o de Economista o Ingeniero Comercial.
- **Capacitación:** Conocimiento en manejo de Recursos Humanos, capacitación de Relaciones Públicas, manejo de sistemas básicos de computación, conocer leyes tributarias, laborales y saber hacer análisis de mercado y financieros.
- **Experiencia:** 3 año como Gerente General o puesto del mismo nivel.

iii. Puesto: Vicerrector Académico

Preparar medios para el bienestar psicosocial y económico del personal docente, administrativo y de servicios a fin de contribuir en la solución de problemas que afectan el desarrollo de sus actividades en el trabajo y sobretodo elevar su autoestima, incentivar el trabajo en equipo y desarrollar el talento humano, llevando adecuadamente el control de la nómina y haciendo el seguimiento de los beneficios de ley.

a. Funciones:

- Orientación y asesoramiento al personal que labora en la institución.
- Desarrollar actividades que conlleven al bienestar del personal.
- Gestionar los apoyos en salud de los trabajadores.
- Apoyar en el mejoramiento de las relaciones laborales, a fin de crear un agradable ambiente laboral.
- Desarrollar, aplicar políticas y procedimientos establecidos en la empresa en lo que se refiere al Recurso Humano.
- Desarrollar procedimientos que ayuden a mantener motivado e informado al personal que labora en la Corporación.
- Coordinar acciones para desarrollar programas sociales y de recreación.
- Asistir y participar en las reuniones del equipo de mejoramiento continuo para desarrollar los proyectos de mejora.
- Planificar conjuntamente con el Rector y con la Gerente General estrategias que ayuden al desarrollo del talento humano.
- Desarrollar programas de reclutamiento e introducción del personal.
- Planificar y desarrollar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Evaluar el rendimiento de los trabajadores y funcionarios.
- Realizar el monitoreo de la asistencia y el ausentismo del personal.
- Apoyar en el desarrollo del programa de mejoramiento de calidad y productividad.
- Llevar registros y estadísticas de los estudiantes matriculados, retirados y de la asistencia.

- Proporcionar información a las demás autoridades sobre los registros de matriculación, asistencia y ausentismo de los estudiantes.
- Coordinar acciones con los demás departamentos para proporcionar y mantener el bienestar estudiantil.
- Colaborar con el Contador General para la elaboración de los informes económicos.

b. Características del Puesto de Vicerrector Académico

Es una función de confianza y mucha responsabilidad, requiere de habilidades para tratar con superiores y subordinados; conocimiento de la empresa y de las condiciones socioeconómicas de los trabajadores y funcionarios. La función requiere de criterio bien formado para la toma de decisiones; es necesario tener iniciativa y gran aptitud para realizar negociaciones interpersonales a fin de lograr acuerdos y dar soluciones a problemas. Debe conocer a profundidad las políticas de las empresas para el apoyo permanente en el cumplimiento de la estrategia empresarial. Debe tener habilidad de manejo de personal.

c. Relaciones Funcionales:

- **Internas:** Jefe de Recursos Humanos, Gerente General, Contador General, Jefes Departamentales.
- **Externas:** IESS

d. Requisitos Mínimos:

- **Educación:** Egresado Universitario con título superior de Manejo de Recursos Humanos o ramas afines.
- **Capacitación:** Conocimiento en derecho laboral, asistencia social, manejo de programas de Recursos Humanos.
- **Experiencia:** 1 año como asistente de Recursos Humanos.

iv. Puesto: Supervisor de Aula

Supervisar y controlar la asistencia de los docentes y de los estudiantes a fin de que las actividades académicas se desarrollen a satisfacción de las necesidades de los educandos y

educadores, así como también coordinar las actividades para que dé fiel cumplimiento de la programación establecida al menor costo posible.

a. Funciones:

- Controlar y vigilar la asistencia y la disciplina de los estudiantes en todas las actividades académicas, deportivas, recreacionales y otras planificadas durante los periodos académicos.
- Colaborar estrechamente con los docentes en el control de la asistencia, y disciplina de los estudiantes, así como también en la solución de los problemas que se susciten durante las actividades diarias.
- Supervisar diariamente el correcto registro de los temas tratados en cada clase y la firma de los docentes en el leccionario correspondiente.
- Desplegar actividades orientadas a crear un ambiente laborable de trabajo tanto del personal docentes y los estudiantes para cumplir los objetivos institucionales.
- Motivar a todo el personal y a los estudiantes a que desarrollen buenos hábitos de trabajo y buenos modales en un ambiente de simpatía, cordialidad, colaboración y respeto mutuo.
- Controlar el cumplimiento del horario de clase por parte de docentes y estudiantes.
- Supervisar el aseo y la buena presentación de las aulas.
- Justificar la inasistencia de los docentes según los reglamentos
- Organizar y realizar la distribución de las aulas de acuerdo a las diferentes especializaciones de la Corporación.
- Atender y resolver los reclamos de los docentes, estudiantes y padres de familia en el área de su competencia.
- Controlar el buen uso y conservación de los bienes materiales de la Corporación.
- Elaborar reportes de asistencia y disciplina de los estudiantes, docentes y presentar al rectorado mensualmente.
- Presentar al rectorado los reportes de cumplimiento de la programación en base de los registros firmados por parte de los docentes en el leccionario.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias y las que imparten las autoridades de la Corporación.

- Presentar ante el Rector las novedades diarias tanto del personal docente, y de los estudiantes.
- Participar y colaborar con sus opiniones en las reuniones del grupo de mejoramiento del área administrativa.
- Colaborar en la solución de los problemas detectados en la Corporación.
- Coordinar con los Directores de Escuela las actividades que se vayan a programar y la ejecución de las actividades programadas.

b. Características del Puesto de Supervisor de Aula

Es una función de confianza y mucha responsabilidad, requiere de habilidades para tratar con superiores y coordinadores; conocimiento de la Institución y de las condiciones académicas de los docentes y funcionarios. También, esta función requiere de criterio bien formado para la toma de decisiones; es necesario tener iniciativa y gran aptitud para mantener la disciplina y dar soluciones a problemas que se genere. Debe conocer a profundidad las políticas, para el apoyo permanente en el cumplimiento de la estrategia Corporativa. Debe tener habilidad en el manejo de personal.

c. Relaciones Funcionales:

- **Internas:** Rectorado, Vicerrectorados, Gerencia, Directores de Escuela, Jefes Departamentales, Profesores y Estudiantes.
- **Externas:** Representantes
- **Recibida:** Rector, Gerente, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Directores de Escuela.
- **Ejercida:** Personal Docente y Estudiantes.

d. Requisitos Mínimos:

- **Educación:** Título Terminal de cuarto nivel a fin a la especialización (Psicología, Orientación Vocacional) Sugerencias
- **Capacitación:** Docente Universitario y Manejo de recursos humanos
- **Experiencias:** 2 años mínimo en docencia a nivel superior

v. Puesto: Contador General

Revisar y procesar la contabilidad para la elaboración de balances generales mensuales; elabora roles de pago y proporcionar información económica y financiera real a las autoridades para que retomen las decisiones más acertadas y ajustadas a las leyes y procedimientos.

a. Funciones:

- Controlar y revisar las transacciones contables de todo el movimiento económico de la empresa.
- Hacer informes contables.
- Llevar libros mayores de contabilidad, codificar facturas, analizar cuentas y conciliarlas, cerrar los libros cada mes y abrir nuevas cuentas.
- Construir todos los sistemas y procedimientos necesarios para llevar la contabilidad de costos.
- Actualizar registros para los activos fijos y demás documentos financieros.
- Revisar facturas, documentos por pagar y cheques emitidos por la institución.
- Ayudar a los auditores externos al cierre del ejercicio, incluyendo la preparación de anexos, facturas y la explicación de procedimientos de materiales de apoyo.
- Revisar y controlar la documentación de soporte para la declaración del IVA, planillas del IESS y roles de pago.
- Calcular las declaraciones de impuestos según las leyes y las políticas gubernamentales impartidas por los organismos estatales competentes.
- Conciliaciones bancarias.
- Presenta balances y estados de cuentas mensuales a los Directivos de la Organización.
- Asesorar y Capacitar al personal a su cargo
- Prepara reportes e informes requeridas por Gerencia General
- Liderar y apoyar los procesos de mejoramiento en el área y el ámbito de toda la empresa y mejorar sus indicadores.
- Apoyar a Gerencia General en los análisis financieros.
- Revisar inventarios periódicamente

- Participar activamente en el grupo de mejoramiento continuo para planificar las actividades y resolver problemas.
- Participar de las reuniones del Comité Corporativo de Calidad y Productividad.
- Cumplir con las tareas que le asigne las autoridades.

b. Características del Puesto de Contador General

Es una función de alta responsabilidad y confianza por el grado de importancia en el manejo de datos e información de confidencialidad.

Requiere amplios conocimientos contables, tributarios, laborales y de costos, además de gran capacidad de análisis para aplicar adecuadamente las políticas de la Corporación; manejar eficazmente las normas, leyes y reglamentos; saber orientar el uso de los recursos, dar instrucciones precisas y trabajar en equipo.

c. Relaciones Funcionales:

- **Internas:** Gerencia General
 - ✓ Presidencia
 - ✓ Vicerrectorado Administrativo
 - ✓ Vicerrectorado Académico
 - ✓ Profesores
- **Externas:**
 - ✓ SRI
 - ✓ IESS
 - ✓ BANCOS
 - ✓ PROVEEDORES
- **Recibida:** Gerencia General
- **Ejercida:** Ayudante de Contabilidad

d. Requisitos Mínimos:

- **Educación Formal:** Dr. En Contabilidad y Auditoría, CPA
- **Alternativa:** Auditor o Contador Público Autorizado

- **Capacitación:** Actualizaciones contables y tributarias, manejo de sistemas computarizados actualización de la legalización laboral y actualización en la legislación tributaria.
- **Experiencia:** 5 años en el cargo

vi. Puesto: Director de Escuela

Administrar y liderar las actividades académicas, a fin de lograr los mejores éxitos en la profesionalización de los estudiantes cumpliendo con las normas establecidas por la institución y al menor costo posible.

a. Funciones:

- Controlar el cumplimiento de la programación académica.
- Orientar y asesorar a los docentes en el área académica.
- Brindar asesoramiento a las autoridades de la institución en lo que concierne a los aspectos técnicos y al desarrollo de la especialización de la escuela.
- Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones y orientaciones emanadas por el Comité Corporativo y las autoridades de la institución.
- Desarrollar actividades que conlleve al bienestar del personal docente, administrativo y estudiantes.
- Gestionar el apoyo necesario a fin de mejorar el sistema de profesionalización en la especialización de la escuela y desarrollar académicamente su programación.
- Apoyar el mejoramiento de las relaciones laborales, a fin de crear un agradable ambiente laboral.
- Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos que se establezcan en la escuela
- Coordinar las acciones para desarrollar programas y actividades sociales, culturales y deportivas.
- Asistir y participar en las reuniones del equipo de mejoramiento continuo para desarrollar proyectos de mejoras académicas.
- Planificar conjuntamente con el Vicerrector Académico las estrategias que conlleve a nuevas procesos de formación, así como también el mejoramiento del talento humano

- Establecer perfiles para el reclutamiento del personal docente.
- Realizar planes y programas semestrales de promoción y publicidad de las actividades académicas de la escuela.
- Planificar y coordinar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Evaluar el rendimiento del personal docente de la escuela.
- Informarse de los resultados del monitoreo de la asistencia, deserción y ausentismo del personal docente y estudiantil, para establecer políticas de mejora.
- Informarse del rendimiento de los estudiantes para definir acciones de mejora.
- Apoyar el desarrollo del programa de mejoramiento de calidad y productividad.
- Presentar los planes semestrales de actividades ante el Vicerrector Académico.
- Proteger y velar los bienes materiales de la institución e informar a las autoridades de daños y pérdidas que se produjere.
- Convocar y organizar las sesiones ordinarias y extraordinarias con los docentes de la escuela y controlar el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de las mismas.

e) Estructura Organizacional (Organigrama Funcional y Organigrama Estructural)

i. Personal

El personal son todas aquellas personas que con su trabajo apoyan a la Corporación educativa en los diferentes departamentos entre los que constan:

- **Rector**

Msc. Edgar Wellington Frías Borja Dr.

- **Vicerrector Académico**

Ing. Cristobal Mauricio Zamora Hurtado

- **Vicerrectora Administrativa**

Lcda. Leggi Maribel Frías Bermeo

- **Secretaria General**

Ing. Lidia Clara Acaro Perez

- **Coordinador Académico**

Ing. Guido Geovanny Logroño Alarcón

- **Directora Ceredist**

Tlga. Silvia Revelo Herrera

- **Supervisor**

Lcdo. Jorge Rene Bermeo Cuenca

- **Colectora**

Sra. Ana María Velez Rojas

- **Contadora**

Dra. Janett Gabriela Castro Barreno

- **Auxiliar de servicios**

Sra. Florinda Esthela Guamán Calderón

Sr. Alejandro Parco

ii. Docentes

Son aquellas personas que pertenecen a la Corporación Dr. “Edgar Frías”, debidamente calificados y con una carrera proba que brindan sus conocimientos a los estudiantes, la planta docente cuenta con:

- **Director Escuela de Contabilidad**

Dr. Luis Norberto Valdivieso Yanza

- **Director Escuela de Diseño Gráfico y Multimedia**

Msc. Italo Villamarin

- **Director Escuela de Locución y Producción de Radio y Televisión**

Lcdo. Roberto Vinicio Morales Satán

- **Director Escuela de Programación de Sistemas**

Tlgo. Álvaro Fernando Aroca Farfán

- **Director Escuela de Publicidad - Marketing y Ventas**

Ing. Alex Inca

- **Directora Escuela de Salubridad**

Lcda. Luz Irene Endara Mazón

- **Directora Escuela de Secretariado Ejecutivo**

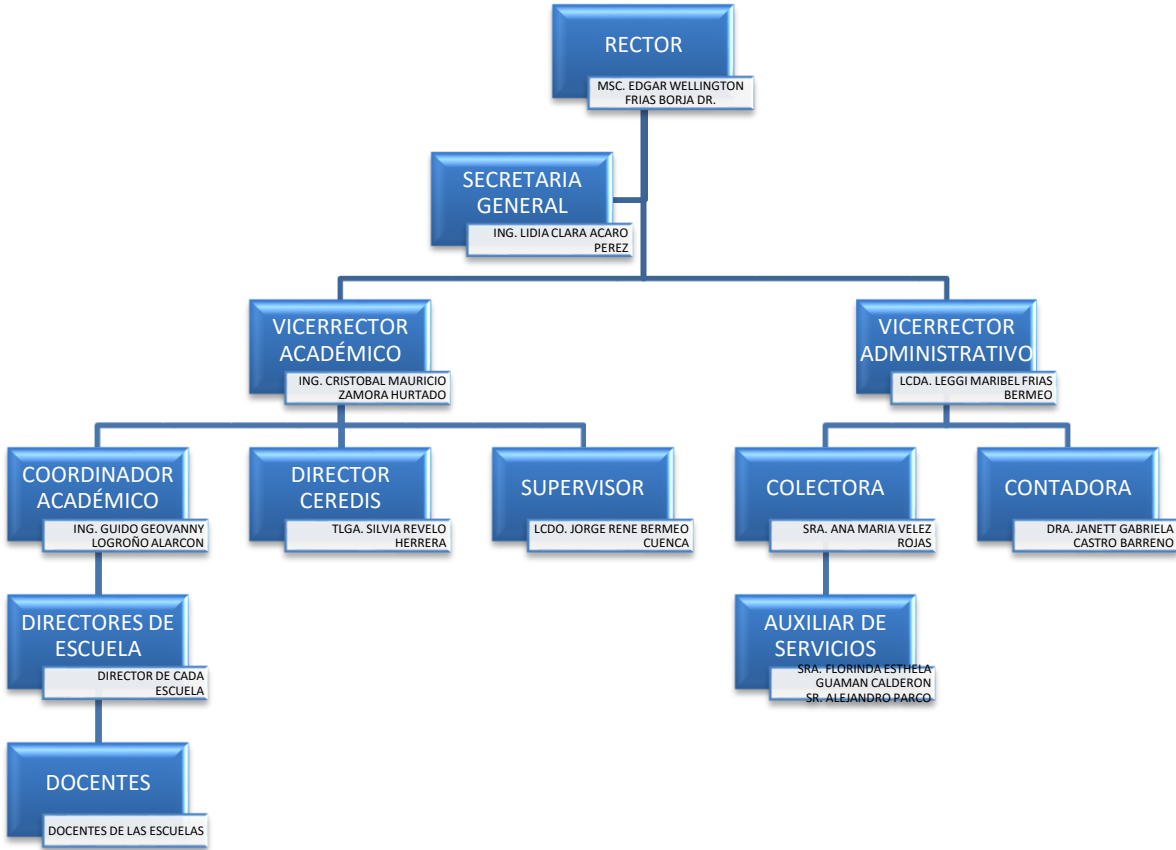
Ing. Celinda Erminia Martínez Paredes

- **Directora Escuela de Turismo Cultural y Ecológico**

Ing. Lorgia Catalina Padilla Barba

iii. Organigrama Funcional de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

Gráfico No. 1.1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

iv. Organigrama Estructural de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

Gráfico No. 1.2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

f) Plan de Desarrollo Corporativo

i. Plan de Desarrollo Institucional

La Corporación Educativa Edgar Frías en la actualidad aún no depura la elaboración de un Plan de desarrollo Institucional, situación que será tomada en consideración en las recomendaciones del presente trabajo de investigación.

ii. Desarrollo Cultural

La Corporación Educativa Edgar Frías participa activamente de las actividades culturales, en honor a la ciudad de Riobamba, con la presentación de un carro alegórico durante las fiestas de la ciudad de Riobamba en los meses de Noviembre y Abril de cada año.

iii. Desarrollo Social

La vinculación con la sociedad la Corporación “Dr. Edgar Frías”, las realiza anualmente mediante un trabajo permanente cada año, a través de casas abiertas que permite a la colectividad riobambeña participar de conferencias, seminarios y exposiciones por parte de los estudiantes ante la colectividad. A ello se suma que las autoridades, docentes y alumnos participan activamente en tradiciones y costumbres propias de la tierra que los acoge en su seno, es así que para el año 2011 son los encargados de ser los Priestes de la Fiesta del Niño Rey de Reyes, tradición religiosa que año a año lleva consigo un gran significado espiritual entre los riobambeños.

iv. Espacios Físicos

La Corporación Edgar Frías cuenta con la siguiente infraestructura:

Cuadro 1.1
ÁREA CENTRO

ÁREA	Nº	CAPACIDAD C/U
ÁREAS ADMINISTRATIVAS	7	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	1	
SALA DE PROFESORES	1	
LABORATORIO 1	1	20 personas
LABORATORIO 2	1	20 personas
LABORATORIO 3	1	20 personas
LABORATORIO 4	1	10 personas
AULAS	10	25 ^a 35 personas
AULA MÚLTIPLE	1	70 personas
BAR - CAFETERIA	1	
TOTAL	25	

Elaborado por: Marco Gavilanes

Cuadro 1.2
ÁREA NORTE

ÁREA	Nº	CAPACIDAD C/U
ÁREAS ADMINISTRATIVAS	4	
AULAS	6	25 ^a 35 personas
LABORATORIO 1	1	20 personas
LABORATORIO 2 – PC	1	15 personas
LABORATORIO 3 – MAC	1	15 personas
LABORATORIOS LOCUCIÓN	2	15 personas
BAR – CAFETERÍA	1	
TOTAL	16	

Elaborado por: Marco Gavilanes

IMAGEN No. 1.1
LABORATORIOS DE COMPUTACIÓN N° 1



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

IMAGEN No. 1.2
LABORATORIOS DE COMPUTACIÓN N° 2



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

La Corporación cuenta con amplio espacios, oficinas para directivos, docentes equipados con tecnología de punta para desarrollar un trabajo óptimo y eficiente.

IMAGEN No. 1.3
SECRETARÍA NORTE



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

IMAGEN No. 1.4
SECRETARÍA CENTRO



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

Dependencias

La Corporación Edgar Frías cuenta con infraestructura tecnológica adecuada para brindar a sus estudiantes ambientes de trabajo óptimos para el desempeño docente y la interactividad con el alumno.

IMAGEN No. 1.5

AULAS



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

El crecimiento poblacional de la ciudad de Riobamba, en los actuales momentos no ha permitido que la Corporación Edgar Frías cuente con espacios óptimos para sus actividades deportivas, en tal virtud se dispone de espacios reducidos para las actividades deportivas.

IMAGEN 1.6

ESPACIOS DE RECREACIÓN



Fuente: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

Convenios

- Convenio Marco de Cooperación y Vinculación con la Comunidad con el Centro de Rehabilitación Social de Riobamba.
- Convenio para Promover Programas de Capacitación con la Cruz Roja de Riobamba.
- Convenio INTERINSTITUCIONAL con el Municipio de Riobamba, Municipalidad de Chambo, Municipio de Penipe, Municipio de Guano, Ayuntamiento de Madrid, Chimborazo EMPRERED, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Convenio de Cooperación en las áreas de Emprendimientos y Programas de Capacitación con la Asociación Productores de Papa "COMPAPA".
- Convenio de Colaboración Académica, Científica y Cultural con la Universidad de Guantánamo de Cuba.

- Convenio MARCO INTERINSTITUCIONAL de continuación de estudios para obtener el Título de Ingeniero con la Universidad Tecnológica América UNITA
- Convenio para establecer Programas de Capacitación y Emprendimientos Productivos con la Asociación de Ex Empleados del Comité de Empresa de ECUACERAMICA.
- Convenio en Proyectos de Forestación y Reforestación, Pasantías y Practicas Pre-profesionales con la Hostería POLYLEPISLODGE Ubicada en la provincia del Carchi.
- Convenio con TV SULTANA CANAL 13 para la Producción y Realización del Programa de Parada en Parada.
- Convenio de Cooperación para el pintado de Murales en el Cantón Chunchi.
- Convenio de Cooperación para el pintado de Murales en el Centro de Rehabilitación Social de Riobamba.
- Convenio para realizar las Prácticas Pre-profesionales con el Consejo Provincial de Chimborazo.
- Convenio para realizar Prácticas Pre-profesionales con la Brigada de Caballería Blindada No 11 Galápagos.
- Convenio para realizar las Prácticas Pre-profesionales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

1.2.4. Fundamentación Sociológica

La educación superior no es un hecho social cualquiera, la función de la educación superior es la integración de cada persona en la sociedad, así como el desarrollo de sus potencialidades individuales la convierte en un hecho social central con la suficiente identidad e idiosincrasia como para constituir el objeto de una reflexión sociológica específica.

Los cambios científicos tecnológicos determinan que las Corporaciones Educativas de Educación Superior transformen sus misiones y objetivos para poder cumplir responsablemente con la preparación, recalificación y formación continua de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de la sociedad.

Por tanto la formación profesional debe lograr una preparación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas a los contextos actuales, lo que implica una formación que responda a la magnitud de los cambios y transformaciones y permita un rápido accionar con criterio propio.

Por todos los cambios ocurridos en la sociedad se hace necesario reestructurar el trabajo metodológico en la Corporación Educativa, decir que el trabajo metodológico debe partir de una necesidad o problema siendo en este caso específico la Evaluación a la Gestión de Docentes, Directivos y Administrativos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

Así se supone que es necesario establecer a partir de las necesidades actuales y perspectivas de la misión de la Corporación Educativa las bases del proceso de formación de los profesionales a través de la enseñanza y el aprendizaje.

El objetivo de la Evaluación a la Corporación Educativa es optimizar el proceso docente educativo, administrativo y gerencial para lograr eficiencia, efectividad y eficacia en el proceso de formación de profesionales a través de la enseñanza y el aprendizaje mediante la gestión didáctica, administrativa y gerencial.

Tiene gran importancia el trabajo investigativo realizado ya que de él depende la formación de los niños y jóvenes que forman parte de la Corporación Educativa que se van a desempeñar en la sociedad.

Las condiciones y formas de actividad que asume el cumplimiento de las funciones de la Corporación Educativa exige del enfoque interdisciplinario que tiene la labor científico metodológica, dada la complejidad de los problemas actuales que se asumen y que reclaman una actividad científico colectiva, donde cada sujeto socializa sus conocimientos, busca en niveles superiores, la efectividad social en la toma de decisiones para ofrecer la respuesta más efectiva a cada situación, en una aplicación cada vez más consciente y rigurosa de los métodos científicos en el proceso educativo.

1.2.5. Refuerzo Teórico

1.2.5.1 Evaluación de la Calidad de Gestión Educativa

Conceptualmente el mismo contiene tres aspectos o miradas fundamentales que implican a la gestión institucional, la evaluación y la calidad educativa.

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

Desde la perspectiva sistémica, los modelos estratégicos aportan la visión de la gestión como las acciones desplegadas de la organización para alcanzar sus fines, buscando los mejores resultados y autoevaluándose para mejorar continuamente.

Se introduce entonces el concepto de calidad educativa, relativa a los resultados y al funcionamiento del sistema de gestión.

Las instituciones educativas, a través de sus equipos directivos, su personal y su comunidad, son las responsables de hacer efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje. En la gestión de las múltiples dimensiones de la organización educativa aparecen distintos factores que pueden ser considerados predictores de la calidad que, en la medida en que se puede operar sobre ellos, facilitan la mejora de los resultados de la tarea educativa, expresados en los aprendizajes de los alumnos y su impacto social y comunitario.

La actividad evaluativa, entonces, implica una contrastación de la realidad respecto de un modelo o patrón, este puede estar expresado en las metas y objetivos institucionales, o en el modelo conceptual del evaluador, o en una tabla de estándares de calidad establecida. Pero siempre implica una comparación que permite medir la distancia que existe entre cada uno de los atributos del objeto de evaluación y su modelo o símil real.

Las visiones tributarias del concepto de gestión de la calidad total aportan a la actividad evaluativa la medición sistemática del grado en que una entidad es capaz de satisfacer los requisitos especificados por los destinatarios de los servicios.

Ello por cuanto el concepto de calidad consiste en definir las características de los bienes y servicios que debe brindar la institución, que son capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes e interesados.

Se trata entonces de identificar aquellos indicadores que permitan cuantificar esa distancia entre lo real y lo esperado. No obstante, como el objeto de este desarrollo no está centrado en medir los atributos de una institución en particular, sino de aportar una herramienta para que cada una pueda hacerlo, se busca determinar una medida de cómo cada institución evalúa su capacidad para generar el producto educativo y brindar los resultados esperados por la comunidad en la que está inserta. En este sentido, uno de los indicadores de la calidad de la gestión, es justamente si la institución evalúa si se satisfacen las necesidades y expectativas de los beneficiarios del producto educativo que brinda, y si las tendencias en un determinado período son positivas o no.

1.2.5.2 Índice de Calidad de la Gestión:

Este Índice pretende ser una medida de referencia de la “calidad de gestión” y colaborar con el incremento de la misma, toda vez que no está ligado con otro propósito que el de optimizar las formas de trabajo en el ámbito institucional e incentivar a la búsqueda de las mejores prácticas del equipo directivo y sus colaboradores.

Dada la diversidad y complejidad de las instituciones educativas y la escasa validez de herramientas que establezcan estándares únicos para todas ellas, es que se toma como medida o patrón la misión y objetivos de la organización que lo aplique y se enuncian aspectos y dimensiones de la gestión que se consideran predictores de la calidad de la misma, a saber.

➤ **Dimensiones de la Gestión educativa:**

- **Gestión de gobierno:** Implica las condiciones de gobernabilidad institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión.
- **Gestión organizacional:** Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados.
- **Gestión académica:** Implica las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de investigación y de extensión, en el sentido de la producción de conocimiento institucional y la contribución a la comunidad en la que está inserta.
- **Gestión de recursos:** implica las formas en que son gestionados los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

1.2.5.3 Indicadores de Gestión Educativa:

Todo indicador es una medida que intenta cuantificar una realidad. Estos pueden ser de diferentes características según lo que intenten medir. Los indicadores que componen este Índice se basan en la operacionalización de variables y subvariables relacionadas con las dimensiones de la gestión. Los mismos están elaborados como listados de posibles maneras de cumplir con acciones esperables o deseables, en el marco del modelo de gestión de calidad. Se trata de identificar aquí las acciones que se realizan y que características adoptan en el sentido de la calidad educativa.

Así se pueden identificar para cada dimensión una serie de aspectos que caracterizan a dichas dimensiones, que luego serán las variables y subvariables (planteadas como acciones) del índice.

i. Gestión de gobierno:

• *Liderazgo y conducción del Equipo Directivo:*

- Establecer valores y principios que orienten el accionar de la institución
- Orientar las acciones institucionales hacia la excelencia y el aprendizaje
- Definir la misión y objetivos estratégicos
- Desarrollar un estilo de conducción
- Desarrollar nuevos líderes
- Conformar equipos de trabajo
- Gestionar información relevante para el planeamiento, la evaluación y la toma de decisiones
- Motivar al personal – Logro del compromiso institucional
- Comunicar los principios y acciones institucionales
- Integración con la comunidad social (responsabilidad social)

ii. Gestión organizacional:

• *Planeamiento:*

Características que adopta el proceso de planeamiento a través de los siguientes aspectos

- Identificar necesidades y expectativas de estudiantes e interesados en el servicio
- Diseñar el Proyecto Educativo Institucional
- Establecimiento de metas y objetivos estratégicos
- Priorizar y jerarquizar objetivos, planes etc.
- Formular y evaluar planes y proyectos
- Determinar recursos, tiempos y responsables
- Establecer resultados esperados
- Generar instancias de participación de la comunidad educativa en el planeamiento

• *Implementación de procesos institucionales:*

Cuáles son las formas y métodos adoptados por la organización en la ejecución de actividades para la obtención de los resultados esperados.

- Definir misiones y funciones para la organización
- Definir, documentar y difundir los procesos institucionales (sustantivos y de apoyo)
- Diseñar procesos educativos integrados y acordes a los servicios que ofrece la institución
- Realizar registros y comparaciones de los procesos con otras instituciones y mejores prácticas

- *Evaluación y resultados:*

Características de los mecanismos utilizados para llevar a cabo la evaluación, es decir la confrontación de lo actuado respecto de lo planeado. Tipo de mediciones que se realizan y tendencias que adoptan dichos resultados en la institución.

- Evaluar el cumplimiento de la planificación
- Evaluar la calidad de los servicios educativos en función de la satisfacción de los destinatarios de los mismos
- Evaluar la correcta implementación de los planes de estudio
- Medir el desempeño académico de los estudiantes y egresados
- Medir los resultados de las actividades de investigación educativa
- Medir los resultados de las acciones de la Institución en relación con la comunidad social
- Evaluar el desempeño de docentes y no docentes
- Medir el nivel de satisfacción del personal respecto de la gestión institucional
- Medir el desempeño económico –financiero de la institución

- *Mejora:*

Énfasis puesto en la detección y solución de errores y problemas y la constante incorporación de mejores prácticas.

Implementar planes de mejora para optimizar los resultados institucionales.

- *Comunicación e Información:*

Características que adoptan los sistemas de información y su comunicación hacia adentro y hacia fuera de la institución.

- Establecer y mantener un sistema de información para la gestión y evaluación institucional.
- Incrementar las capacidades institucionales en materia de comunicación e información

- Mejorar la comunicación institucional de la información crítica y relevante

iii. Gestión académica:

Características que adoptan las funciones de enseñanza-aprendizaje como así también la producción y aplicación del conocimiento institucional.

iv. Gestión de la enseñanza

Características de las herramientas de gestión educativa (contenidos curriculares y metodologías pedagógicas)

- Orientar los diseños curriculares a satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes e interesados.
- Ofrecer opciones extracurriculares variadas y orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes e interesados.
- Incorporar metodologías didácticas y tecnologías de información y comunicación actualizadas.

v. Gestión de la investigación y la extensión educativas características que adoptan las formas de producir y comunicar el conocimiento institucional.

- Desarrollar de actividades de investigación educativa en la mayoría de las áreas pedagógicas de la Institución
- Desarrollar de actividades de extensión y acción comunitaria de la Institución

vi. Gestión de recursos:

Características de los modos de gestión, obtención, disposición/aplicación y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

- Diseñar los requerimientos de cargos y puestos de trabajo en función del Proyecto Educativo Institucional
- Implementar la selección, capacitación y desarrollo del personal docente y no docente en función de los requerimientos de planes y proyectos
- Proveer oportunidades de evolución profesional y favorecer la carrera docente
- Organizar la disposición y aprovechamiento de recursos materiales e infraestructura.

1.2.5.4 Índice de la Calidad de Gestión Educativa como herramienta de Autoevaluación Institucional

El proceso de evaluación institucional generalmente implica dos movimientos: el interno de la institución que se autoevalúa y la búsqueda de la validación de dicha mirada crítica a través de evaluaciones externas o bien la comparación con otras instituciones.

Como se dijo anteriormente las medidas o patrones para la autoevaluación que inspiran a la herramienta que se propone en este trabajo, son la misión y objetivos institucionales y la satisfacción de los destinatarios de los servicios.

Con la elaboración de este índice se busca que la institución que la aplique obtenga una referencia, o más bien auto referencia cuantitativa de su quehacer institucional que permita entender la distancia entre los valores obtenidos y un patrón o medida máxima del índice. A su vez, dicha aplicación puede servir también para realizar comparaciones de la institución en diferentes momentos de su vida y de ella con respecto a otras instituciones.

Por otro lado para que los procesos anteriores realmente produzcan el impacto esperado, cual es la mejora continua de la calidad de la gestión, es muy importante que estos procesos evaluativos involucren a las personas que llevan a cabo el sistema de gestión. Es decir, es deseable que los medios que se utilicen para aplicarla sean participativos y consensuados en la comunidad educativa o al menos entre quienes tienen roles claves en la gestión educativa.

1.2.5.5 Calidad en la Administración y Gestión Universitaria

Según el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación-CONEA, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, así como su evaluación garantizan el aseguramiento de la calidad del trabajo universitario, puesto que organiza las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos. La planificación estratégica, entonces, es una herramienta para la gestión de las autoridades y directivos universitarios, ya que a través de ella existe una participación activa de todos los involucrados en la institución que conjuntamente plantean estrategias para su desarrollo y fortalecen su compromiso con la universidad.

Concluye el CONEA que la estructura organizacional de la Universidad debe ser fluida y evitar la burocratización, concentración de poder y funciones, o su dispersión; y asimismo

las autoridades y directivos deben ser líderes creativos, con visión y actitud prospectivas, solucionadores de problemas y con un buen manejo de relaciones personales e interinstitucionales.

1.2.5.6 Los Desafíos Claves de los Directivos

Los siguientes son los desafíos que deben enfrentar las autoridades y directivos universitarios:

- a. Tomar decisiones en situaciones complejas.
- b. Identificar y priorizar objetivos estratégicos.
- c. Lograr la participación de los actores implicados.
- d. Construir una credibilidad basada en resultados concretos en un plazo razonable.

Dirigir es comprender mejor las situaciones en las que un directivo se ve enfrentado, por lo que se requiere analizar el contexto en el que le toca actuar, y diagnosticar la situación de su institución (de su área académico administrativa, carrera, departamento), determinar prioridades, movilizar los distintos niveles de la institución (área, nivel de formación, carrera, programa de posgrado, departamento), dirigir su equipo correspondiente y definir una estrategia de cambio.

Cada año, aproximadamente 3000 nuevos directivos universitarios son designados en América Latina. La transición representa un momento de cambio y suscita expectativas importantes. Los primeros meses son críticos para el éxito o fracaso de un cargo. A menudo, quienes asumen nuevas responsabilidades, lo hacen avalados por su prestigio académico, su inteligencia política, su programa de trabajo; sin embargo, es difícil reunir todas las competencias necesarias, y es en ese momento en el que más se requiere de algún tipo de formación, pero paradójicamente, es cuando menos disponible está la persona para asimilar nuevas prácticas.

1.2.5.7 Evaluación de la Gestión Universitaria

Hay que diferenciar la evaluación de la gestión de una empresa cualquiera, de la gestión de una institución universitaria; inclusive la evaluación de la gestión de una universidad privada, no puede ser similar a la evaluación de una universidad pública. En general las empresas tienen objetivos de medición no complicada (cobertura de mercado, tasa de retorno, etc.), y fácilmente se deduce cuando la empresa avanza o se detiene.

La evaluación de la gestión en la universidad es compleja. Por ejemplo, los indicadores que intentan medir la calidad y la eficacia de la investigación resultan, en el mejor de los casos, productos de asociaciones de causalidad con cierta lógica interna, pero no permiten afirmar rotundamente que reflejen con exactitud el comportamiento de la actividad que se intenta evaluar.

Para el análisis del objeto a evaluar, es necesario considerar: i) que la gestión es el marco global que actúa facilitando o entorpeciendo el desarrollo de las actividades planificadas (se debe evaluar cómo se planifica o cómo se adoptan decisiones, pero no lo acertado de los planes o las decisiones); y; ii) que toda organización, en la que se incluye la universidad reconoce tres niveles de acción y de responsabilidad:

- ◆ Nivel estratégico, que procura distinguir claramente la existencia y calidad de los instrumentos de planeación, la existencia de políticas y la situación estructural y decisional. Se procura observar si la gestión de las autoridades ha empleado de mejor manera las herramientas existentes.
- ◆ Nivel gerencial, que analiza la existencia de planes operativos, la cobertura y especificidad de la acción normativa, la calidad de los presupuestos y los esquemas de control de gestión.
- ◆ Nivel operativo, que analiza las herramientas procedimentales de la actividad diaria.

A más del análisis que precede, es importante considerar que la Ley Orgánica de Educación Superior-LOES en su artículo 53 dispone que: “Los profesores de los centros de educación superior serán evaluados anualmente en su trabajo y desempeño académico”; y, las autoridades y directivos universitarios son esencialmente docentes.

Lo anterior se subraya cuando en el primer inciso del Art. 50 de la misma ley señala los ámbitos del trabajo y desempeño académico de los profesores, relacionados con las funciones fundamentales de las instituciones de educación superior: “El personal académico de las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior está conformado por docentes, cuyo ejercicio de la cátedra podrá combinarse con la investigación, dirección, gestión institucional y actividades de vinculación con la colectividad”.

De igual manera el Reglamento a la LOES en el artículo 33 dispone: “el ejercicio de la cátedra en las universidades o escuelas politécnicas incluye las tareas de investigación, de dirección y gestión en la institución de educación superior o actividades que vinculen el ejercicio de la cátedra con la colectividad; tal hecho no se considerará ejercicio de dos funciones o cargos distintos”.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó por sus objetivos es aplicada, porque está dirigida hacia la evaluación de la gestión de Directivos, Administrativos y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011.

Es de campo porque los instrumentos y técnicas de recolección de información se aplicó directamente a los sujetos participantes en la investigación en un determinado contexto es decir dentro de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

Por el alcance la investigación es acción-reflexión-acción ya que hay una participación directa del investigador y a medida que se va descubriendo algo se reflexiona sobre las causas, consecuencias, y al final se terminó con una actividad propositiva.

Por su naturaleza el estudio tiene el carácter cuantitativo ya que se realizó una evaluación a las distintas actividades de docentes, directivos y administrativos.

2.2. TIPO DE INVESTIGACION

Según el problema de la investigación se define como no experimental debido a que no se realizó ningún análisis de carácter experimental, a su vez es de carácter fijo transversal, caracterizándose por ser:

- **Explorativo.-** Al utilizarse encuestas, entrevistas y trabajo de observación ya que es un tema novedoso que no se ha realizado investigación alguna hasta la presente fecha.

- **Descriptivo.-** Ya que se describe las diferentes circunstancias que se van presentando en el desarrollo de la investigación y en especial por qué se quiere conocer los resultados de la evaluación a la gestión de Directivos, Administrativos y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011.
- **Correlacionar.-** Estudia la relación entre variables gestión de Directivos, Administrativos y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja y el desempeño en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011, en este punto se va haciendo conexiones y estableciendo nexos entre los significados y actividades a desarrollarse.
- **Explicativa.-** Puesto que va detallando, pasó a paso las actividades que se realizaron dentro del proceso y desarrollo de la evaluación.
- **Bibliográfica.-** A causa de que la información se sustenta en fuentes secundarias de consulta como libros, y folletos, a través de los cuales se obtiene información confiable para el desarrollo de la presente investigación.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

i. Científico

El método científico nos permitirá analizar la información estructurada por varios autores la misma que sirve de sustento al problema de investigación propuesto.

ii. Deductivo:

Nos permite llegar a particularidades desde el análisis de los fenómenos concretos que nos ayudan a comprender más nuestro sujeto de estudio.

iii. Inductivo:

Se lo aplica con el propósito de ver el movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares hacia la afirmación de carácter general.

iv. Analítico:

Este nos permite descomponer algo complejo, desintegrar un hecho en una idea, lo utilizamos en la interpretación de datos obtenidos a través de los instrumentos de la investigación.

v. Sintético:

Se utiliza este método ya que nos ayudó a reconstruir las partes de un todo facilitando la comprensión del trabajo investigado.

vi. Método Histórico Lógico:

El método nos permite la organización secuencial y coherente de la investigación, ya que nos ayuda a formarnos una concepción objetiva de la causa y efecto en el problema de investigación.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Según el plan de recolección de datos se contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos del análisis. Una de las técnicas de recolección de datos es la observación estructurada, donde se observó documentos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja sobre información de las personas involucradas en el quehacer educativo, además se diseñó, validó y se aplicó 84 encuestas entre Directivos, Docentes y Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja de la ciudad de Riobamba.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

La población participante en la investigación es 7 Directivos, 15 Docentes, 153 Estudiantes y se procederá a sacar una muestra de la población.

2.5.2. Muestra

Para esto utilizamos el cálculo del tamaño de la muestra por Niveles de Confianza cuya fórmula a utilizarse es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Aplicando la Fórmula será:

i. Para Estudiantes:

e= 0,09

N= 153

σ 0,5

Z= 1,96

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{153(0.5)^2(1.96)^2}{(153-1)(0.9)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = 67.04 = 67 \text{ Estudiantes}$$

ii. Para Docentes:

$$e = 0,09$$

$$N = 15$$

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{15(0.5)^2(1.96)^2}{(15-1)(0.9)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = 11.35 = 11 \text{ Docentes}$$

iii. Para Autoridades:

$$e = 0,09$$

$$N = 7$$

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{7(0.5)^2(1.96)^2}{(7-1)(0.9)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$n = 6.41 = 6$ Autoridades

La muestra queda de la siguiente manera:

Estudiantes 67

Docentes 11

Autoridades 6

2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Recolectada la información a través de los instrumentos se procede al análisis e interpretación de resultados tanto de directivos, estudiantes como de docentes, con la ayuda del sistema Excel 2010 se procede a establecer tablas, gráficas y análisis, para construir la base estadística con la cual se procede a comprobar las hipótesis planteada: “ La Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permitirá mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja”. Y elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

La Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

2.7.2. Hipótesis Específica 1

Los Estudiantes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorarla Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

2.7.3. Hipótesis Específica 2

Los Docentes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorarla Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1. TEMA

Fortalecimiento a la gestión de directivos, administradores, y docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja, mediante la implantación de Estrategias que permitan mejorar su desempeño.

3.2. PRESENTACIÓN

El gobierno de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.se ejerce por los siguientes organismos y autoridades:

- ◆ El Rector
- ◆ El Vicerrector Administrativo
- ◆ El Vicerrector Académico
- ◆ Secretaria General
- ◆ Coordinador Académico
- ◆ Director CEREDIS
- ◆ Supervisor
- ◆ Colectora
- ◆ Contadora
- ◆ Directores de escuela
- ◆ Docentes
- ◆ Auxiliar de servicios

Académicamente, la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja se estructura por grandes áreas del conocimiento y son las responsables de la formación de niños y jóvenes ecuatorianos.

Las modalidades de estudio que ofrece la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja son: presencial y semipresencial. El proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolla bajo los lineamientos del Sistema Académico Modular por Objetos, módulos que tienen su equivalente en créditos.

Con el propósito de asegurar la calidad de la gestión y con ello la calidad de la educación, se pretende verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y que guardan coherencia con la lógica de evaluación institucional propuesto por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Senesyt.

El proyecto está construido para evaluar la gestión de los directivos, administrativos y docentes de la corporación educativa Dr. Edgar Frías Borja desde las correspondientes variables que son de su competencia.

Las funciones de las autoridades, directivos y docentes están señaladas en el Estatuto Orgánico de la organización y en su Reglamento, y por lo tanto se constituyen en los indicadores de calidad para el proceso de evaluación.

Por tener distintas funciones cada uno de los directivos administrativos y docentes, se ha elaborado para cada uno de ellos su propio proceso de evaluación.

3.3. OBJETIVOS

a. General

Fortalecer la gestión de directivos, administradores, y docentes de la corporación educativa Dr. Edgar Frías Borja, en busca de mejorar la Calidad de la Educación de la organización.

b. Específicos

- ✓ Potencializar las acciones en gestión de directivos, administradores y docentes.
- ✓ Establecer los parámetros básicos en gestión para los directivos, administradores y docentes.

- ✓ Estructuración de las estrategias de gestión para cada uno de los implicados de la

3.4. FUNDAMENTACIÓN

3.4.1. El Fortalecimiento de la Gestión

La construcción del conocimiento del que informa las nuevas tendencias en la administración de la educación latinoamericana es el tema central del presente trabajo. A lo largo del texto, se hace referencia a algunos temas que hemos desarrollado anteriormente sobre la experiencia latinoamericana en el campo de la educación y la administración escolar y universitaria para reescribirlos con una visión histórica, en el contexto de la nueva realidad económica y política internacional.

Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa que los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad implican un gran esfuerzo. Ese esfuerzo asume enormes proporciones en los países de América Latina, que necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica sin precedentes en el mundo moderno.

Por consiguiente, los educadores tienen un gran desafío por delante. En ese sentido, el curso que tome la historia de la administración al encaminarse al tercer milenio depende, en parte, de nuestra capacidad para enfrentar este desafío con responsabilidad ciudadana y espíritu público. Por ello, una de las exigencias es superar “los prejuicios académicos y las teorías prefijadas, según la feliz expresión del gran maestro latinoamericano Juan Del Prete. Del mismo modo que Del Prete ha sido capaz de sintetizar brillantemente contribuciones tan diversas como las de Giotto, Cézanne y Matisse, para producir una obra plástica de notable identidad y actualidad, es necesario que nosotros también demos alas a nuestra creatividad, liberados de prejuicios y teorías prefijadas, pero comprometidos con principios éticos de validez general, para escribir juntos, de manera participativa, un nuevo capítulo, un capítulo mejorado, de la historia de la administración de la educación, en función de las necesidades concretas de nuestras escuelas, institutos y universidades.

¿Pero qué tipo de gestión? ¿Y para qué tipo de educación? Pienso en una gestión hacia una educación innovadora. Una gestión construida y ejercida colectivamente. Una Gestión capaz de promover una educación con identidad. Una Gestión en busca de la equidad y una educación de calidad para todos.

3.4.2. La Educación en el Siglo XXI

La realidad actual que enmarca y rodea a nuestras instituciones educativas, presenta escenarios de crisis económica, social, cultural, política, que se constituyen en tremendos desafíos que se deben afrontar si no se quiere perder el rumbo.

Basta considerar los entornos cambiantes y competitivos con las nuevas demandas de adaptaciones y transformaciones, el aumento de los requerimientos (sociales, educativas, económicos, culturales, políticos, etc.) la vertiginosa aparición de novedades en diversos órdenes (nuevos avances del conocimiento, informática, tecnologías, robótica, etc.) que se convierten en continuos nuevos retos educativos, científicos y sociales. Al respecto Yarzabal (1998) dice que “la mayoría de los países están atravesando acelerados procesos de cambio que han significado importantes modificaciones en sus estructuras políticas, económicas y sociales”.

En este mundo cambiante, emergente, conflictivo, turbulento, las instituciones educativas se muestran como que están desfasadas en el tiempo y aparecen como si estuvieran siempre un paso atrás de los acontecimientos. Parecería que no se tiene en cuenta que la realidad que las enmarca, no es única ni lineal, sino que está condicionada por una multiplicidad de factores y situaciones a las que hay que prestar especial atención.

Se perciben cambios de todo tipo, desde los modos de producción, transmisión, difusión y acceso al conocimiento, pasando por la introducción de escenarios que nos condicionan, tal como entre otros, la globalización con el surgimiento de actuales espacios influyentes desde lo económico, social y cultural; la internalización con la aparición de nuevos escenarios que dan la posibilidad de vinculación más allá de las propias fronteras; los soportes cibernéticos con sus posibilidades de contar con los mismos o no poder acceder a ellos, lo que trae consigo, ahora, otra una nueva manera de exclusión.

Los conflictos surgen y muchas veces no se evidencian respuestas, en lugar de actuar proactivamente como correspondería a instituciones que tienen la fortuna de reunir gente pensante, se reacciona frente a los acontecimientos como organizaciones carentes de la suficiente agilidad mental, que les permita elaborar un pensamiento dinámico y flexible, que acompañe y se adapte a los cambios y que posibilite adelantarse a los sucesos con respuestas oportunas y efectivas.

En lugar de reunir esfuerzos en el conjunto de actores institucionales para encontrar soluciones, muchos retacean su participación y miran para otro lado, como si los conflictos fueran de otros y la responsabilidad fuera de los demás.

Son tan grandes las situaciones de crisis que parecería que nos movemos en un modelo agotado, rígido, poco dinámico, donde se expresa la inercia, el status quo, la falta de creatividad y de innovación y la incapacidad de responder a las exigencias continuas de respuestas acordes a las necesidades sentidas expresadas o no.

Como dice Seriéyex, en nuestras sociedades contemporáneas, el cambio se convierte en regla y la estabilidad en excepción. Pero las instituciones que dirigen estas sociedades han sido concebidas para administrar en permanencia, para asegurar el orden, para garantizar la continuidad: resbalan sobre la multiplicación de incertidumbres, de rupturas, de contradicciones. Se muestran fundamentalmente incompetentes para regular estos nuevos desórdenes ya que su esencia es precisamente negar el hecho de la existencia del desorden. Saben integrar, digerir los cambios lentos; pero se encuentran indefensas frente a cambios bruscos. Esta inadecuación de nuestras instituciones, de nuestras organizaciones a la realidad ¿no explica la mayoría de las disfunciones que hoy conocemos? Todas las organizaciones no son indiferentes frente al mundo cambiante, pero no están bien posicionadas frente a las realidades que deben administrar, están en estado de inestabilidad o pseudoestabilidad, y una pequeña o gran perturbación provoca una gran sacudida. Las organizaciones tienen hoy su “big-bang”. Este es, sin duda, la desintegración creadora de un orden alcanzado que no encuentra en sí mismo bastante sentido para enfrentar un universo complejo.

Si aceptamos este pensamiento, estaremos de acuerdo con que la crisis provoca la aparición de una forma distinta de concebir las instituciones, una nueva manera de pensar y actuar y en esa construcción necesitamos involucrarnos todos, pero se tiene que estar convencido de la necesidad de accionar sobre los desafíos, tenemos que asumir el compromiso de cambio en las instituciones, cada uno desde el pequeño o grande ámbito en que nos toca actuar. Cada actor institucional debe tener voluntad de trabajar en forma colaborativa en los

procesos de mejora, lo que para Apocada y Grao, (1997: 202) son los propios protagonistas institucionales que trabajan para la “consecución de una cultura organizativa centrada en la conquista de logros colectivos”.

Desde la perspectiva de la educación superior estos escenarios actuales, inciertos, complejos y turbulentos que estamos marcando, necesitan de instituciones que atiendan los acuciantes problemas de crecimiento de la matrícula, de demanda diferenciada, de acceso, de permanencia y de egreso estudiantil, de diversificación de carreras, de circulación y articulación de los estudios, de correspondencia entre la duración teórica y real de los planes, de articulación entre los diferentes niveles del sistema, de respuestas ante las demandas de un mercado de trabajo en continuo cambio, de atención a los nuevos requerimientos de perfiles profesionales para acceder a los puestos de trabajo, de pertinencia y calidad en la formación académica, en el postgrado, en investigación y en extensión y de efectiva articulación e influencia recíproca entre todas estas funciones. Es fundamental adecuarse al ritmo de avance del conocimiento y generar e incorporar a las instituciones los nuevos desarrollos teóricos, metodológicos, científicos y tecnológicos, así como encarar la implementación de cambios didácticos, la renovación de planes y carreras adecuadas a las demandas y necesidades actuales, de abordajes innovadores en investigación y en proyectos, de actualizadas y dinámicas formas de encarar la capacitación y el perfeccionamiento.

Todo lo anterior necesita de una institución eficiente, con habilidad crítica, con gran conocimiento sobre sí misma, competitiva, relevante y alerta a las necesidades y demandas, que acompañe, y que le dé soporte a las transformaciones necesarias y pueda dar respuestas a los requerimientos internos y externos de abordajes innovadores del siglo XXI y adecuados para enfrentar los diferentes desafíos.

Es cierto que es difícil superar el status quo y que tampoco es posible predecir el futuro, pero sí se puede estar mejor preparado para hacer frente a estos problemas y entre las herramientas que permite hacerlo, es el planeamiento estratégico, que ante el conflicto emergente, elabora soluciones a través del trabajo cooperativo, participativo y creativo de

grupos en interacción, de forma tal que por medio de líneas estratégicas de acción, consensuadas, comprometidas se intente encontrar el camino que clarifique la incertidumbre, que descubra las posibles resistencias, que viabilice las transformaciones y que conduzca a la mejora de las situaciones institucionales.

Las Universidades e Institutos de Educación Superior tanto públicas como privadas enfrentan un nuevo reto en el siglo XXI, el cual es crear un modelo de aprendizaje exitoso en el que se incorporen al sistema educativo las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente en este milenio. Busca además establecer un curso de acción común que atienda las demandas académicas, cívicas y económicas.

De éste proceso deben también ser partícipes sectores productivos empresariales, y organizaciones públicas que conjuntamente con la SENESCYT, el Ministerio de Educación, y las Instituciones de Educación Superior considerar que, “La educación es la inversión más importante que se debe realizar para el futuro de una nación. El mundo de hoy es mucho más competitivo y complejo que lo que era en el pasado por lo que debemos capacitar a nuestros jóvenes con el conocimiento y las habilidades que van a necesitar para enfrentar los retos y oportunidades del mañana”.

Para las autoridades es importante recalcar que, “integrar las habilidades necesarias para el Siglo XXI en la educación Básica, Media y Superior empodera a los estudiantes para aprender y alcanzar logros en el nivel necesario para tener éxito en este siglo. La educación va a volverse más poderosa y relevante en la medida en que refleje las realidades y los retos de la vida contemporánea”.

3.4.3. Conceptos fundamentales y visión tradicional de la gestión educativa.

La palabra gestión ha estado íntimamente relacionada con las cuestiones netamente administrativas; es decir con las cuestiones empresariales. Por otro lado el concepto educación ha hecho lo propio; pero cuando juntamos estos dos conceptos que de alguna manera no son familiares, nos invaden las siguientes preguntas ¿pueden estar unidos estos dos conceptos?. ¿Una puede influir en la otra?.

Este término moderno “Gestión Educativa” guarda en su interior dos situaciones que se complementan simultáneamente: Una que es la parte Administrativa (Gestión administrativa) y por otro lado lo Académico (Gestión Académica). La visión tradicional los ha visto como cuestiones distintas incapaces de adherirse para dar frutos.

Nuestra visión moderna es mucho más integral, creemos que la Gestión administrativa es fundamental para el buen desarrollo en la Calidad Académica de una Institución Educativa. En nuestro caso hablamos como muestra de nuestra experiencia de lo que queremos afirmar, ponemos el caso del ISP “San Juan de Iquitos”. Es esta dicotomía de la Gestión Educativa que puede ser llamada Administración Educativa.

a. Administración

El vocablo administración proviene del latín “*Administratio*”, que significa acción de administrar. Deriva de “*ad*” y “*ministrare*” que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir.

La Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativos, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el “hombre”.

Pues es este el que le da el dinamismo, no sólo como medio y proceso sino como fin. La administración establece un sistema de labor conjunta. Cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

En consecuencia administrar, implica:

- 🌐 Tomar decisiones
- 🌐 Adecuar medios a fines
- 🌐 Armonizar conductas humanas al servicio de la organización
- 🌐 Actuar, en contacto inmediato, con la realidad social
- 🌐 Supervisar
- 🌐 Gerenciar

i. Objetivos de la administración

Siempre se ha dicho que la “eficiencia” es el propósito de la administración; pero los propulsores de las relaciones humanas han demostrado que esa eficiencia es la resultante de encontrarse con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacciones a quienes intervienen en tales labores.

La realización eficiente debe permitir el logro de otros valores administrativos:

- a) El servicio satisfactorio a la comunidad, que implica:
 - Igualdad en el tratamiento a los usuarios ante la ley y ante quienes la aplican.
 - Oportunidad y cumplimiento de prestación de servicios de buena calidad.
 - Mejoramiento cuantitativo y cualitativo de las actividades.
- b) Responsabilidad en las actuaciones, superación de los problemas e intuición en la
- c) Mayor productividad, rentabilidad y apoyo político

Por estos objetivos, la administración, hoy ocupa una posición clave dentro de las ciencias sociales hasta ser considerada, por su trascendencia en la vida social, como “llave de la sociedad moderna” e “instrumento efectivo del bienestar humano”.

ii. Principios Generales de Administración

El industrial francés Henry Fayol impulsó la teoría moderna de la administración, formuló los 14 principios siguientes:

- a) División del trabajo.- Como organización, en función a los objetivos y necesidades de la empresa.
- b) Realidad directa de autoridad y responsabilidad.- Esta última como consecuencia de la primera.
- c) Disciplina.- Entendida como respeto al reglamento de trabajo.
- d) Unidad de mando.- El organismo debe tener un solo jefe.
- e) Unidad de dirección.- Cada grupo de actividades diferenciadas debe tener un director y un plan.
- f) Subordinación del interés individual al general.- Cuando estos dos difieren el administrador debe reconciliarlos.
- g) Remuneración.- Deben ser justos y propiciar satisfacción para los trabajadores y para el empresario.
- h) Centralización.- de autoridad, para mantener la unidad de mando.

- i) Jerarquía o cadena de autoridad.- Desde los rangos mayores hasta los menores.
- j) Orden.- En la organización de las cosas y de las personas.
- k) Equidad.- Trato benévolo y justiciero de los administradores hacia sus subalternos.
- l) Estabilidad en la tenencia del cargo opuesto.- Siempre que cumpla los deberes con idoneidad.
- m)Iniciativa.- El administrador debe permitir a sus subalternos el ejercicio de las más sutiles satisfacciones que el hombre inteligente pueda experimentar.
- n) Espíritu de grupo.- Como materialización del ideal de “la unión hace la fuerza”. Promociona el trabajo en equipo.

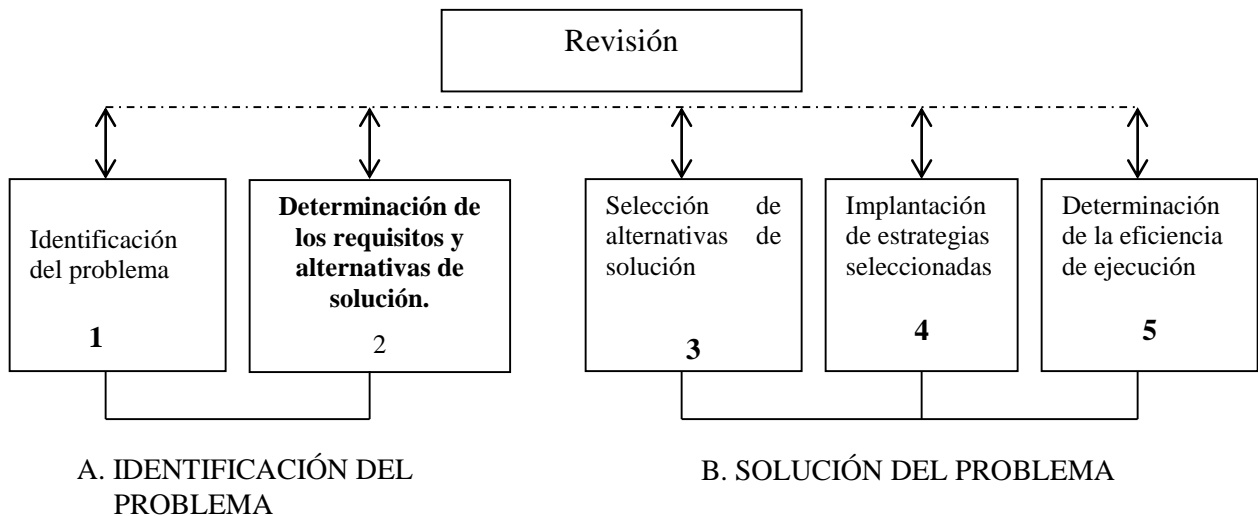
Estos principios son válidos en la administración moderna. Todo administrador, público o privado, debe conocer y practicarlos flexiblemente en razón de su realidad.

iii. Administración Educativa

Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación, sea este privado o público. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia en la ejecución de las actividades educativas.

De este modo, responde al siguiente esquema:

GRAFICO No. 3.1
PASOS PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA



Elaborado por: Marco Gavilanes

Sus etapas son:

- a) Identificar el problema (basándose en las necesidades documentadas).
- b) Determinar los requisitos de la solución y sus alternativas.
- c) Seleccionar alternativas de solución (entre las propuestas).
- d) Implantar las estrategias seleccionadas.
- e) Determinar la eficiencia de la realización.
- f) Revisar, cuando sea necesario, cualquiera de las etapas del proceso, como puntos de control parcial.

Este proceso es continuo, las cinco primeras etapas están comprendidas en las dos fases del proceso: Identificación del problema y solución del problema. La sexta se utiliza en ambas.

La administración de la educación consiste en diseñar, implantar y hacer funcionar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las características, necesidades y aspiraciones de los alumnos, la sociedad y sus instituciones. Su éxito requiere responsabilidad de los directivos y operadores del sistema. Cómo proceso social permite:

- Fijar metas y objetivos
- Establecer una organización con los medios adecuados para dichos logros

- Aplicar normas que conduzcan la organización.
- Articular los planes, proyectos y actividades consignados.
- Dinamizar un proceso de supervisión y control.
- Instituir una dirección programada.

Los avances científicos y tecnológicos, por igual, son condicionantes de la administración, exigen su paralela renovación. También es necesario tener en cuenta las realidades que caracterizan a cada región, zona, provincia o poblado, por parte del administrador educativo. Las normas, las técnicas y los procedimientos deben adecuarse a cada realidad, como responsabilidad.

3.5. CONTENIDO

3.5.1 Estrategias de Fortalecimiento de la Gestión para Directivos

Cada una de las áreas que comprenden o conforman un desarrollo productivo (productividad física, mercado o precio, financiamiento, factor humano o requiere del desarrollo de herramientas y mecanismos propios para adecuarse a cada caso.

Por ende los procedimientos de análisis de gestión administrativa emplea un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. Este proceso o herramienta combinan cíclicamente análisis del pasado (gestión), posición y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan presente.

Este proceso o procedimiento de análisis de gestión administrativa presenta una metodología que proporciona en forma constante y no circunstancial, el análisis de situaciones que puedan presentar deficiencias en la organización, mediante una amplia vigilancia uniforme de criterios que no permitan superposiciones entre las funciones que se deben cumplir en las diferentes organizaciones públicas o privadas.

a.- Definir el Perfil del Director del Centro Educativo

Es importante que el Director educativo cumpla los siguientes perfiles para cada una de las gestiones que debe llevar a cabo:

i. La Gestión Institucional

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo
Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

ii. En la Gestión Pedagógica

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

iii. En la Gestión Administrativa

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

b.- Definir los roles de un líder

✓ *El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social.*

- En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.
- En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.
- En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

c.- Definir las Actividades a Realizar

i. Administración de Recursos Humanos y Financieros

El gerente de un centro educativo tiene un papel importante en la administración de los recursos con que cuenta: humanos, materiales y financieros, este último está referido al dinero efectivo, producto de las donaciones o realización de actividades económicas realizadas por iniciativa del centro educativo.

ii. Administración de Recursos Humanos

Es una función especializada que desarrollan los gerentes o directores de los centros educativos referente al manejo de personal, con relación a la selección de personal, evaluación, estímulos, sanciones, licencias, permisos y convenios para la capacitación y actualización docente.

iii. Acciones de Personal

Las facultades delegadas al gerente o director del centro educativo público, en materia de gestión de personal, conforme lo establece en la R.M. N° 016-96-ED son las siguientes:

- Seleccionar al personal docente titulado y administrativo, en función a las plazas autorizadas que le corresponde al centro educativo.
- Dar posición de cargo al personal seleccionado y comunicar a la autoridad administrativa superior, la que debe formalizar el contrato respectivo.
- Sancionar al personal directivo, jerárquico, docente o administrativo, cuando la evaluación resulte negativa o por in conductas funcionales.
- Incentivar y reconocer el esfuerzo individual y colectivo de su personal.
- Evaluar al personal directivo, jerárquico, docente y administrativo.
- Otorgar licencias con o sin goce de remuneraciones, comunicando oportunamente a la autoridad administrativa inmediata superior.
- Suscribir convenios y/o contratos con fines educativos.

iv. Selección de Personal

El proceso de selección, llamado también concurso, consiste en aplicar una serie de normas, técnicas y procedimientos con la finalidad de cubrir puestos de trabajo, con el objetivo fundamental de lograr un personal adecuado e idóneo, que posea las cualidades necesarias para un determinado cargo y/o puesto de trabajo. Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes:

- El Requerimiento y Base Normativa.
- Conformación del Jurado del Concurso.
- Publicación de Solicitudes y Expedientes.
- Recepción de Solicitudes y Expedientes.
- Evaluación y Calificación de los Documentos y Currículo de los postulantes y Declaración de Candidatos aptos.
- Administración de Pruebas de Selección.
- La Entrevista Personal.
- Resultado final y llamamientos a los ganadores del concurso.
- Introducción del nuevo trabajador.

En el caso de la selección de personal, no pueden ser seleccionados o contratados los postulantes que tengan hasta cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad con el director o algún servidor del centro educativo (Art. 23, inciso e del DL. No. 276 y Art. 137 del D.S. No. 005-90PCM)

v. Grados de consanguinidad:

1° grado padres – hijos

2° grado abuelos, nietos, hermanos entre si

3° grado Bisabuelos, bisnietos, tíos carnales y sobrinos

4° grado Primos hermanos entre si

vi. Grados de Afinidad:

1º grado Esposo(a) – suegro(a)

2º grado Cuñado(a)

vii. Licencias

La licencia es la autorización que se concede a los trabajadores para no asistir a su puesto de trabajo por uno o más días. El uso del derecho se inicia a solicitud del trabajador. La licencia se formaliza mediante decreto directoral. La Licencias se clasifican en:

A.- Licencia con goce de haber

B.- Licencia sin goce de haber

C.- Licencia a cuenta del periodo vacacional

¿En qué casos procede la licencia para el personal administrativo?

La licencia con goce de remuneraciones, según el decreto supremo N° 005-909-PCM, reglamento de la ley de Bases de la Carrera administrativa, procede los siguientes casos:

- Maternidad: 90 días
- Enfermedad: el tiempo que dure la enfermedad
- Fallecimiento del cónyuge, padres, hijos y hermanos: 05 días útiles
- Fallecimiento del cónyuge, padres, hijos y hermanos cuando el deceso se produce en provincia distinta al centro de trabajo: 08 días útiles.
- Capacitación oficializada: hasta 2 años
- Citación expresa, judicial, militar o policial competente: el tiempo de concurrencia más el término de la distancia.
- Función edil: el tiempo que dure la función

viii. Calificar el Currículum Vitae

Apellidos y nombres:..... Edad.....

Expediente no.

Cargo al que postula:.....

a. Estudios:(Máximo 20 puntos)

- ✓ Grado de Doctor.....20 puntos
- ✓ Grado de Magister.....17 puntos
- ✓ Título Universitario.....15 puntos
- ✓ Grado de Bachiller.....12 puntos
- ✓ Título Técnico.....08 puntos
- ✓ Secundaria.....05 puntos

b. Experiencia (Máximo 30 puntos)

- ✓ Tiempo de servicios
(2 puntos por cada año, máximo 10 años).....20 puntos
- ✓ Cargos desempeñados
(1 punto por cada cargo, máximo 10 cargos)10 puntos

c. Investigaciones (Máximo 10 puntos)

- ✓ Libros especializados
(2 puntos por cada uno, máximo 2 libros) 4 puntos
- ✓ Trabajo de investigación tipo tesis
(2 puntos por cada uno, máximo 3 trabajos) 6 puntos

e. Publicaciones (Máximo 10 puntos)

- ✓ Autor intelectual de artículos, ensayos, separatas
(2 punto por cada una, máximo 5 publicaciones)10 puntos

f. Participación Eventos Nacionales e Internacionales (Máximo 10 puntos)

- ✓ Organizador (congresos, seminarios)
(2 puntos, se considera sólo un evento) 2 puntos
- ✓ Ponente (Congresos, seminarios)
(2 puntos por cada evento, máximo 2 eventos)4 puntos
- ✓ Asistente
(1 punto por cada evento, máximo 4 eventos)4 puntos

g. Estudios de Pos Grado y/o Especialización (Máximo 10 puntos)

- ✓ Estudios de especialización y/o a fin
(5 puntos por especialización y/o estudio de otra carrera a fin, máximo 2)
- ✓ Curso de más de 60 horas
(2 puntos por curso, máximo 5 cursos)

h. Reconocimientos, Premios y/o Distinciones (Máximo 5 puntos)

Nota: se considera Diplomas, Resoluciones y/o oficios. (1 punto c/u)

i. Participación Comunal y Promoción Social (Máximo 5 puntos)

- ✓ Miembro de Instituciones culturales, científicas y profesionales
- ✓ Haber ejercido cargos públicos (1 punto por cada uno, máximo 5)

Puntaje total obtenido: ----- fecha.....

j. La licencia sin goce de remuneraciones, procede en los siguientes casos:

- ✓ Motivos particulares: hasta 90 días
- ✓ Capacitación no oficializada: hasta por 1 año

La licencia a cuenta de periodo vacacional, según la misma norma citada, procede en los siguientes casos:

- Matrimonio: hasta 30 días.
- Enfermedad grave del cónyuge, padre o hijos: hasta 30 días

ix. Realizar Movimientos del Personal

Es la acción administrativa mediante la cual se autoriza a un trabajador a desempeñar funciones dentro o fuera de su centro educativo.

En esta parte tenemos las siguientes acciones administrativas de personal: Destaque y reasignación.

- Destaque

Es el desplazamiento temporal de un servidor nombrado, a otra entidad, a pedido de ésta con el consentimiento del trabajador y debidamente fundamentado. Se requiere la opinión

favorable de la entidad de origen, en este caso, del director del centro educativo
Dentro de las características de esta acción administrativa tenemos:

- El servidor continúa percibiendo sus remuneraciones en la entidad de origen.
- No será menor de 30 días, ni excederá el ejercicio presupuestal.
- El trabajador destacado hará uso del derecho vacacional de acuerdo al rol considerando en la entidad de origen.

Para el personal administrativo procede el destaque en los siguientes casos:

- Por unidad familiar
- Por necesidad de servicio.

x. Generación y Administración de Recursos Financieros

Es un centro educativo privado, las posibilidades de generación de recursos propios son uniformes, tampoco fáciles. La particularidad de cada centro educativo, para generar sus propios recursos está determinada por la capacidad económica-contributiva de los padres de familia, por el número de asociados y por la fonación gerencial de los directivos del centro educativo, en todo caso, es posible convertir las limitaciones en fuerza, en impulso, a condiciones de trabajar con iniciativa, elaborando proyectos productivos, sean de producción de bienes o prestación de servicios.

Para generar recursos financieros con éxito, todo gerente o director debe conocer los instrumentos financieros, como son el presupuesto y flujo de caja.

xi. Revisar y analizar el Presupuesto

Es el instrumento de la gerencia, que consiste en estimar racionalmente los ingresos a percibir en un periodo determinado y los gastos priorizado que se cubrirán con los ingresos previstos.

Los egresos, son los desembolsos (gastos) que se realizan para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del centro educativo.

Finalmente les manifestaremos que la formulación del presupuesto necesariamente tendrá que basarse en el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo.

xii. Verificar y analizar el Flujo de Caja

Es un instrumento que nos permite comparar y prever para cada momento o período las necesidades de dinero del centro educativo con los ingresos. A diferencia de un presupuesto que se ocupa en justificar los gastos en función de las tareas u objetivos y de asegurar su cobertura globalmente a través de los ingresos, el flujo de caja se ocupa más bien de seguir (o prever) el flujo de dinero de periodo en periodo, de modo que para cada momento se tenga una imagen exacta de las necesidades y existencia de liquidez.

El flujo de caja se construye registrando todos los ingresos y egresos monetarios del periodo, a continuación se determina que se suma o resta, según el caso, al saldo inicial de caja y se determina el nuevo nivel de caja.

xiii. Monitorear la Atención al cliente

Antes de entrar definitivamente en lo que respecta a la realización plena del Análisis de Gestión Administrativa, es necesario que el analista responsable del trabajo total tenga un Primer Contacto con el Sistema-Cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas del trabajo. Este primer contacto es considerado como el primer paso en el Análisis de Gestión Administrativa, debido a que es fundamental para el desarrollo de los siguientes pasos.

Lo esencial de este paso no está en el contacto, ni en el sistema, mucho menos en el Sistema-Cliente; sino más bien en el hecho de ser el primer momento en el cual se produce una interrelación entre el Analista de Gestión y el Sistema- Cliente potencial. El primer contacto es único e irrepetible; generalmente consume poco tiempo, sin embargo deja huellas.

El analista que tiene previsto ofrecer sus servicios a ese potencial Sistema - Cliente, el cual no le conoce, debe desenvolverse con mucho cuidado, en lo que respecta a una serie de

aspectos, los cuales de no observarlos con rigor pudiesen provocar que sea descartado como Analista de Gestión de esa organización. Por lo que para obtener y lograr el éxito en este primer contacto deberá:

- ✓ Estar preparado para ese encuentro.
- ✓ Aprovechar la oportunidad que se le presente.

Principalmente, el profesional debe buscar causar una buena impresión, es decir, una imagen positiva que quede grabada en la memoria del interlocutor, tomando en cuenta que solo tiene una oportunidad para causar este efecto y es por eso que el analista de gestión deberá sacarle el máximo provecho posible por lo que entre otras cosas, el analista en este primer encuentro debe:

- Proyectar confianza y seguridad.
- Proyectar una imagen de negocios.
- Utilizar una comunicación eficaz.
- Proyectar una imagen positiva.
- Identificar la necesidad del potencial Sistema-Cliente.
- Manejar un lenguaje fluido y hacer un uso adecuado de la terminología técnica.
- Tener capacidad para transmitir las ideas que se desean expresar.
- Tener disposición para escuchar atentamente los planteamientos del Sistema-Cliente.
- Estar respaldado de impecables recursos de papelería, tarjetería, de presentación, logos, entre otros detalles.

xiv. Promover la formulación del programa de análisis de gestión

Al igual que para la Auditoría Contable, el desarrollo del Análisis de Gestión Administrativa requiere la formulación de un programa de trabajo, el cual determine el curso específico de acción que habrá de seguir. El programa viene hacer un plan detallado que señala los distintos pasos a seguir, el número y la calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de estar sujeta la revisión administrativa. La finalidad del programa es guiar al analista en su

trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardarlo de que no será omitido ningún punto de revisión.

El programa de Análisis de Gestión Administrativa debe estar diseñado específicamente para cada entidad educativa, de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance del análisis y primordialmente, del objeto del mismo. Para cada trabajo específico, hay condiciones particulares que son las que modifican la forma como se realiza la revisión administrativa. Las principales son:

- Objetivo principal del Análisis de Gestión Administrativa.
- Objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- Limitaciones a que esté sujeto el análisis.
- Características particulares de la entidad educativa.

Un programa de Análisis de Gestión Administrativa no debe ser rígido, sino lo suficientemente flexible de forma de hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos en un principio. Por lo que, el primer paso para la formulación del programa de Análisis de Gestión Administrativa es conocer y definir su objeto en razón de la entidad educativa en la cual se va a desarrollar. Sólo hasta conocer el objetivo del Análisis de Gestión Administrativa se podrá desarrollar el programa apropiado que sea de guía que marque el trabajo a realizar.

xv. El Programa y su Finalidad.

Todas las acciones que serán llevadas a cabo durante el desarrollo del análisis de gestión administrativa, deberán estar contempladas en el programa, ya que este es la herramienta de trabajo que se utilizará para cubrir todo el proceso del análisis de gestión administrativa, desde su planificación hasta la reunión que se concertará para hacer la entrega del informe final. El programa es una estrategia con la siguiente finalidad:

- Es un medio de autocontrol.
- Permite realizar una adecuada distribución del trabajo.
- Es un instrumento de control del tiempo a emplear en el análisis.
- Permite elaborar un plan secuencial para cada una de las etapas del análisis.
- Ayuda a determinar la responsabilidad del equipo humano de los analistas.
- Permite tomar decisiones sin apresuramiento.
- El Programa y su Contenido.

El conocimiento de los pasos importantes concretados en el programa, es la base fundamental de la función a cumplir por parte de los analistas. Dicha función debe ser de una excelente eficiencia, dada por la planificación, desarrollo y control de ese programa y este último bien estructurado puede contener:

- Los aspectos para el examen y discusión con la Alta Administración de la entidad educativa de los planes y objetivos de cada área.
- El estudio de la estructura de la organización general.
- El estudio de la estructura del área a analizar, relacionada con la organización general.
- Aspectos adecuados para la evaluación de los Controles Internos, con la finalidad de precisar la necesidad de mejorar el Sistema 3C (Controles, Comunicación y Coordinación), para la obtención de resultados más efectivos.
- Un estudio, donde sea necesario, para tratar de lograr la disposición del equipo, de tal forma que éste dé el mayor rendimiento.

Al momento de preparar el programa de análisis de gestión, es muy importante tener en cuenta los "Principios Limitativos de Control" y estos son:

- **Principio de Elasticidad.**

Este principio se refiere, a que no es necesario que los analistas sigan rígidamente el programa; su capacidad y habilidad les indicará cuando un aspecto de urgencia o de mayor importancia los obligue a no seguir el programa al pie de la letra.

- **Principio de Homogeneidad.**

Este principio indica que no se deben mezclar asuntos diferentes; el analista enfrentará cada aspecto independientemente, de acuerdo a lo programado. Al encontrar hechos diferentes, estos serán objeto de información especial.

- **Principio de Economía.**

Cada programa debe atender los aspectos fundamentales, los cuales deberán ser los principales, evitando los problemas de detalles; en este sentido, se evitará un programa en que el tiempo y el analista que tenga que cumplido, lo hagan gravoso para la entidad educativa - cliente, y así mismo, que pueda resultar más oneroso el control que las deficiencias que existan y que se pudieran encontrar.

- **Principio de Rapidez.**

Una vez encontrada la causa de la deficiencia, el analista debe poner en conocimiento de su inmediato superior la respectiva solución, en el menor tiempo posible y de acuerdo a la urgencia. La participación la debe hacer verbalmente en función de ganarle tiempo al tiempo, mientras está listo el respectivo informe.

xvi. El Programa y el Tiempo.

El tiempo, así como los costos y gastos van paralelos; el desempeño profesional para el Análisis de Gestión Administrativa es de tal envergadura y de tanta complejidad y superior responsabilidad, que cuando se hace de manera integral, abarca todas las áreas de la entidad educativa en su máxima expresión.

A mayor tiempo aplicado en el Análisis de Gestión Administrativa, serán mayores los costos y gastos correspondientes a honorarios, viáticos, útiles, etc.

El tiempo en programa es función de los problemas que tenga la entidad educativa cliente y que ésta quiera resolver. Las revisiones que se quieran hacer son determinadas por los factores de los siguientes elementos:

- Magnitud y gravedad de los daños que afectarían a la entidad educativa, si las actividades de alguna o algunas de sus áreas no tuvieran control.
- Con regularidad deben repetirse los períodos de análisis, evitando que en los períodos que un área se deje de analizar puedan producirse modificaciones tanto en los métodos y procedimientos como en la estructura, las cuales pueden restarle eficacia de labor.
- La experiencia que se ha obtenido en los anteriores análisis es un elemento fundamental, pues permite dedicar mejor y mayor atención a las áreas que frecuentemente presentan deficiencias.
- Tienen gran importancia los elementos: actividad y áreas sujetas a análisis.

xvii. El Programa y su Aprobación.

El programa es un instrumento de gran importancia, el cual debe prepararse para la labor a desarrollar en cada área, programa que debe ser bien planificado y debidamente organizado, para que pueda ser excelentemente dirigido, perfectamente coordinado y ejecutado y controlado con eficiencia y eficacia.

Un programa acertado, estructurado conforme a las necesidades de la entidad educativa, discutido más de una vez y que busque a la interpretación y solución de los problemas que afectan a la Alta Administración de esa entidad educativa, sin lugar a dudas tendrá que ser aprobado.

xviii. Los Medios de Recolección de información para alimentar al programa

La recolección de la información debe hacerse por los medios adecuados, de manera que el analista obtenga los datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la red de información en que habrá de fundamentar su estudio. Los principales medios de que pueden valerse son los siguientes:

- **Inspección y Observación.**

Cuando se necesite información acerca de las instalaciones de la planta, de las oficinas, arreglo físico de los almacenes o ubicación de la planta, el analista debe inspeccionarlos

personalmente tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.

En lo que se refiere a información relativa, principalmente a operaciones, tramites, a rutinas establecidas en la entidad educativa, puede obtenerse mediante la observación directa de cómo son realizados normalmente. El analista debe obtener toda la información que crea pertinente acerca del objeto de estudio, y de ser posible trazar graficas o diagramas que posteriormente procurara verificar y mejorar.

- **Revisión de Documentos de Archivos.**

EL analista obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales, circulares aplicables al caso en estudio. El analista debe pedir copias de la información documentada que necesite, obtener juegos de cada forma en uso y tomar datos relativos al orden que sigue los diferentes trámites y procedimientos.

- **Entrevista.**

Tiene por objeto obtener información de las personas con conocimiento de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

Al llevar a cabo la entrevista, el analista de gestión debe considerar el factor de relaciones humanas, ya que del trato que tenga con el entrevistado dependerá que éste le dé información fehaciente y completa. Para tal fin, el analista de gestión debe observar en sus entrevistas los siguientes puntos:

- ✓ Describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- ✓ Darle oportunidad de que haga sugerencias.
- ✓ No criticar cuando encuentre fallas o deficiencias.
- ✓ No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldo o cualquier otra cosa que expresar al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

- **Cuestionario.**

Una forma común para obtener información para el análisis de gestión administrativa es a base de cuestionarios, los cuales sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área en revisión.

xix. Recolección y registro de información

Inicia cuando todo el equipo profesional se instala la primera vez en la oficina que la entidad educativa le habrá asignado y preparado como su nuevo sitio de trabajo. La recolección y registro tiene como objetivo, determinar si el desempeño de la gestión se ajusta a los planes estratégicos de la organización, identificar las desviaciones que pudieran existir y las causas que las generen y plantear alternativas para mejorar el proceso.

La recolección y registro adquiere el carácter de paso crítico, por cuanto la calidad del AGAD (análisis de la gestión administrativa) Directivo va a depender en gran medida de la calidad que recoja analista.

En este aspecto hay que aclarar lo siguiente:

A) Si la información recabada es definitivamente mala, el producto del AGAD es malo, salvo que sucedan conclusiones y recomendaciones acompañadas del mismo.

B) Si la información recabada es de muy alta calidad, nadie puede garantizar que el resultado del análisis será cien por ciento bueno. Aquí interviene el factor humano, el cual es factible por naturaleza y pudiera ser que se haga una interpretación inequívoca de los datos, o se omita algún detalle importante. Si la información es buena la tendencia del resultado del AGAD será buena.

Este paso debe ser desarrollado con mucho cuidado:

a) Lo primero que debe tener presente el analista de gestión es que la mayor parte de la información que debe recabar proviene o depende de las personas que laboran con el sistema cliente.

b) Debe generar confianza necesaria para crear un ambiente de apertura hacia una comunicación franca y una disposición abierta para colaborar con la buena marcha del estudio.

c) Una vez que se cuenta con el respaldo del personal, el analista comienza un proceso de recolección de datos el cual debe ser diseñado para tal efecto y bajo la claridad conceptual de que toda la información recabada tendrá que ser veraz, actualizada y digna de toda confianza.

d) Proceder a examinar con criterio analítico todas aquellas fuentes de información representados por ejemplo:

- Documento constitutivo de la entidad educativa
- Acta de la junta directiva
- Estados financieros auditados
- Informes del comisario
- Informe de gestión de distintas áreas de la entidad educativa
- Organigrama
- Manuales de organización, de normas y procedimientos y de políticas, etc.

e) Para el uso de técnicas, cuestionarios y entrevista, es necesario hacer la planificación correspondiente a su aplicación, esto incluye:

- Fecha de aplicación
- Hora de inicio
- Hora de termino
- Lugar
- Nombre de la persona a entrevistar
- Cargo del entrevistado
- Tiempo para el cuestionario ser respondido

Esta programación debe ser enviada por escrito a cada persona a quien se le va a aplicar la técnica anexa a una correspondencia emanada y firmada por la persona que ocupa la máxima jerarquía del área estudiada.

Entre las técnicas se pueden mencionar:

a) Técnicas Verbales:

- Indagación
- Encuesta y Cuestionarios.

b) Técnicas Oculares:

- Observación
- Comparación o confrontación
- Revisión selectiva
- Rastreo

c) Técnicas Documentales:

- Calculo
- Comprobación
- Métodos estadísticos
- Análisis
- Confirmación

d) Técnicas Físicas:

- Inspección
- Pruebas selectivas
- Detección de indicios
- Intuición

Una vez realizada la recolección de la información, el analista de gestión procede a su ordenamiento y clasificación, organizándola de manera eficaz para luego registrarla usando preferiblemente tecnología de punta, a fin de facilitar su posterior análisis.

xx. Análisis de la información

Una vez cumplido con el paso de recolección y registro de información, el analista de gestión está listo para iniciar la etapa del análisis de esa información, a través de la cual se conocerán las situaciones de la entidad educativa cuyas características permitirán identificarlas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están impactando de uno u otro modo los resultados de la organización.

✓ Punto Fuerte.

Es aquella característica que permite que la entidad educativa realice de manera altamente satisfactoria una actividad o que le proporcione una capacidad dada que puede ser catalogada como importante. Ejemplos: un recurso valioso, una habilidad, una capacidad competitiva, tecnología de punta, un logro que ubica la entidad educativa.

✓ Punto Débil.

Es aquella característica de la entidad educativa que la coloca en una situación desfavorable, bien sea una carencia o una sistemática mala ejecutada. Un punto débil puede hacer vulnerable a una organización.

Si se ha hecho la identificación de los puntos fuertes y débiles, el analista de gestión debe confrontarlos y evaluar cuidadosamente ambas listas, considerando que algunos puntos fuertes serán más importantes que otros por el hecho de contribuir en mayor grado en el logro de mejores resultados y mayores niveles de competitividad. Así mismo, debe contemplar que habrá puntos débiles de mayor impacto negativo que otros; algunos tendrán efecto destructivos mientras que otros pueden superarse con facilidad.

El detalle de este análisis, está en evaluar cómo se encuentra la correlación existente entre ambos, es decir, si los puntos fuertes superan a los débiles o los débiles superan, rebasan

peligrosamente a los fuertes y en función de ese análisis el profesional ira fundamentando sus futuras conclusiones y posteriormente recomendaciones.

xxi. Factores externos que impacta a la organización.

Entre estos se encuentran las oportunidades y estas son factores aprovechables que le brindan el ambiente externo a las entidades educativas. Sin embargo el aprovechamiento de estas oportunidades está muy relacionado con las fortalezas y debilidades internas en la organización. Esto quiere decir que las entidades educativas no siempre están suficientemente preparadas para aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado.

El analista de gestión tendrá en este punto del estudio una información crucial para apoyar a su sistema cliente a generar el esfuerzo necesario en procura de moldear las estrategias básicas para estar preparados y aprovechar las oportunidades que le brinda el ambiente externo.

xxii. Validación de la información

A medida que avanza el análisis de la información, es frecuente que surjan dudas con respecto a la información que se está analizando y ello pudiese ser porque la información puede ser:

- Confusa.
- Incompleta.
- Contradictoria.
- Inconsistente.
- No pertinente.
- Inexistente por omisión.

También puede ocurrir que surja otra característica que haga que la información sea poco confiable como para sustentar un análisis serio y bien fundamentado. Cuando esto sucede, el analista de gestión debe regresar a la fuente y corroborar, certificar, constatar y complementar hasta que pueda demostrar la confiabilidad de la información.

xxiii. Identificación de desviaciones

A. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa).

Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor producción. Estos factores pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. El Diagrama de Causa y Efecto, es un instrumento eficaz para el análisis de las causas causa y efecto, que pueden estar presentes en un problema, facilitando los estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una estas causas.

Cuando se estudian problemas de fallos en equipos, estas pueden ser atribuidas a múltiples factores. Cada uno de ellos pueden contribuir positiva o negativamente al resultado; sin embargo, algunos de estos factores pueden contribuir en mayor proporción, siendo necesario recoger la mayor cantidad de causas para comprobar el grado de aporte de cada uno e identificar en mayor proporción. Para resolver esta clase de problemas, es necesario disponer de un mecanismo que permita observar la totalidad de las relaciones causa-efecto.

Un diagrama de causa y efecto facilita recoger las numerosas opiniones expresadas por el equipo sobre las posibles causas que generan el problema. Se trata de una técnica que estimula la participación e incrementa el conocimiento de los participantes sobre el proceso que se estudia.

a. Construcción del Diagrama Causa - Efecto.

Esta técnica fue desarrollada por el Dr. Kaoru Ishikawa en 1953 cuando se encontraba trabajando con un grupo de ingenieros de la firma Kawasaki Steel Works. El resumen del trabajo lo presentó en un primer diagrama, al que dio el nombre de causa y efecto. Su aplicación se incrementó y llegó a hacer de la revista Gemba To QC (Control de Calidad para Supervisores), publicado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Debido a su forma se le conoce como el diagrama de espina de pescado. El reconocido experto en calidad Dr. J.M. Juran, publicó en su conocido manual de control de calidad esta técnica dándole el nombre de Diagrama Ishikawa.

El diagrama de causa y efecto es un gráfico que contiene la siguiente información:

- El problema que se pretende diagnosticar.
- Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.
- El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal (este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo frecuente, que este rectángulo se dibuja en el extremo derecho del camino central).
- Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de clases primarias que clasifican las posibles causas del problema en estudio.
- A las flechas inclinadas o de causa primaria llegan otras de menor tamaño que representan cada una de las primarias. Estas se conocen como causas secundarias.
- Del diagrama de causa y efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con frecuencia es la siguiente: Título, fecha de realización, área de la entidad educativa, integrantes del equipo de estudio.

b. Ventajas:

- Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.
- Ayuda a determinar las causas principales del problema, o las causas de las características de calidad.
- Estimula la participación de los miembros de los grupos de trabajo permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

c. Utilidades:

- Identifica las causas-raíz o causas principales, de un problema o efecto.
- Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que se están afectando al resultar de un proceso.

B. Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden decreciente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848- 1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor de la riqueza. Con esto se estableció la llamada "Ley de Pareto", según la cual igualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose como lo que hoy se conoce como la regla 80/ 20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelve el 20% del problema.

Por lo tanto, el análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Una gráfica de Pareto, es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en un gráfico de Pareto) servirá más para una mejora general, que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables, por el 80% de los problemas.

Usando el diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia, mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), que dice que hay muchos problemas sin importancia a solo unos graves. La gráfica es útil a permitir identificar visualmente en una sola revisión, tales minorías de características vitales a la que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

En relación con los estilos gerenciales de resolución de problemas y toma de decisiones, se puede ver como la utilización de esta herramienta puede resultar una alternativa excelente para un gerente de estilo bombero, quien constantemente a la hora de resolver problemas solo "apaga incendios", es decir, pone todo su esfuerzo en los "muchos triviales".

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

- La minoría de evoluciones que representa la mayoría de quejas de la clientela.
- La minoría de compradores que representan la minoría de las ventas.
- La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicios o de los costos de retroceso
- La minoría de vendedores que están vinculadas a la mayoría impugnadas
- La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso
- La minoría de productos o servicios que representan la mayoría de las ganancias obtenidas
- La minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventario.

a. Es recomendable su uso:

- Para identificar oportunidades para mejorar.
- Para identificar un producto o servicio, para el análisis para mejorar la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Para analizar las diferentes agrupaciones de datos.
- Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después).
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías. Cuando el rango de cada categoría es importante.

b. ¿Cuándo se utiliza?

- Al identificar un producto o servicio para el análisis, para mejorar la calidad.

- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Al identificar oportunidades de mejorar.
- Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (Ej.: por productos, por segmentos del mercado, áreas geográficas, etc.).
- Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después).
- Cuando los datos puedan clasificarse por categoría.
- Cuando el rango de cada categoría es importante.

c. ¿Cómo se utiliza?

- Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).
- Reunir datos. La utilización de un ChekList puede ser de mucha ayuda en este paso.
- Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
- Totalizar los datos para todas las categorías.
- Calcular el porcentaje del total que cada categoría se presenta.
- Trazar los ejes horizontales (x) y verticales (y primario - y secundario).
- Trazar la escala de eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según cálculo anteriormente), de izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden descendiente. Si existe una categoría "otros", debe ser colocada al final sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al ordenar de mayor a menor, la frecuencia de las categorías.
- Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el cero hasta el 100%.
- Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta).
- Dar un título al gráfico, agregar las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.

- Analizar la gráfica para determinar "los pocos vitales".

d. Ventajas:

- Ayudar a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras.
- Su formato altamente visible proporciona un incentivo para seguir luchando por más mejoras.

e. Utilidades:

- Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.
- Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparado sucesivos diagramas obtenidos en momentos difíciles.
- Puede ser asimismo utilizados tanto para investigar efectos como causas.
- Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

xxiii. La generación de cursos alternativos de acción

Es necesario que el analista de gestión genere alternativas que lo lleven a radicar las causas que están ocasionando las fallas o problemas.

Para generar alternativas el Analista de Gestión debe tener espíritu calificado y apoyarse en ciertos recursos y personas de tal manera que él pueda estar seguro que las alternativas planteadas son las óptimas. Él debe consultar a su equipo técnico, o expertos en la materia, revisar bibliografías, Internet, ver lo que está haciendo la competencia para resolver problemas similares, etc.

xxiv. Evaluación de las alternativas.

El análisis de Gestión Administrativa, tiene como principal objetivo medir la eficiencia organizacional, y de igual manera, evaluar los resultados de la acción gerencial, en términos de conocer si realmente se está logrando los objetivos y metas planeadas por la entidad educativa en todas sus áreas y funciones.

El análisis de Gestión pasa a ser, una valiosa herramienta de los profesionales de la Administración para evaluar la efectividad de los sistemas de control interno de la entidad educativa. El proceso de auditar y analizar la gestión administrativa y gerencial implica que la entidad educativa debe ser examinada en todos sus aspectos, bien bajo una visión integral, bien en áreas, secciones o funciones de la misma. En este sentido, esta herramienta-administrativa ayuda a identificar los problemas y fallas que afectan los sistemas administrativo de la entidad educativa, analiza sus causas y efectos y contribuye mediante recomendaciones a la soluciones de ellos.

Bajo esta óptica, el profesional de la administración debe ser un acceso externo muy especializado, para tener la capacidad de aportar su trabajo como analista de gestión, y mediante un informe bien presentado, dar a conocer, a los dueños de la entidad educativa, la situación real a partir de los resultados analizados y evaluados con relación al desempeño de los ejecutivos.

El profesional de la administración cuando realiza un análisis de gestión tiene como objetivo evaluar la calidad de la gerencia, a partir de determinar si las metas se están logrando con la optimización de los recursos disponibles, o sea en este caso, los resultados de los estados financieros contribuyen para el analista de gestión, solo un medio de cuantificar la eficacia, la eficiencia y lo productividad de la acción general en cualquiera área de la entidad educativa.

xxv. Elección de la Mejor Alternativa

La elección de la mejor alternativa depende de la experiencia y del conocimiento del analista (Administrador), y de la capacidad para poder determinar la factibilidad de

aplicación, bien sea para escoger una alternativa cualitativa o cuantitativa para poder realizar un buen trabajo de Análisis de Gestión.

Para realizar la elección hay que tener en cuenta que existe una gran variedad de técnicas, para eso el analista debe contar con una bibliografía de consulta que incluya textos, revistas y trabajos que tengan relación con la Ciencia Administrativa y demás disciplinas complementarias.

El analista debe tener la capacidad de ser líder, para que pueda motivar a su equipo de trabajo, para ello debe cumplir con las siguientes características:

- Debe ser colaborador, amigable y humano,
- Debe ser participativo y generador de opciones,
- Debe saber entender que su misión es detectar errores y lograr correcciones,
- Debe ser respetuoso para hacer recomendaciones y observaciones,
- Saber identificar problemas, sus causas y efectos,
- Debe saber inspirar confianza,
- Debe saber compartir información.

El Analista debe buscar la solución de los problemas apoyándose en algunos recursos al momento de generar la alternativa adecuada, por lo cual debe ir al lugar donde está ocurriendo el problema, para ver por sí mismo la situación y de si existe alguna persona que lo oriente mejor y quizás tenga la solución para esa falla. Otra posibilidad es recurrir a expertos que cuentan con una gran experiencia en la materia; también buscar equipos de trabajo que ha resuelto problemas similares, otra sería revisar material técnico, libros, revistas, Internet o benchmarking. La finalidad es poder solucionar el problema y que no se vuelva a repetir más, es decir solucionarlo de raíz.

Cuando se generan posibles soluciones al problema que está ocurriendo, se debe tener mucho cuidado al momento de la elección, debido a que se debe evaluar y estudiar las posibles consecuencias adversas de la solución planteada, por eso es necesario que existan varias alternativas y que todas sea a favor de resolver la situación. Para saber cuál alternativa es la más idónea dentro de la variedad que se tiene se debe tomar en cuenta dos

(2) parámetros que son: la probabilidad y la gravedad de cada una, y se le debe dar una ponderación en una escala del 0 al 10.

xxvi. Ejemplo: Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

a. Problema: Baja operatividad en el departamento metodológico, a consecuencia de los altos niveles de trabajo requerido y poca disponibilidad del personal.

b. Sistema-Cliente: Operatividad-Personal.

c. Decisión:

- Contratar más personal o,
- Redistribuir las actividades equitativamente.

d. Recomendación: La alternativa 1, es la más viable para solventar la situación.

Si todas las alternativas dadas ayudan a la solución del problema, es necesario aplicar técnicas que faciliten la determinación de los niveles de riesgo, si es necesario se puede buscar ayuda en otras organizaciones que hayan tenido el mismo problema o de forma similar, y ver la manera en como ellos lo resolvieron y tratar de adaptarla a su situación para así, tener éxito, lo importante es que el problema se pueda erradicar por completo sin dejar secuelas.

e. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones es la propuesta que realiza el Analista de Gestión Administrativa que recomienda al final del estudio realizado, el cual debe entregarlo a los superiores de la entidad educativa.

Las conclusiones deben ser objetivas y soportadas con evidencias suficientes e irrefutables, ya que la alta administración recibe el informe final. Debido a que las conclusiones son secuelas de las observaciones, se debe tener presente, entre otros aspectos que deben:

- Ser en su alcance más amplias, pudiendo fusionar más de una observación.
- Ser objetivas y completas.
- Señalar los aspectos formales y técnicos que las circunstancias indiquen.
- Los problemas deben ser comentados en su esencia.
- Mostar los resultados definitivos, originados por el análisis realizado.
- Ser una real presentación de todo lo que se expone en el cuerpo del informe final.

Al exponer las conclusiones debe ser de acuerdo al grado de importancia que tenga cada una de las conclusiones, pues primero se colocan la de mayor grado y de último las menos relevantes. Ejemplo:

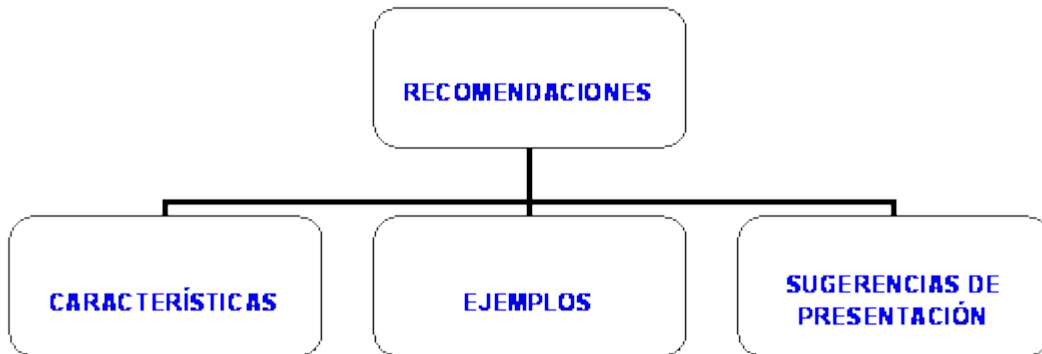
En la administración de bienes de Capital se observó deficiencia en la medida de Control Interno: la situación que se plantea entraba la generación del servicio así como las operaciones administrativas. Las medidas han sido inadecuadas las cuales deberían salvaguardar los bienes de Capital (mantenimiento, registro, adquisiciones, baja de los bienes y transferencias).

Las áreas de reparación de Instalaciones y Activos Fijos, así como la de Mantenimiento, son inoperante: existe deficiencia en los servicios de reparación de instalaciones y de activos fijos, así como en los servicio de mantenimiento, pues se observaron que estaban en mal estado y funcionamiento inadecuadamente de tuberías, vehículos, sucediéndose dificultades.

En cuanto a las recomendaciones el analista de Gestión Administrativa hace las proposiciones, a su buen criterio, lo cual resulta la solución a las dificultades encontradas durante el desarrollo del estudio. Las recomendaciones realizadas por el analista son sugerencias para la corrección de las desviaciones existentes en la entidad educativa para que de esta forma se pueda cumplir con los objetivos planificados.

GRÁFICO N°3.2

FASES DE AGAD



Elaborado por: Marco Gavilanes

f. Las Características:

- Ser positivas, por lo tanto se hace necesarios que sean constructivas.
- Tener una aplicabilidad, en relación a:
 - Oportunidad.
 - Seguridad de que la dificultad existente será superada.
- Adecuación de la sugerencia a la deficiencia, para lo cual, la recomendación debe ser discutida con el personal respectivo.
- Comprensión e implementación sin problemas, debiendo "por lo tanto, ser lógicas y precisas.
- Costos razonables.
- Ser útiles a la organización a la cual se le presta el servicio de Análisis de Gestión Administrativa; para ello se tiene que señalar la razonabilidad de la recomendación.

g. Sugerencia de Presentación

i. Las recomendaciones se deben redactar con esmero y con el cuidado de no utilizar términos inconvenientes como:

a. La recomendación que proponemos es la mejor..

- b. Sin más tardanza, se recomienda...
- c. En la seguridad de que la recomendación es la solución de...
- d. Recomendamos que el docente señor x...
 - ii. Se debe meditar si la recomendación pudiera tener mayor aceptación al ser presentada en dos partes ejemplo:
 - a) Hacer un enunciado que represente el título de la recomendación, que sea llamativo e impactante.
 - b) Seguidamente desarrollar en detalle la recomendación.
 - iii. Una recomendación puede envolver o referirse:
 - a) A más de una observación.
 - b) A más de una conclusión.
 - iv. Toda recomendación, en función de la importancia del caso debe dirigirse a la persona responsable de su implementación.

h. Ejemplo:

- ✓ Debe darse un mayor nivel jerárquico al departamento financiero, para que su jefe reporte en forma directa a la dirección de administración.
- ✓ La unidad contable debe generar un listado de material utilizado, por cada modelo X elaborado.
- ✓ El departamento de Métodos debe ser dirigido por un especialista en la materia, experimentado en planificación de actividades, métodos y normas de tiempo.

i. Ejemplo de cómo debe realizarse una recomendación:

- a. En el área de bienes se hace imprescindible el establecimiento de adecuados controles internos: esta organización debe salvaguardar los bienes capital, con medidas de control

interno, que logren la adecuada efectividad dentro del proceso administrativo de esos bienes.

b. Los servicios de mantenimiento y reparación hay que racionalizarlos urgentemente: con la finalidad de prestar el debido apoyo a la actividad productiva y darle mayor relevancia a las operaciones, se hace indispensable la racionalización de las responsabilidades del área de mantenimiento y reparación de activos fijos e instalaciones.

j. Conclusión

Mediante la determinación y análisis de los resultados físicos, económicos y financieros obtenidos en un ciclo, es posible observar el desempeño de la gestión administrativa, identificar factores causantes de ineficiencias o ineficacias, así como también aquellos que aportaron al logro de los objetivos.

Por lo tanto, los procedimientos de análisis de gestión administrativa no sólo persiguen una evaluación integral o un análisis descriptiva de los resultados, sino también brinda y específica información suficiente para las futuras tomas de decisiones.

Este análisis permite conocer cuál fue el destino de los fondos, como se originaron, cuál fue el aporte de las diferentes actividades de la rentabilidad de la entidad educativa, una serie de índices económicos y físicos que permiten al sistema-cliente controlar, planificar y ejecutar decisiones que permitan alcanzar los objetivos buscados el iniciar un proceso de producción.

3.5.2 Estrategias de Fortalecimiento de la Gestión para Administradores

a. Mejoramiento del clima organizacional

Hoy en día es imprescindible a nivel empresarial o institucional contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios; razón por la cual todo el personal directriz debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus

propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos administrativos que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable y competitiva.

i. Objetivos

➤ General

Que el personal directriz de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja cuente con una herramienta que les sirva de guía para la aplicación de elementos administrativos, para lograr un clima organizacional agradable que contribuya al funcionamiento efectivo en forma integral de la institución.

➤ Específicos

- Identificar los factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional.
- Definir los objetivos y políticas a implementar para mejorar el clima
- Sugerir la estructura organizativa responsable del clima organizacional
- Definir las funciones de la estructura organizativa propuesta

b. Ámbito del Modelo

El modelo estará disponible para todo el personal de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja y en forma específica para los miembros que integren la estructura organizativa responsable del clima organizacional.

i. Identificar los factores que influyen en el clima organizacional en la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

Los resultados de la investigación reflejan una serie de factores que influyen para que el clima organizacional no reúna las condiciones esenciales que permitan lograr el funcionamiento efectivo en forma integral, los que para una mejor identificación se clasifican de la forma siguiente:

- **Económicos**, en estos los más relevantes son: la inconformidad con los sueldos y salarios, el desempeño de funciones que no van con el nombramiento, la falta de un sistema de compensaciones por la creatividad e iniciativa y realización de trabajos extras

y de mayor esfuerzo, existiendo poco interés observado por parte del personal directriz por la gestión al respecto para solucionarlo.

- **Educativos**, en ellos se encuentra la no existencia de planes y programas de capacitación y actividades orientadas a mantener un clima organizacional agradable, es decir, que presente una nueva cultura de trabajo, lo que queda demostrado es que los existentes en un 100% incluye solo temas relacionados con la productividad, es decir orientados a intereses institucionales y no hacia los del personal.
- **Administrativos**, en los cuales se destaca la carencia de suborganizaciones (comité, directiva entre otros) que se responsabilicen de actividades específicas, para el caso que nos ocupa mantener un clima organizacional agradable en forma permanente, además falta de un sistema de comunicación diseñado y ejecutando forma técnica, capacitaciones realizadas en forma esporádica y preferencial y en su totalidad orientadas a la productividad, escasa movilidad de personal, ambiente de los puestos de trabajo que no reúnen las condiciones necesarias de espacio, iluminación, limpieza, equipos inadecuados, marginación de empleados en algunos casos de participación en la toma de decisiones, ausencia de sistemas de sugerencias y concientización de los beneficios de éstos y procesos de supervisión que en su mayoría están sesgados , es decir que se dirigen a evaluaciones y no a la orientación y asesoría.
- **Motivacionales**, entre ellos lo que más resalta es la falta de una planificación de estímulos a proporcionar, a fin de que pueda lograrse una nueva cultura de trabajo para que el personal esté motivado a participar en la identificación, solución de problemas, proyecciones, generar creatividad e iniciativa y mejorar las relaciones humanas; y la no puesta en práctica de planes que incluyan aspectos relacionados con prestaciones laborales adicionales a las que establece la ley, actividades sociales, movilidad de personal, premios, entre otros, que ayudará a solucionar la problemática existente.

Con lo expuesto anteriormente queda demostrado que existe una diversidad de factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional, lo que ha dado lugar a insatisfacciones en el personal, generándose situaciones que se caracterizan por la existencia de conflictos y ausentismo en forma constante, falta de coordinación, apoyo y colaboración y por ende un rendimiento no efectivo; por lo que se necesita implementar acciones al respecto lo cual solo se puede

lograr con la conformación de una estructura organizativa que reúna las condiciones necesarias para tal fin.

ii. Estructurar la organización responsable del clima organizacional.

La estructura que se propone es un comité, integrado por un presidente Coordinador, una secretaria y cuatro colaboradores a quienes se les definen las respectivas funciones.

• Ubicación

Se recomienda que la unidad del comité se ubique como una dependencia de la dirección, a fin de ser apoyada y asesorada por ésta en los aspectos administrativos y que a su vez pueda realizar acciones en forma independiente del interés particular de los otros elementos de la organización y a la vez tener acceso a los niveles de autoridad más altos logrando así los objetivos, metas propuestas por la institución, consolidando el éxito esperado.

• Definición de funciones de los elementos de la estructura organizativa

I Nombre del Cargo: Director de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

II Ubicación: Dirección

III Relación de Autoridad:

- Cargos bajo su responsabilidad: Presidente Coordinador del Comité

IV Función General

Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas presentados por el coordinador del comité.

V Funciones Específicas

- Asistir a reuniones convocadas por el comité responsable del clima organizacional
- Apoyar las decisiones tomadas por el comité
- Aprobar planes y programas de trabajo presentados por el comité
- Facilitar los recursos materiales y humanos
- Asignar un local para reuniones del comité

I Nombre del Cargo: Presidente Coordinador

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Director de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja
- Cargos bajo su responsabilidad: Secretaria y colaboradores

IV Función General

Planificar, organizar, dirigir, controlar las funciones del comité

V Funciones Específicas:

- Elaborar planes y programas de trabajo anuales, trimestrales, mensuales, diarios relacionados con el clima organizacional
- Establecer sistemas de comunicación en forma técnica
- Elaborar planes de reuniones, tras convocatoria y participar activamente en éstos
- Supervisar las actividades realizadas por los miembros del comité
- Analizar, aprobar y apoyar los planes de actividades presentados por los miembros del comité bajo su responsabilidad
- Presentar planes y programas de actividades al Director para su aprobación
- Fomentar el trabajo en equipo
- Realizar investigaciones sobre detecciones de necesidades materiales y humanas en las diferentes unidades de la institución
- Elaborar, gestionar y ejecutar programas de capacitación en forma integral según las necesidades reales del personal.
- Realizar gestiones para la aprobación de planes de prestaciones laborales no contempladas en la ley, de actividades sociales que beneficien al personal y a la institución.
- Elaborar proyectos de capacitación sobre recursos humanos, higiene y seguridad institucional, motivación y otros orientados a mantener en forma permanente un clima organizacional agradable y gestionar su financiamiento ante organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- Incentivar y capacitar al personal para poner en práctica el trabajo en equipo
- Promover una administración basada en valores
- Gestionar ante la Dirección la realización de actividades sociales que conlleven a la satisfacción y armonía del personal.
- Evaluar al personal miembro del comité.

I Nombre del Cargo: Secretaria

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV Función General

Recepción y elaboración de documentos relacionados con el comité

V Funciones Específicas:

- Elaborar actas de reuniones y envío de correspondencia del comité
- Participar activamente en las reuniones del comité
- Elaboración, control y archivo de todos los documentos del comité (informes, actas, reportes, acuerdos, entre otros)
- Dar y recibir información relacionada con el comité
- Colaborar con los demás miembros del comité

I Nombre del Cargo: Colaborador 1

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV Función General

- Elaborar proyectos orientados a mejorar sueldos y salarios
- Elaborar planes y programas sobre prestaciones laborales adicionales a las establecidas en la ley

V Funciones Específicas

- Planificar los incentivos económicos a proporcionar por trabajos extras, creatividad o iniciativa y gestionar su financiamiento con instituciones o empresas gubernamentales y no gubernamentales.
- Elaborar planes de promoción de personal y someterlos a su aprobación ante las autoridades superiores.
- Apoyar las actividades de los miembros del comité

- Rendir informes mensuales de actividades realizadas
- Programar actividades orientadas a la recaudación de fondos para las actividades sociales

I Nombre del Cargo: Colaborador 2

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV Función General

Planificar, organizar, dirigir y evaluar el desarrollo de programas de capacitación integrales para el personal.

V Funciones Específicas

- Realizar investigaciones mensuales para identificar en forma real las necesidades de capacitación.
- Elaborar planes y programas de capacitación y desarrollo integral en todas las áreas para el personal
- Gestionar ante los superiores la aprobación de planes y programas de capacitación.
- Organizar, dirigir y controlar las actividades de capacitación
- Coordinar con el personal del comité la realización de capacitaciones
- Orientar las capacitaciones tomando en cuenta los intereses directrices y del trabajador
- Promocionar e incentivar la participación del personal en las actividades de capacitación

I Nombre del Cargo: Colaborador 3

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV Función General

Planificar, organizar, dirigir, evaluar y gestionar actividades que contribuyan a mejorar los aspectos administrativos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

V Funciones Específicas

- Planificar y coordinar actividades que mejoren la comunicación y supervisión
- Investigar y promover el conocimiento de descripción de cargos para todo el personal
- Evaluar y difundir una comunicación eficaz en todo el personal
- Proponer programas de supervisión y control adecuados a nivel institucional
- Establecer y divulgar un sistema de sugerencia
- Coordinar con los demás miembros del comité actividades relacionadas con el clima organizacional
- Informar a todo el personal los objetivos, metas, funciones, líneas de autoridad y canales de comunicación del comité responsable del clima organizacional
- Participar en las reuniones del comité
- Preparar informes y reportes de las actividades realizadas en un periodo determinado
- Mantener comunicación constante con el coordinador del comité, director, jefes de las unidades y el personal en general.

I Nombre del Cargo: Colaborador 4

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV Función General

Planificar, organizar, gestionar y desarrollar actividades motivacionales para el personal que labora en la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

V Funciones Específicas

- Elaborar planes y programas orientados a la motivación del personal
- Gestionar y realizar periódicamente charlas motivacionales con el fin de mejorar el ambiente laboral en la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.
- Sugerir las condiciones ambientales necesarias en los puestos de trabajo para que el personal se sienta bien
- Mantener comunicación permanente con el coordinador en todo lo relacionado a su área en gestión

- Sugerir y gestionar premios u otro tipo de incentivos por la creatividad e iniciativa del personal
- Promover un trato justo y digno de todo el personal
- Incentivar la creación de sistemas de seguridad e higiene laboral adecuados

iii. Establecer Técnicas de Dirección

Con el propósito de lograr la efectividad del funcionamiento del comité, es necesario que se implemente las siguientes técnicas direccionales que se mencionan a continuación:

iv. El Liderazgo Participativo o Democrático.

Este permitirá alentar la participación de todo el personal y a la vez comprometerlos en la realización de actividades que sean necesarias para mejorar el clima organizacional, su implementación implica poner en práctica la iniciativa, creatividad, saber escuchar y orientar; esto no limita hacer uso de otros tipos de liderazgos siempre y cuando las circunstancias lo ameriten (autocrático, liberal, interactivo, continuo)

v. La Toma de Decisiones Participativa o Grupal

Con ella se logrará compartir una determinada situación, analizarla y encontrar la mejor solución, fomentando a la vez el involucramiento y la opinión de todo el personal, generando de esta forma un mayor compromiso, auto confianza, responsabilidad y la consecución de decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos.

vi. La Comunicación Formal e Informal

A fin de lograr un intercambio efectivo entre el personal de las diferentes unidades de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja, se sugiere implementar los tipos de comunicación siguiente: la formal que debe realizarse a través de canales claramente definidos como son: memorándum, circulares, reportes, entre otros.

En ésta además debe utilizarse los flujos de información descendente, ascendente y cruzada (horizontal y diagonal).

La informal, esta debe utilizarse para obtener información en forma rápida de aspectos que no quedan incluidos en la comunicación formal, para ello se sugiere la realización de

reuniones con el personal en lugares como: la cafetería, puestos de trabajo, pasillos, entre otros; a fin de obtener comentarios y sugerencias sobre el clima organizacional.

vii. Motivación

Para contribuir al logro de un contexto laboral adecuado y que el personal sea partícipe de éste, es necesario que los miembros del comité proporcionen estímulos a través de la forma siguiente:

- Facilitar la participación del personal de los diferentes niveles de la estructura organizativa a través de: reuniones, toma de decisiones, identificación y solución de problemas y acciones a realizar.
- Implementar un sistema de sugerencias (Buzones), divulgar sus beneficios y lo más importante poner en práctica dichas sugerencias.
- Difundir las acciones realizadas a través de medios técnicos (informes, revistas boletines) y la participación de los representantes de las diferentes unidades administrativas.

viii. Establecimiento de técnicas de evaluación y seguimiento

Para asegurar el progreso de las acciones del comité y el mejoramiento del clima organizacional, es necesario que se implementen acciones tendientes a la evaluación y seguimiento del funcionamiento del comité para la cual se recomienda las siguientes técnicas:

- Asambleas Generales, las que deben utilizarse para la elección de los miembros del comité y evaluaciones periódicas (cada seis meses), de los resultados obtenidos.
- Métodos de Escala Gráfica de Calificación, este está orientado a evaluar el desempeño de los miembros del comité y considera una serie de factores relacionados con la calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad y sensatez e iniciativa.
- La Encuesta, se utilizará para obtener información relacionada con el logro de los objetivos propuestos, cambios relevantes en el clima organizacional y sugerencias por parte del personal de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja a fin de conocer el impacto de las acciones realizadas por el comité.

5.3.3. Estrategias de Fortalecimiento de la Gestión para Docentes

En esta sección se tiene el propósito de entregar estrategias que le den pistas al docente de cómo avanzar hacia el dominio de las competencias en temas específicos. Estas estrategias no son rígidas y solo se sugiere su aplicación ya que abordan algunos aspectos que se espera que se apliquen y a futuro se pueda ir completando de acuerdo a las competencias que se definan dentro del quehacer educativo.

i. Realizar labores administrativas y docentes

ii. Planificar la clase y metodologías de aprendizaje

iii. Adecuar estrategias de enseñanza aprendizaje

Dentro de ellas tenemos necesariamente que ir:

a. Construyendo resiliencia.

- Acepte las diferencias que existen entre sus alumnos, es el primer paso para enseñarles a aceptarse a sí mismos y aceptar a los demás.
- Motive a los estudiantes a reconocer lo bueno que exista en su entorno.
- Recuerde lo importante que es para sus estudiantes establecer una relación positiva con un adulto que los estime incondicionalmente. Ello es fundamental en la construcción de la resiliencia.
- Estimule a los alumnos a reconocer el valor propio, el del otro y a respetar aquello que es importante para los demás.
- Ayude a los estudiantes a encontrar lo positivo dentro de sí mismos.
- Estimule a niños /niñas y jóvenes a expresar sus sentimientos, aún los negativos, y a creer en ellos y en sus posibilidades de cambiar aquello que los entristece.
- Desarrolle actividades para enseñar habilidades para la vida como llevarse bien con los demás, trabajar en grupo, expresar opiniones propias, tomar decisiones o fijarse metas, por ejemplo.

- Brinde afecto y apoyo, esto es central en la construcción de la resiliencia, y formará personas con una gran seguridad en sí mismas.
- Exprese su afecto y estimación tomando en cuenta a todos los alumnos, recordando sus nombres, escuchando con interés lo que les sucede, por ejemplo.
- Establezca y transmita expectativas elevadas acerca de la capacidad de los estudiantes para aprender a enfrentar situaciones difíciles.

b. Identificar a los/as estudiantes con dificultades de aprendizaje

Para ello es necesario que el docente:

- Reúna información pertinente acerca de sus estudiantes y solicite la opinión de los especialistas. No “diagnostique” en forma anticipada.
- Mantenga estrecha comunicación con los especialistas que atienden al estudiante.
- Establezca un ambiente de aprendizaje apropiado.
- Confíe en su capacidad para aprender a usar el computador. Será de gran ayuda para usted y para él. ¡Motívelo!
- Cuando dé instrucciones mantenga contacto visual con el estudiante. Sea claro y preciso. Apóyese en ejemplos concretos y, si es necesario, ¡Actúe las instrucciones! El buen humor lo ayudará a superar el temor a equivocarse.
- Mantenga la calma y repita las instrucciones si es necesario.
- Dé sólo una tarea a la vez y cuide de que no sean muy extensas.
- Dé tiempo extra si es necesario, es importante que el estudiante experimente la satisfacción de cumplir la tarea, eso lo motivará.
- Recuerde que puede distraerse con facilidad o actuar en forma impulsiva, obsérvelo, especialmente en las salidas a terreno.
- Establezca límites claros. Haga cumplir las normas y administre las consecuencias al mal comportamiento en forma inmediata y adecuada.
- Felicite inmediatamente todo buen comportamiento y desempeño.
- Aliente a pensar positivamente acerca de sí mismo y a expresar sus sentimientos de satisfacción con la tarea bien hecha.
- Brinde apoyo pedagógico cuando sea necesario.

- Recuerde que el afecto es el mejor puente entre usted y el alumno.

c. Construya una escuela inclusiva

- Valore a todos sus alumnos por igual. Todas las personas son diferentes y si usted acepta que esa diferencia se refleja en su sala de clases, le será más fácil atender la diversidad que encuentra en ella.
- Reflexione sobre las competencias que usted debe desarrollar para afrontar con éxito este desafío.
- Infórmese acerca del trabajo con niños con necesidades educativas diferentes. Posiblemente usted no ha recibido entrenamiento específico para ello. Confíe en sus competencias como docente para reformular su práctica y atender a estas nuevas demandas.
- Solicite ayuda a los especialistas, que pondrán todos sus recursos y técnicas a su disposición para ayudarlo.
- Tome el riesgo y pruebe nuevas formas de enseñar, transforme su práctica para lograr que todos sus alumnos aprendan.
- Evalúe el progreso de sus alumnos con necesidades educativas especiales, de acuerdo al punto de partida, y no solamente en comparación con otros.
- Adapte el currículo de acuerdo a la realidad de los estudiantes a quienes enseña.
- Utilice evaluación diferenciada cuando sea necesario, de acuerdo a las estrategias que usted ha implementado con el estudiante. Recuerde que la evaluación diferenciada por sí sola no mejora la calidad de los aprendizajes.
- Trabaje en forma interdisciplinaria .Se necesita el aprendizaje de todo el sistema para generar una escuela inclusiva.
- Promueva los cambios necesarios para que su escuela se transforme en una escuela inclusiva. ¡Es un desafío para todos!

d. Realice Adecuaciones curriculares

- Sensibilice a la unidad educativa para que desarrollen una actitud positiva hacia los estudiantes integrados.

- Evalúe las necesidades educativas de los estudiantes y solicite la intervención de un especialista cuando sea necesario. En el caso de los alumnos que presentan discapacidad, es indispensable un trabajo interdisciplinario para realizar las adecuaciones curriculares pertinentes.
- Recuerde que existen dos niveles de intervención: un nivel en el cual usted puede intervenir en forma autónoma y el que trasciende al ámbito de su quehacer, lo que implicará la participación de otros especialistas que deberán apoyar en forma permanente su trabajo en el aula.
- Decida, de acuerdo al diagnóstico, cuáles estrategias priorizará para compensar las consecuencias que el déficit origina en el desarrollo del alumno, atendiendo igualmente a las sugerencias de los especialistas tratantes.
- Seleccione el tipo de adecuación que utilizará: arquitectónicas y ambientales, organizativas y/o adecuaciones didácticas, de acuerdo a la dificultad que presente el alumno.
- Si existe un aspecto del currículo que considera que no puede abordar con el estudiante, analice la posibilidad de realizar adecuaciones curriculares, considerando los apoyos técnicos y recursos didácticos disponibles en la escuela, y los intereses y características del alumnado.
- Realice adecuaciones atendiendo a los objetivos, contenidos, metodología, evaluación y tiempos.
- Realice un seguimiento permanente de los estados de avance en conjunto con el equipo de especialistas.
- Mantenga una constante comunicación con la familia.

Recuerde los alumnos con necesidades educativas especiales constituyen un desafío profesional y humano. ¡Su afecto y respeto por ellos hará una gran diferencia en su vida!

e. Evaluación para el aprendizaje

- Considere la evaluación como parte integral del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Analice con sus alumnos los Mapas de Progreso, identificando los logros de aprendizaje esperados para su nivel.

- Explique la diferencia que existe entre saber, comprender y saber hacer.
- Enfatique la importancia del desarrollo de competencias en un continuo de aprendizaje.
- Recoja información sobre lo que los estudiantes han aprendido utilizando diferentes técnicas, tales como observación del trabajo de los alumnos, preguntas abiertas, dibujos, dramatizaciones, elaboración de artefactos, mapas conceptuales, por ejemplo.
- Estimule a sus estudiantes para que analicen sus evaluaciones y se involucren en su proceso de aprender.
- Evite comparar los resultados de un estudiante con los de sus compañeros, eso afectará negativamente su autoestima y lo desmotivará.
- Retroalimente, cada vez que realice una evaluación, para que los alumnos comprendan cuáles fueron sus respuestas correctas y también sus errores, así como los pasos que deben dar para mejorar. La retroalimentación debe contemplar tanto la información que usted entrega como la participación activa de los estudiantes, que así aprenderán a dirigir y controlar su propio proceso de aprendizaje.
- Enseñe a sus alumnos ocuparse fundamentalmente de la calidad y los aprendizajes que ellos logran en los trabajos, más que de la extensión o la presentación formal.
- Enseñe a sus estudiantes a autoevaluarse utilizando estándares.
- Modifique su metodología de acuerdo a los resultados de las evaluaciones. Si los resultados no son los esperados ¡No haga más de lo mismo!
- Presente los resultados como un desafío para avanzar, manifestando siempre su confianza en la capacidad de aprendizaje y compromiso de sus estudiantes.

iv. Auto aprendizaje y desarrollo profesional

a. Motivación de la clase

Es necesario una reacción positiva de los estudiantes con respeto a las clases por ello es necesario:

Hablarse positivamente a sí mismo(a) cuando planifique las actividades de la clase. Para usted es más motivador pensar: ¡se van a sorprender cuando vean que yo conozco la música

que a ellos les gusta!, por ejemplo, que pensar: da lo mismo lo que haga porque nada les interesa.

El primer paso de la motivación de los estudiantes es la motivación del profesor.

- Recuerde que la motivación, las altas expectativas del profesor y el afecto son tres pilares del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Relacione los temas con las experiencias previas de los estudiantes para que el trabajo adquiera sentido desde su perspectiva como alumnos.
- Su objetivo como profesor es desarrollar en los estudiantes la motivación intrínseca, lograr que tomen conciencia de sus capacidades, y para eso el primer paso es que el profesor ¡confíe en que los alumnos pueden aprender!
- Diseñe actividades para relacionar los contenidos con los intereses de los estudiantes. (si en este momento usted está pensando: ¡es que nada les interesa!, vuelva al punto 1).
- Sea impredecible, la rutina es la enemiga número uno de la motivación.
- Utilice la metodología adecuada para que la teoría surja gradualmente de hechos o datos reales.
- Utilice materiales para trabajar que sean innovadores, creativos, diseñados para capturar la atención de los estudiantes.
- Recuerde que el ingenio, los juegos y el buen humor son sus mejores aliados.
- Súmese a lo inevitable, transforme a Internet en un buen socio.
- Esté consciente del paso del tiempo durante la clase, para administrar las actividades de manera que pueda hacer un cierre adecuado.

b. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando en la ejecución de un proyecto. Se basa en un buen clima de trabajo, en el cual cada miembro asume la responsabilidad de lograr los objetivos propios del Proyecto Educativo de la Escuela.

- Defina, en conjunto con los miembros del equipo, los objetivos y metodología del trabajo a realizar, velando por la coherencia con los objetivos y valores institucionales.

- Motive e incentive el trabajo cooperativo, que estimule el aporte de profesores y profesoras en un clima democrático.
- Determine y comunique los niveles de cumplimiento que usted espera del equipo. Evalúe y retroalimente oportunamente.
- Escuche, intérprete y reformule las sugerencias de los miembros para lograr los objetivos del trabajo, velando siempre por mejorar los procesos y las prácticas pedagógicas.
- Comunique y acuerde las funciones de cada persona así como las normas y los plazos que deben cumplirse de acuerdo al Plan Anual de establecimiento.
- Dé oportunidades para que cada integrante pueda mostrar sus competencias y compartir con los demás sus conocimientos.
- Genere espacios de crecimiento profesional para los docentes, confiando en sus competencias. Valore, destaque e incentive las buenas iniciativas de sus profesores y profesoras.
- Si usted es el nexo entre el equipo y los superiores, vele por la fluidez y transparencia de la información que entrega acerca del trabajo del equipo que usted dirige.
- Tenga presente que la responsabilidad última del logro de los objetivos es suya, pues usted es el líder.

v. Reportar y registrar evolución académica de los estudiantes

vi. Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje

En este punto el docente debe realizar un:

a. Abordaje de las actividades para el aprendizaje

Cuando usted inicia una nueva actividad ¿Qué hace primero? La manera como se inicia una actividad es fundamental para su éxito. El “abordaje de la tarea”, es la manera como las personas inician la acción, la realizan y la completan; reuniendo información, pensando y expresando ideas o realizando las acciones necesarias para su ejecución. “Tarea” es un

término que se refiere a toda actividad que realizamos con un propósito determinado, no se restringe a “tareas para la casa”.

Observe si los estudiantes inician la tarea en forma impulsiva, por ejemplo, comienzan a trabajar antes de que usted termine de explicar lo que deben hacer.

- Enseñe a los estudiantes a realizar una exploración sistemática, reuniendo toda la información necesaria.
- Aliente a los estudiantes a “pensar”, antes de iniciar la actividad.
- Solicite que repitan las instrucciones e indiquen los recursos y/o materiales que necesitarán.

Observe si los estudiantes organizan los datos en un plan de trabajo. Es común que presenten dificultades para establecer las etapas necesarias para alcanzar una meta.

- Enseñe a planificar la actividad definiendo, antes de comenzar a trabajar, los pasos sucesivos para alcanzar los objetivos.
- Pida a los estudiantes que imaginen los resultados de acuerdo a diferentes secuencias de pasos, ayúdelos a pensar si eso es lo que quieren lograr.

Observe si se apresuran en responder y se autocorrigien o su trabajo es desordenado.

- Enseñe la “expresión controlada”, pensando la respuesta antes de emitirla.
- Ayúdelos a estructurar la respuesta mentalmente, ésta debe ser: ordenada, clara y precisa.

b. El clima de la clase

Cierre los ojos, por un momento, y recuerde al profesor o profesora con los cuales aprendió más. Es muy probable que usted recuerde mejor cómo enseñaba más que los contenidos en sí mismos.

- El proceso de enseñanza aprendizaje es un proceso profundamente humano en el que se ponen en juego sentimientos, necesidades, expectativas y motivaciones que se comunican y son claves para facilitar el aprendizaje.
- Haga un esfuerzo e inicie cada año como si conociera al grupo por primera vez. Olvide los problemas o agravios pasados; una oportunidad puede abrir la puerta de nuevas relaciones, adecuadas y positivas.
- Permita que los estudiantes expresen lo que sienten, reconociendo estos sentimientos como legítimos. Modele y enseñe que la manera como expresamos los sentimientos es lo que permite comunicarnos efectivamente con los demás.
- Esté disponible para los estudiantes, esto es fundamental para que se sientan cómodos y desarrollen un sentido de pertenencia al grupo y cercanía con la asignatura.
- Acoja e integre a todos sus estudiantes, enseñando con su actitud que valora la diversidad y los estima a todos por igual.
- Enseñe que una cualidad importante de las relaciones humanas es la reciprocidad, dar y recibir atención, afecto y respeto, es necesario para desarrollar un buen clima de trabajo.
- Ponga los problemas en perspectiva, dándoles su verdadera dimensión e importancia, focalizándose en las soluciones y aprendizajes, más que en las culpas o sanciones.
- Tenga altas expectativas respecto de los estudiantes, ellos y ellas responderán positivamente a su confianza.
- La manera como usted hace su clase, su estilo, refleja el compromiso que usted tiene con la tarea de educar y formará parte de los recuerdos de sus alumnos y alumnas para siempre.

c. El ambiente físico de la sala de clase

Recuerda usted ¿cómo era su sala de clases y lo que más le gustaba de ella?

- El ambiente físico de la sala de clases es un recurso más que usted puede utilizar para lograr aprendizajes significativos.
- Demuestre su creatividad en el manejo del espacio y del mobiliario de la sala.
- Pregunte a los estudiantes si les gusta su sala de clases; si no es así organice alguna actividad para hacerla más acogedora.

- Considere el espacio en su planificación, flexibilizando la estructura de la sala de acuerdo a los objetivos de aprendizaje que usted desea alcanzar.
- Convierta la sala de clases en un espejo de los contenidos que usted está enseñando.
- Motive a la comunidad para implementar las salas de clases con recursos audiovisuales, bibliotecas de aula u otros.
- Distribuya el mobiliario de manera que los estudiantes puedan interactuar entre ellos y con el profesor o profesora.
- Diversifique el uso del espacio: los estudiantes alrededor del profesor(a), trabajando en grupo, en el suelo, exponiendo sus trabajos en el pizarrón, en el diario mural, en las paredes.
- Enseñe a los estudiantes a cuidar la sala, limpiando y ordenando después de las actividades realizadas.
- Utilice el espacio de la escuela fuera de la sala de clases, como una alternativa válida si las actividades son planificadas y monitoreadas por usted.
- Encuentre en los patios y entorno del colegio lugares diferentes para facilitar todo tipo de interacciones; teniendo en consideración que éstos son también lugares de aprendizaje.
- Traspase las fronteras de la escuela y motive a los estudiantes a conocer el lugar en que viven, encontrando sus tradiciones y cultura. Logre que todo el entorno se transforme en una gigantesca sala de clases en la que no hay límites para la imaginación.

d. La asignatura un medio para aprender a convivir

En este punto el docente debe Recordar algún conflicto entre los estudiantes, ¿Hubo señales que le permitieran a anticiparlo? ¿Qué aprendió acerca de sus recursos como docente o falta de ellos para manejar ese conflicto?

- Acepte que el conflicto es parte de la vida. Valore el conflicto como una oportunidad para aprender a relacionarse con los demás.
- Manténgase atento a lo que sucede, muchos conflictos pueden evitarse si los adultos son perceptivos y se dan cuenta de las señales que los preceden.

- Si ha habido violencia enténdala como un síntoma de un conflicto no resuelto. Si no se aborda el conflicto de base, la violencia persistirá.
- Recuerde que las personas que están en conflicto “lo están pasando mal” y necesitan que sus puntos de vista sean escuchados.
- Siga la evolución de los estudiantes involucrados en el conflicto. Manifiésteles que su interés por ellos es independiente de la situación que originó el problema. No espere el próximo “estallido” para volver a acercarse.
- Considere el trabajo en su asignatura como un medio para aprender a convivir.
- Invierta tiempo en escuchar y comprender más que en aplicar sanciones.
- Enseñe a los estudiantes a decir lo que les pasa, a expresar lo que sienten, a pedir ayuda.
- Recuerde que el camino más corto para acercarse a sus alumnos es compartir sus intereses.
- Pregúntese qué podría haber hecho usted para evitar el conflicto.
- No etiquete a los estudiantes como conflictivos o problemáticos, valore sus cualidades positivas y aborde las situaciones desde allí. Usted podrá aumentar su influencia si ha construido “puentes” que los acerquen.
- No trivialice la situación, a usted puede parecerle sin importancia pero, sin duda, la tiene para los involucrados.

e. Mejorando el clima de la clase

Para ello el docente debe realizar sugerida mente lo siguiente:

- Trate con respeto a todos sus alumnos.
- Si tiene dificultades de manejo del clima de la clase, comparta sus preocupaciones con otros profesores y profesoras con experiencia y aprenda de sus estrategias.
- Desarrolle su capacidad para atender a distintas cosas al mismo tiempo.
- Observe, escuche y esté atento para darse cuenta de qué es lo que sucede en la sala de clases.
- Desarrolle su capacidad para comunicarse. Converse con los alumnos de diferentes temas en situaciones informales y formales.

- No permita que el mal comportamiento interrumpa la clase o el trabajo en el aula, intente continuar y manejar la conducta al mismo tiempo.
- Prefiera resolver los problemas en privado, en voz baja, junto al alumno, antes o después de clases.
- Genere un sistema de manejo del comportamiento (mirar hacia, usar gestos, aproximarse al alumno, hablar en voz baja, informar de cuál es la conducta esperada.
- Anticipe los problemas, imagínese, pregúntese qué puede suceder y prepárese para manejar esas situaciones cuando se presenten.
- Hable con el estudiante después de la clase y llegue a acuerdos.
- Asegúrese de que su propia reacción es razonable con relación la conducta problemática ante la cual usted se encuentra.
- Si está enojado espere hasta recuperar la calma antes de tomar decisiones.
- Aborde la conducta problemática lo antes posible.
- Cuando informe o comunique a otros la dificultad que se ha presentado, remítase a los hechos y evite calificar el comportamiento. Es diferente decir “empujó al compañero e interrumpió la clase” que decir “es un niño matón y abusador”.

f. La conducta asertiva: una manera efectiva de relacionarse

Por ello será necesario realizar las siguientes actividades:

- Diferencie las conductas asertivas de las agresivas. Ejemplifique cómo la diferencia entre ambas puede estar en el lenguaje no verbal: es tan importante lo que se dice como la manera como se dice.
- Explique a sus alumnos la diferencia entre una persona pasiva que deja que otros decidan por ella, para evitar el conflicto, y una persona asertiva.
- Analice la influencia que tiene el elogio sincero en las personas y cómo todos necesitamos del reconocimiento de los demás.
- Desarrolle en los estudiantes la capacidad de pedir ayuda y confiar en la capacidad de los demás para ayudarlos.
- Enseñe a los estudiantes tomar conciencia de su manera de comunicarse y de las reacciones de los demás.

- Ayude a los alumnos a usar adecuadamente el lenguaje evitando las generalizaciones como “a nadie le interesa lo que yo pienso”, “todos están en mi contra”, por ejemplo. Ello configura un mundo amenazador que favorece las conductas agresivas.
- Utilice diversas técnicas para ayudar a los alumnos a darse cuenta que la conducta asertiva se basa en el respeto a sí mismo, al derecho a expresar los sentimientos propios y en el respeto a los sentimientos y opiniones de los demás.
- Proponga “casos” para que los estudiantes analicen, encuentren respuestas asertivas al conflicto planteado y descubran sus propios estilos de comunicarse.
- Enfatique la importancia del contexto en el que se da la comunicación entre las personas. Es diferente hablar con alguien que está triste, enojado o se siente feliz.
- Utilice diversas estrategias para que los estudiantes se den cuenta de las ventajas de ser asertivo, expresar lo que se siente y vivir en armonía.

g. Convivencia en la red

- Reflexione con sus alumnos sobre las comunicaciones en la red, definiéndola como una red de personas, no de computadores ni de buzones de correo.
- Introduzca el concepto de etiqueta como una forma de convivir con respeto a través de la red.
- La primera regla, absolutamente básica, es: "No hagas nada que no quieras que te hagan".
- Las redes virtuales se arman y se desarman continuamente, por lo que es importante conocer y respetar las normas de cada grupo.
- Enseñe que un correo electrónico debe mantener la misma cortesía que una carta: identificación del destinatario y firma, así como saludo y despedida.
- Explique que el uso de mayúsculas debe evitarse, ya que pueden interpretarse como gritos o enojo. Los Símbolos, por otra parte, deben usarse sólo cuando sea necesario.
- Explique que no se debe enviar correos masivos y sobre todo no se debe reenviar correos a los contactos en forma indiscriminada. Muchas personas pueden no desear que personas desconocidas tengan su correo.
- Motive la reflexión sobre el respeto a los sentimientos de los demás y el daño que puede hacer un comentario ofensivo que se difunde a través de la red.

- Reflexione sobre la importancia de no perder el contacto con la realidad y que se puede utilizar la red para cultivar amistades, pero que también es importante compartir con los compañeros y compañeras, participando en la vida y actividades del curso y la escuela.
- Reflexione con los padres sobre las ventajas de las comunicaciones virtuales y también sobre los peligros que encierran.
- Introduzca a los padres en los principios de la etiqueta como una manera de enfatizar el respeto por las personas en el espacio virtual.

vii. Liderazgo pedagógico

a. Establecer lineamientos institucionales en lo académico y formativo

Siendo usted miembro del equipo directivo del establecimiento, un profesor le pregunta, cuáles son las políticas del colegio en relación con lo académico y formativo. Usted no puede utilizar el concepto “formación integral”. ¿Cómo le contestaría? Para definir las políticas institucionales con relación a lo académico y formativo, es necesario tener en cuenta que la participación y compromiso de los profesores y profesoras es condición indispensable para que, dicha política, sea un motor que impulse el sistema hacia los grandes objetivos institucionales.

- Integre a los profesores y profesoras en la actualización del Proyecto Educativo del Colegio (PEI) y en la definición de las políticas institucionales. La institución necesita líderes pedagógicos a cargo de los procesos educativos que se dan en el aula y fuera de ella.
- Promueva los valores del Proyecto Educativo para que se constituyan en los ejes de las prácticas del establecimiento. La función principal de toda institución educativa es educar para la vida formando a los ciudadanos y ciudadanas del futuro.
- Organice talleres con los profesores para analizar la propuesta formativa del establecimiento y velar por la coherencia de los procesos educativos con los valores, principios y objetivos estratégicos declarados en el PEI.

- Analice los Planes y Programas e impulse la implementación de innovaciones pedagógicas que transformen el currículo, respondiendo a las nuevas demandas educativas del medio.
- Oriente el trabajo académico hacia el desarrollo de competencias más que a la sola adquisición de conocimientos.
- Organice la realización de actividades de capacitación de acuerdo al plan de formación profesional del establecimiento.

b. Desarrollo de la motivación de logro

Señale dos acciones que usted realiza para desarrollar con éxito la motivación de logro en los estudiantes. Compare sus respuestas con las de otros profesores

- Sea usted un modelo, investigando, preparando las clases, actividades y recursos en forma profesional y cuidadosa.
- Explique los objetivos que desea alcanzar y cómo desarrollarán competencias importantes para ellos que les servirán en el futuro. Exponga con fundamentos y ejemplos, ¡evite los “sermones”!
- Entregue toda la información necesaria para que los estudiantes tengan éxito: bibliografía, sitios en Internet, trabajos de temas similares, especificaciones del trabajo, pauta de corrección.
- ¡Jamás compare cursos, estudiantes, hermanos o familiares! Concéntrese en destacar las fortalezas de cada cual y cómo mejorar.
- Programe “estados de avance” y retroalimente paso a paso a los estudiantes acerca de sus logros.
- Reformule las dificultades o las discapacidades de los estudiantes como desafíos y oportunidades.
- Divulgue los buenos trabajos de los estudiantes a toda la comunidad educativa, a través de diferentes medios: escritos, virtuales, presentaciones etc.
- Felicite a los estudiantes que han progresado y a sus apoderados.
- Incentive y enseñe a los estudiantes a fijarse metas y autoevaluar sus estrategias y progresos.

Usted puede orientar el proceso de aprendizaje de los estudiantes con preguntas como:
¿Para qué estás haciendo esta actividad?

- ¿Qué quieres aprender?
- ¿Sabes algo con lo cual puedas relacionar esta nueva materia?
- ¿Cuál es el objetivo que te has planteado?
- ¿Qué pasos vas a dar para lograr ese objetivo?
- ¿Cómo vas a saber que lo has logrado?
- ¿Cómo te imaginas que te vas a sentir cuando lo hayas logrado?

c. Desarrollo del autocontrol

Imagine que está en la puerta de la sala de clases y se observa a sí mismo. Un alumno reclama por algo que considera injusto. ¿Qué estrategias usa usted para canalizar los desacuerdos?

- Considere la manifestación de los desacuerdos como un derecho de todas las personas.
- Genere espacios adecuados para que se manifiesten los desacuerdos.
- Escuche lo que el estudiante quiere decir.
- Tome el tiempo necesario para responder al contenido del reclamo, verificando lo que usted está entendiendo con oraciones como: sientes que tus compañeros no han valorado tu trabajo en este informe, por ejemplo.
- Solicite al estudiante que proponga soluciones. Oriente el pensamiento del estudiante hacia algo que pueda hacer para mejorar la situación. Si las soluciones son propuestas por él será más fácil ponerlas en práctica. Si las propone usted, corre un mayor riesgo de encontrar resistencia o de que no resulten. Esto no quiere decir que acepte soluciones con las que usted está en desacuerdo.
- Facilite la verbalización de las emociones y sentimientos. Detrás de muchos reclamos existe pena, rabia, soledad, por ejemplo.
- Si usted siente que se está alterando, postergue la conversación o tome distancia y “mire” lo que está pasando desde afuera, para encontrar la mejor manera de continuar la conversación. Póngase en el lugar del otro.

- Enseñe a sus estudiantes que reclamar bien es un arte que se aprende y que el objetivo del reclamo es encontrar soluciones.
- Explique que las soluciones implican responsabilidad para ponerlas en práctica. Derechos y deberes son dos caras de la misma moneda. Enseñar el arte del reclamo significa desarrollar el respeto por sí mismo y por los demás

d. Metodología de proyectos

Si el docente desea instalar cambios importantes para mejorar su práctica pedagógica entonces la Metodología de Trabajo de Proyectos, puede ser una excelente alternativa.

- Confíe en que el conocimiento se puede construir en forma colaborativa. Aunque sean pequeños los estudiantes hacen grandes aportes, desde su mirada del mundo.
- Seleccione, en conjunto con los estudiantes, el tema del proyecto. ¡Es importante que usted despliegue todas sus habilidades para motivar y entusiasmar!
- Genere proyectos interdisciplinarios e integradores.
- Utilice diversas técnicas para definir los componentes del proyecto: lluvia de ideas, mapas conceptuales, preguntas claves.
- Especifique el “abordaje de la tarea”, definiendo las diferentes etapas, los responsables de las acciones, los recursos y los plazos.
- Defina cómo y cuándo se realizarán los “estados de avance” del proyecto y cómo será su evaluación.
- Entregue pautas precisas para que los participantes puedan autoevaluar el progreso del proyecto.
- Entregue pautas claras para que los participantes puedan autoevaluarse.
- Retroalimente cada etapa.
- Si el proyecto se realiza en forma grupal entregue pautas para que los integrantes del grupo evalúen el trabajo en equipo de cada uno de ellos.
- Incluya en su evaluación retroalimentación específica acerca de las fortalezas y debilidades del proyecto.
- Difunda las conclusiones o logros del proyecto en la comunidad educativa.

Recuerde que la metodología de proyectos invita a un cambio radical de la práctica educativa. Es un cambio en la manera de enseñar, en que el profesor deja de ser el que posee todo el conocimiento, para transformarse en un mediador, que desarrolla en los estudiantes las competencias necesarias para apropiarse del conocimiento por sí mismos.

e. Desarrollo de la capacidad de compromiso de los estudiantes con el aprendizaje

A través la práctica pedagógica desarrollo la capacidad de compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje

- Antes de dar inicio a una nueva tarea pregúntese por qué a sus estudiantes les puede interesar hacerla. Recuerde que la nota o aprender algo nuevo no es necesariamente una motivación para ellos.
- Encuentre una forma de presentar el nuevo aprendizaje de modo que los estudiantes vean la utilidad de esforzarse para obtenerlo.
- Explique paso a paso la tarea y asegúrese que todos han comprendido. Pida y acepte nuevas ideas para realizar las actividades.
- Sea flexible y conserve siempre el foco en el objetivo de aprendizaje que usted desea alcanzar.
- Sea pródigo con el refuerzo afectivo, reconociendo el esfuerzo y estimulando a mejorar constantemente.
- Comunique a los estudiantes cuán comprometido está usted con el grupo.

f. Innovación educativa

¿Se considera usted innovador(a)?

- Antes de diseñar posibles innovaciones, defina claramente el objetivo de la necesidad de realizar cambios en su práctica pedagógica y qué resultados espera obtener.
- Recuerde que la experiencia innovadora debe ser pertinente tanto al contexto sociocultural como al grupo concreto de estudiantes.

- Lleve a cabo proyectos colaborativos, en los cuales cada participante se encargue de efectuar una tarea específica y se articulen todos los esfuerzos en un proyecto o presentación final.
- Utilice las Tic's para establecer contacto significativo con comunidades que posean culturas diferentes. Pida a sus alumnos que contrasten sus actividades y creencias con las de los demás, que intercambien información, ideas, sueños e inquietudes.
- Ajuste la dificultad o proyecto retador de la tarea a realizar al nivel de conocimientos o habilidades de los estudiantes.
- Enfoque el proyecto en temas que tengan continuidad y que sean relevantes para usted, el colegio o la comunidad escolar.
- Pida a sus alumnos que se autoevalúen y evalúen a los demás.
- El proyecto puede ser parte del portafolio del estudiante en el año escolar que está cursando o inclusive en el largo plazo.
- Aunque piense que su conocimiento de las Tic's es precario, anímese a trabajar en proyectos colaborativos en línea, en distintos tipos de interacción (videoconferencia, llamadas por voz, correo electrónico, foros de discusión, chat, navegación conjunta, presentaciones simultáneas, etc.) pues aprenderá en el camino y también de sus estudiantes.
- Navegue en Internet y descubrirá que existen muchos sitios que permiten desarrollar proyectos colaborativos en línea. Entre a www.epals.com y conozca la comunidad de aulas en línea mayor del mundo que conecta a más de 4.5 millones de profesores y estudiantes en 191 países.

viii. Iniciativa e innovación

ix. Planificar la asignatura

x. Realizar clases efectivas

a. Mapas conceptuales

En este punto el maestro debe estar consciente de que los alumnos aprenden mejor utilizando dibujos o esquemas por ello:

- Encante a sus alumnos con lo significativo que resulta el aprendizaje por medio de representaciones espaciales de ideas y sus interrelaciones.
- Pídales que comparen entre sus pares, las distintas asociaciones mentales que surgen al escuchar nombres de objetos. Explique que, a partir de estas imágenes mentales, construimos nuestros conceptos.
- Presénteles palabras tales como: donde, cuando, entonces, el, es, eres, con. Explique que estas palabras son de enlace.
- Pida a sus alumnos que formen frases breves en donde identifiquen términos conceptuales y palabras de enlace.
- Seleccione un texto particularmente interesante para los estudiantes, de no más de una plana, y pida que realicen una lectura cuidadosa, para extraer de él los conceptos básicos más importantes, aquellos que le dan sentido al texto.
- Discuta y seleccione junto con los alumnos la idea - concepto que mejor representa al texto.
- Ubique aquel concepto escogido como el más inclusivo, en el primer lugar de la lista y ordene los demás conceptos en orden de mayor a menor generalidad.
- Use la lista de conceptos ya ordenados como guía para construir la jerarquía conceptual.
- Encuentre, con los estudiantes, las relaciones cruzadas entre los conceptos y las palabras de enlace más adecuadas a ellas.
- Anime a los estudiantes a rehacer parte o todo el mapa si es necesario, hasta conseguir una buena presentación de los significados.
- Incluya en las pruebas y trabajos, ítems con mapas conceptuales, aprovechando así la potencialidad de dicha herramienta en la evaluación de aprendizajes significativos.

b. Los roles en el trabajo cooperativo de los estudiantes

Cuando el maestro planifique una actividad de trabajo cooperativo deberá utilizar alguna estrategia para definir los roles al interior del grupo y estas son:

- Explique a los estudiantes qué es un “rol”. Deje claro que desempeñar un rol eficientemente es parte del trabajo y que, para lograr los objetivos propuestos, es fundamental que cada miembro del grupo lo haga responsablemente.
- Valore el aporte que la metodología del trabajo cooperativo hace a otras metodologías específicas como la de rincones de aprendizaje y grupos de trabajo en laboratorio, por ejemplo.
- Pida a los estudiantes que encuentren ejemplos de trabajos de grupo en los que se desempeñen roles adecuadamente y se logren los objetivos. Recorra a diferentes técnicas para ello, como análisis de videos y dramatizaciones, entre otras. Evite focalizar la atención en lo que no se debe hacer.
- Explique el o los criterios que usted utilizará para formar grupos y para asignar roles al inicio.
- Exponga cómo y cuándo los roles irán rotando de manera que todos tendrán la oportunidad de desempeñar cada uno de los roles.
- Exponga los criterios o pauta que cada miembro deberá utilizar para evaluar el desempeño del rol de sus compañeros, así como el puntaje o valoración que usted dará a esa evaluación.
- Inicie el trabajo asignando roles simples y vaya haciéndolos cada vez más complejos.
- Observe el desempeño de los estudiantes y utilice diversas estrategias para ayudarlos a mejorar como entrevistas personales, indicaciones puntuales durante el trabajo orientadas a “cómo hacerlo bien” más que a destacar lo que se hace incorrectamente.
- Valore el trabajo cooperativo como un aprendizaje transversal útil para todas las actividades escolares y para el mundo del trabajo.

c. Trabajos de investigación

Es necesario dejar volar su creatividad y disfrutar participando de la investigación que se puede realizar.

- Valore el trabajo de investigación como un medio para que los estudiantes se acerquen a la realidad en toda su amplitud y diversidad. La investigación, igualmente, puede facilitar la reflexión de los alumnos acerca de la influencia del entorno en la construcción del sentido de la vida y de su identidad personal, contactándolos con sus raíces culturales y tradiciones.
- Discuta y delimite con claridad el tema que será investigado. Este tópico, propuesto por los alumnos o por usted, debe estar íntimamente relacionado con la experiencia diaria de los estudiantes y, en lo posible, integrar varias materias (ciencias, lenguaje, matemática, por ejemplo).
- Enseñe, de acuerdo al nivel del curso, a redactar objetivos realistas, medibles y congruentes.
- Enseñe a estructurar el marco teórico. Toda investigación debe apoyarse en teorías existentes sobre el objeto de estudio.
- Del análisis teórico se desprenden las hipótesis, que constituyen el vínculo entre la teoría y la práctica.
- Recuérdeles que el propósito de la investigación es comprobar si los hechos observados concuerdan con la hipótesis planteada. Para esto, deben seleccionar la técnica de investigación (documental o de campo) y recoger la información que deberá ser analizada de acuerdo al tipo de investigación.
- Enseñe a buscar información adecuada en Internet, haciendo buen uso de ella, sin que esto signifique “copiar y pegar”.
- Finalmente, enseñe que los resultados de la investigación se presentan en un informe. Entregue con anticipación las pautas específicas para su presentación y redacción y también su pauta de evaluación.

d. Resolución de problemas

- Resolver problemas es un ¡Desafío!. El primer problema de un profesor es lograr que sus alumnos quieran aprender.
- No permita que la necesidad de cumplir con un programa, sea un obstáculo para que sus clases sean motivadoras y diferentes.
- Invente problemas, de acuerdo a su asignatura, que los lleve a descubrir nuevos temas e intereses.
- Pida a sus alumnos que sugieran problemas que les parezca interesante resolver.
- Promueva y acepte preguntas y cuestionamientos en situaciones abiertas, cuyas soluciones no conoce de antemano. ¡Asuma el riesgo!
- Pregúntese si el problema que ha escogido:
 - Representa un desafío para quienes intentan resolverlo.
 - Tiene interés por sí mismo.
 - Estimula en quienes lo resuelven el deseo de proponerlo a otras personas.
- El grado de dificultad de la situación planteada es adecuado: ni muy difícil ni muy simple.
- Preocúpese de que todos los alumnos entiendan el problema y configure con ellos un plan de trabajo.
- Si no tiene éxito cambie las estrategias y vuelva a empezar, suele suceder que un comienzo fresco conduce a la solución.
- El trabajo final puede adoptar diferentes formas: una exposición ante el resto de la clase, un informe de redacción científica, la formación de redes virtuales de estudiantes interesados en el tema. Sorprenda a sus alumnos y alumnas con maneras diferentes de demostrar sus aprendizajes. ¡Divulgue los proyectos exitosos! Eso motivará a otros docentes y será una valiosa retroalimentación para sus propios estudiantes.

e. Tareas para la casa

- Incluya las tareas para la casa (TPC) en la planificación de la asignatura y de las clases. Se asegura así la relación de la tarea con los objetivos.
- Sólo asigne tareas que considere necesarias para instalar los aprendizajes.
- Antes de asignar una tarea piense:
 - Cuál es el objetivo de la tarea.
 - Qué aporta esta tarea al proceso de aprendizaje de los alumnos.
 - De qué tiempo dispone para corregir la tarea o trabajo, antes de iniciar un nuevo contenido.
 - Cómo retroalimentará a sus alumnos sobre los resultados de la tarea y de qué tiempo dispone para ello.
 - Cómo puede evaluar el impacto de la tarea en el proceso de aprendizaje.
- Explique claramente lo que espera de la tarea, en cuanto a su presentación, contenido, evaluación y tiempo de entrega.
- Asigne tareas de distinto tipo: de recopilación, de misterio, periodísticas, de diseño, de productos creativos, de persuasión, de auto conocimiento, analíticas o de emisión de un juicio.
- Entregue retroalimentación oportuna.
- Estructure trabajos o tareas que involucren a otros subsectores.
- Si los estudiantes investigan en la red (WebQuest) enseñe cómo integrar la información, sacar conclusiones y adoptar una actitud crítica respecto de ella.
- Enseñe a registrar la fuente de la información que se ha utilizado.
- Si la tarea involucra a otras personas, entrevistas o visitas a instituciones, por ejemplo, envíe una nota explicando los objetivos de la actividad y qué espera usted que el alumno aprenda. Agradezca su participación en nombre de la institución.
- Informe a los apoderados para que valoren las tareas y explique las normas que las rigen. Solicíteles supervisión, cuando haga falta.

f. Mediación de los procesos de pensamiento: la integración de la información

- Realice diferentes ejercicios para comprender cómo recogen, organizan e integran la información cada uno de los estudiantes.
- Ocúpese de los procesos del pensar, más que de los resultados. Si los estudiantes se dan cuenta de cómo obtienen, organizan e integran la información y de los errores que cometen al hacerlo, podrán adquirir mejores estrategias de pensamiento y ello mejorará sus resultados.
- Utilice las TIC`s para facilitar el “engranaje” del aprendizaje. Integradas al currículo las TIC`s pueden llegar a ser una estimulante ayuda en diversas tareas.
- Estimule el pensamiento divergente animando a los estudiantes a encontrar respuestas distintas al mismo problema y/o caminos diferentes para llegar a su solución.
- Si un alumno no conoce la respuesta correcta, guíelo haciéndole preguntas orientadoras, dándole “pistas” para que verbalice una respuesta y la vaya mejorando. No le permita que evada pensar nuevamente el problema y corregir su respuesta.
- Estimule a los estudiantes a integrar la información que obtienen desde diferentes fuentes.
- Enseñe a los alumnos a preguntarse ¿Tengo toda la información que necesito? ¿Qué parte de esa información me será útil? ¿Cómo voy a relacionar esas partes para formar un todo con un nuevo sentido?
- Solicite a los estudiantes que expresen con distintas palabras la información que han recogido. No permita la acción mecánica de “copiar y pegar” en tareas y trabajos.
- Muestre cómo usted ha utilizado en la clase diferentes fuentes de información y cómo las ha integrado.

g. Mediación del sentimiento de competencia

El docente deberá estar consciente de los ámbitos de su desempeño profesional en que se siente especialmente competente por ello es necesario que:

- Valore y acepte a cada estudiante como una persona que tiene una historia, a la que usted ayudará a creer en sí mismo y en su capacidad de alcanzar sus sueños.

- Recuerde que el sentimiento de competencia genera seguridad y motivación para aprender. ¡Es un buen aliado para todo profesor!
- Enseñe a sus alumnos que no sentirse capaz tiene que ver con sus creencias acerca de sí mismo y que las creencias pueden cambiarse.
- Ayude a los estudiantes a modificar sus creencias autos limitantes, enfrentándolos a tareas progresivamente desafiantes, brindando apoyo para que tengan éxito.
- La flojera de un estudiante puede tener su origen en un sentimiento de no ser capaz. Para su autoestima es mejor fracasar porque no se esforzó, que intentarlo y no tener éxito.
- Anime a sus alumnos a tomar el riesgo de encontrar nuevos caminos para resolver los obstáculos que se presenten.
- Valore los esfuerzos que realizan los estudiantes y refuerce positivamente su trabajo, aun cuando los resultados no sean todavía óptimos.
- Oriente sus actividades hacia el desarrollo de la autonomía de los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Eso ayudará a desarrollar su sentimiento de competencia.
- Sea claro y preciso en las instrucciones para tareas o trabajos. Brinde información suficiente para que el alumno pueda trabajar en forma autónoma y lograr éxito.
- Enseñe técnicas para que los estudiantes superen la frustración y aprendan de sus propios errores.
- Demuestre a sus alumnos que usted los estima independientemente de los resultados y que les brindará todo el apoyo necesario para que mejoren.

h. Motivación al inicio del curso

Es necesario que el docente sea un motivador/a constante por ello es necesario:

- Entusiásmese con el nuevo curso, encontrando temas y estilos de trabajo que sean interesantes para usted. Recuerde que su actitud como profesor es el principal factor de motivación para los estudiantes.
- Conozca, al inicio del curso, datos importantes de los estudiantes: los recién llegados, los que repiten, los que cambiaron de curso, los que tienen alguna dificultad de salud, las parejas de pololos, los grupos de amigos y amigas, las rivalidades, los deportes que practican, lo que suelen hacer en el tiempo libre, cómo se organizan en los recreos, la

historia del curso (eventos principales de otros años), la profesión u ocupación de los apoderados, por ejemplo.

- Preséntese y comparta con los estudiantes su entusiasmo por la educación, por la asignatura que imparte.
- Aprenda los nombres de los estudiantes y asócielos a las cualidades positivas de los alumnos.
- Presente los desafíos de su asignatura o actividad como exigentes y alcanzables.
- Permita a los estudiantes expresar sus expectativas respecto del curso.
- Explique a los estudiantes las competencias que desarrollarán a lo largo del curso. Presente las dificultades como desafíos y oportunidades. Evite mensajes del tipo “muchos van a quedar en el camino”.
- Ofrezca ayuda y especifique la oferta, “si alguien quiere conversar conmigo, yo estoy disponible los martes de 17 a 18, en la sala de profesores”. Sólo ofrezca lo que, de acuerdo a su experiencia, va a poder cumplir.
- Estimule a los estudiantes a formular metas individuales que puedan monitorear, en conjunto, a lo largo del curso.

xi. Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados

xii. Orientación a la calidad

xiii. Responsabilidad

a. Gestión del tiempo y de los hábitos de estudio

En este punto el docente debe recordar estrategias exitosas empleadas para que los apoderados apoyen el trabajo académico de los estudiantes, si los padres se involucran con los aprendizajes de los estudiantes éste mejora, así como su motivación y comportamiento en la escuela o colegio. Basa en un buen clima de trabajo, en el cual cada miembro asume la responsabilidad de lograr los objetivos propios del Proyecto Educativo de la organización para ello será necesario.

- Explicar a los padres la importancia de interesarse por lo que sus hijos e hijas aprenden en la escuela, esta actitud influye tanto en sus mejores logros académicos como en su motivación y comportamiento.
- Converse con los apoderados sobre la importancia de tener expectativas altas respecto de los aprendizajes que pueden lograr los alumnos. La actitud de los padres influye, de manera indirecta, en los aprendizajes de sus hijos e hijas desarrollando su autoestima.
- Enseñe a los padres a diferenciar entre la cantidad y la calidad del tiempo dedicado a las tareas: lo más importante es la calidad del trabajo.
- Evite una “escalada de exigencias” o castigos que deterioren la relación, entregando orientaciones a los padres para ayudar, adecuadamente, a los estudiantes a lograr los objetivos de los trabajos para realizar en la casa.
- Explique que uno de los objetivos de los trabajos para realizar en la casa es “entrenar las competencias de gestión de tiempo y hábitos de estudio”, que son características propias de los estudiantes exitosos.
- Facilite espacios para que los padres compartan sus estrategias, con otros apoderados, en el acompañamiento de los estudiantes.
- Enfaticé la importancia de evitar distractores y estar disponibles para atender consultas, cuando los estudiantes realizan sus trabajos en casa.
- Proyecte la utilidad de esta “competencia de gestión del tiempo” a todos los ámbitos de la actividad de los alumnos, definiéndola como una habilidad necesaria durante toda la vida.
- Enfaticé la importancia de que los trabajos para la casa deben ser una oportunidad de encuentro y de aprendizaje. Deben disfrutarse. ¡Lograrlo es todo un desafío!

3.6. OPERATIVIDAD

Para fortalecer la gestión de Directivos, Administradores, y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja, en busca de mejorar la Calidad de la Educación de la organización, es necesario socializar las estrategias propuestas con cada uno de los actores educativos, de manera que para el nuevo año lectivo todos estén debidamente capacitados y listos para poner en práctica las acciones propuestas.

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Directivos

➤ Procesos Académicos

- ¿Considera Ud. Qué existe coherencia entre los planes de estudios y la oferta académica que brinda la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías?.

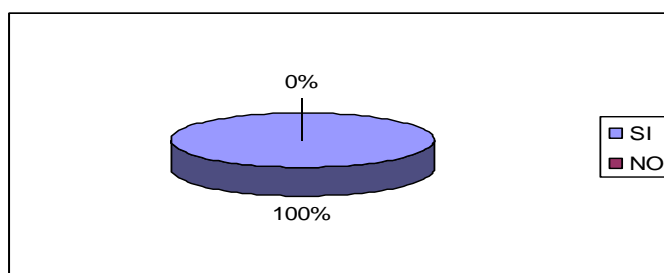
CUADRO No. 4.1
PLANES DE ESTUDIO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	SI	6	100
2	NO		
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.1
PLANES DE ESTUDIO



Fuente: Cuadro N°. 4.1 Planes de Estudio

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el gráfico decimos que el 100% de las autoridades encuestados responden que si existe coherencia entre los planes de estudios y la oferta académica que brinda la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que si existe una coordinación entre los planes de estudios y la oferta académica que ofrece la Corporación Educativa.

- ¿Cómo se desarrolla y planifica el currículo institucional?

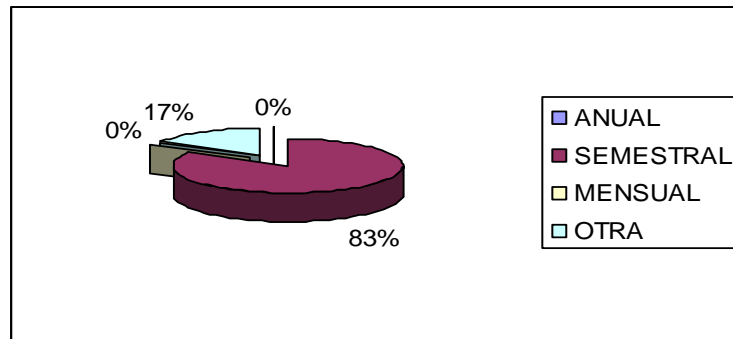
CUADRO No. 4.2
CURRÍCULO INSTITUCIONAL

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	ANUAL		
2	SEMESTRAL	5	83
3	MENSUAL		
4	OTRA	1	17
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.2
CURRÍCULO INSTITUCIONAL



Fuente: Cuadro N°. 4.2 Currículo Institucional

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 83% de las autoridades encuestadas, manifiestan que se desarrolla y planifica el currículo institucional semestralmente, y el 17% manifiesta que existe otra manera de planificar el currículo institucional.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que al ser una Corporación Educativa no todas las Instituciones que la conforman tienen que ir desarrollando el currículo institucional cada 6 meses sino depende de los reglamentos internos de cada una de las Instituciones.

- ¿Se promueve y existe investigación?

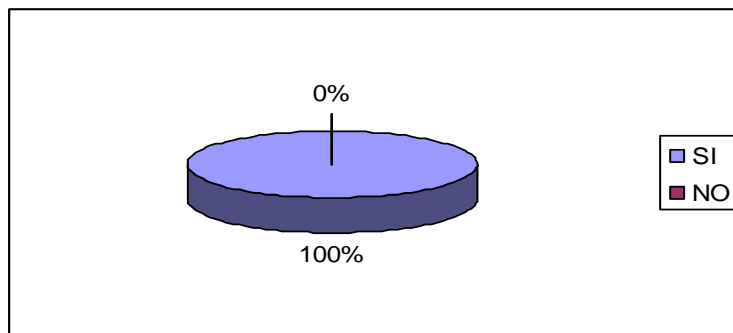
CUADRO No. 4.3
INVESTIGACIÓN

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO		
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.3
INVESTIGACIÓN



Fuente: Cuadro N°. 4.3 Investigación

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al encuestar a las autoridades el 100% dicen que si se promueve y existe investigación dentro de la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Por lo que se puede decir que el personal docente se encuentra capacitándose constantemente en las innovaciones de la educación, así como el manejo de las nuevas tecnologías de la educación.

➤ **Organización Administrativa y Gestión**

- ¿Es eficiente la estructura administrativa de la Corporación Educativa?

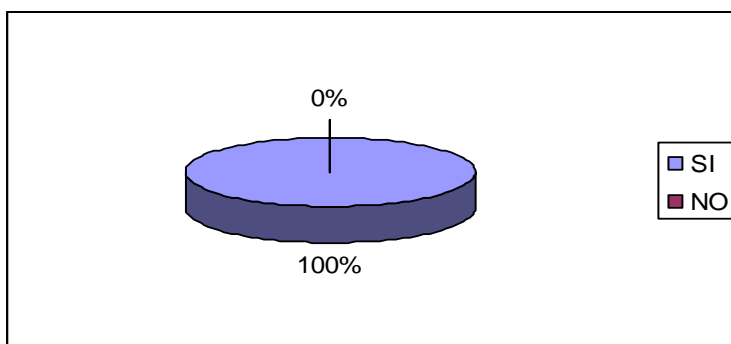
CUADRO No. 4.4
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO		
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.4
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



Fuente: Cuadro N°. 4.4 Estructura Administrativa

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 100% de las autoridades encuestadas manifiestan que si es eficiente la estructura administrativa de la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Con lo que se interpreta que los estudiantes y docentes se encuentran en un ambiente adecuado y agradable para realizar sus actividades diarias.

- ¿Existe un manual de funciones establecido y socializado con los actores de la Corporación Educativa?

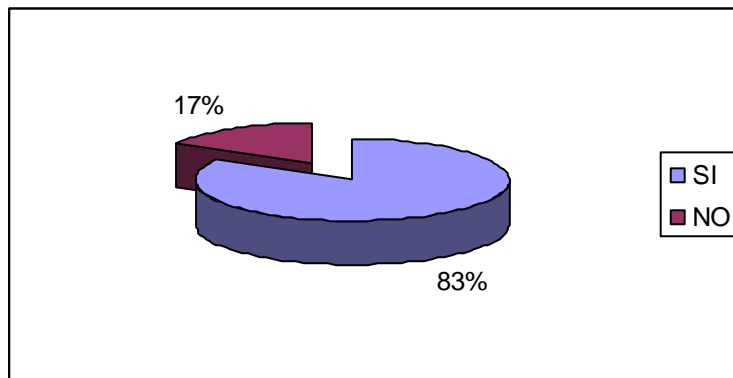
CUADRO No. 4.5
MANUAL DE FUNCIONES

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	5	83
2	NO	1	17
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.5
MANUAL DE FUNCIONES



Fuente: Cuadro N°. 4.5 Manual de Funciones

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 83% de las autoridades encuestados manifiestan que si existe un manual de funciones establecido y socializado con los actores de la Corporación Educativa y el 17% manifiesta que no hay un manual de funciones establecido y socializado con los actores de la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Con lo que se interpreta que si existe un manual de funciones establecido por Corporación Educativa pero que falta un mecanismo más idóneo para socializar el mismo con todos los actores de la Corporación Educativa.

- ¿Los canales de comunicación e información en la Corporación Educativa son los adecuados?

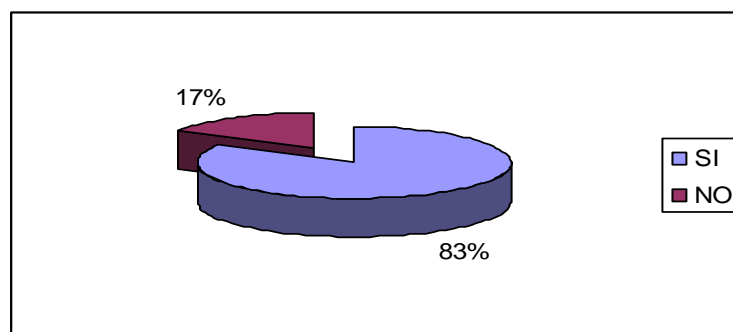
CUADRO No. 4.6
CANALES DE COMUNICACIÓN

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	5	83
2	NO	1	17
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.6
CANALES DE COMUNICACIÓN



Fuente: Cuadro N°. 4.6 Canales de Comunicación

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 83% de las autoridades encuestadas manifiesta que sí que los canales de comunicación e información en la Corporación Educativa son los adecuados, mientras tanto el 17 % de las autoridades manifiesta que los canales de información y comunicación no son los adecuados.

b) Interpretación:

Por lo se puede decir que la Corporación Educativa se encuentra en una comunicación constante con todos los entes que forman la misma pero que si se puede mejorar para llegar a un nivel óptimo.

- ¿Considera que Ud. Es un líder en la Corporación Educativa?.

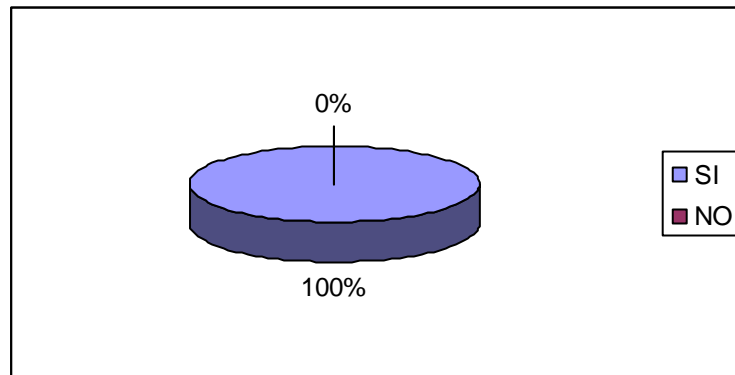
CUADRO No. 4.7
LIDERAZGO EDUCATIVO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO		
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.7
LIDERAZGO EDUCATIVO



Fuente: Cuadro N°. 4.7 Liderazgo Educativo

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el gráfico se puede decir que el 100% de los encuestados dicen que si se considera ser un líder en la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Por lo que se puede manifestar que las autoridades de la Corporación Educativa tienen muy elevada su auto estima, y esto permite a que se irradie ese optimismo entre los actores que forman parte de la misma.

➤ **Egresados e Impacto**

- ¿Se realiza un seguimiento a los egresados de la Corporación Educativa?

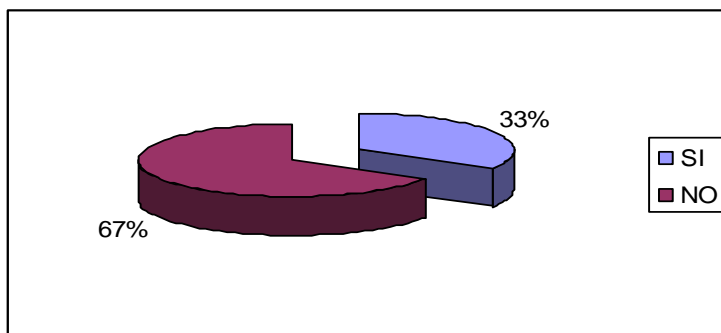
CUADRO No. 4.8
SEGUIMIENTO EGRESADOS

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	2	33
2	NO	4	67
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.8
SEGUIMIENTO EGRESADOS



Fuente: Cuadro N°. 4.8 Seguimiento Egresados

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Observamos que un 67% de las autoridades manifiesta que no se realiza un seguimiento de los egresados de la Corporación Educativa, mientras que un 33% manifiesta que si se realiza dicho seguimiento.

b) Interpretación:

Por lo tanto la mayor parte de los encuestados manifiesta que no se realiza un seguimiento a los egresados de la Corporación Educativa, por lo que no se sabe si los estudiantes seguirán con sus estudios o se dedicarán a trabajar.

- ¿Se analiza el entorno y realidad socioeconómica de la ciudad y país para el fortalecimiento de los planes y programas educativos?

CUADRO No. 4.9

REALIDAD SOCIOECONÓMICA

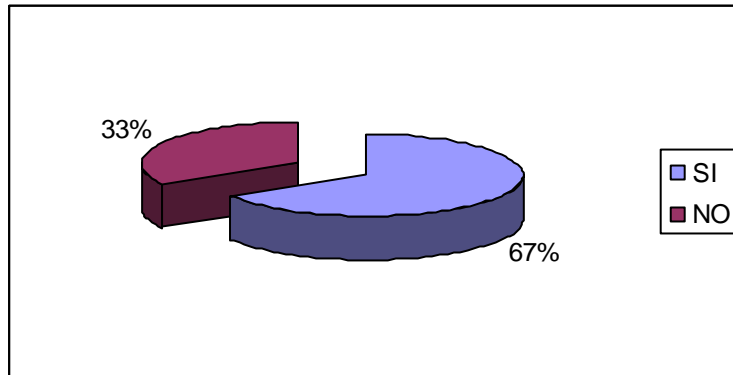
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	4	67
2	NO	2	33
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.9

REALIDAD SOCIOECONÓMICA



Fuente: Cuadro N°. 4.9 Realidad Socioeconómica

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Un 67% de las Autoridades de la Corporación Educativa manifiestan que si se analiza el entorno y la realidad socio económica de la ciudad y país para fortalecer los planes y programas educativos, mientras que un 33% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo tanto la mayor parte de encuestados dicen que si se analiza el entorno y realidad socioeconómica de la ciudad y país para el fortalecimiento de los planes y programas educativos, por lo que se manifiesta que las autoridades de la Corporación educativa si se dedican a realizar investigaciones para poder impartir una enseñanza de calidad.

➤ **Recursos Humanos, Físicos y Financieros**

- ¿Considera Ud. Que los docentes de la Corporación Educativa están bien remunerados?.

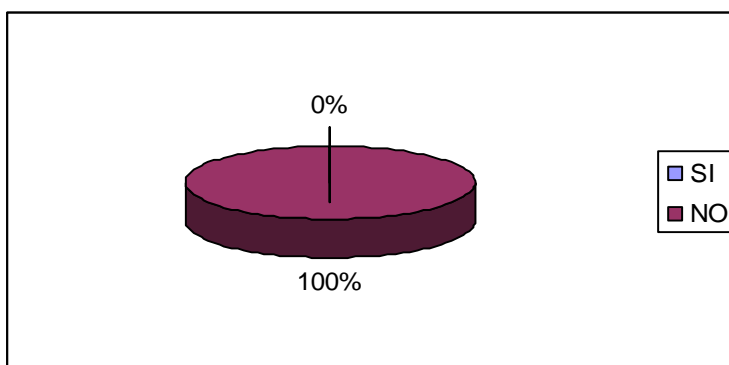
CUADRO No. 4.10
REMUNERACIÓN ECONÓMICA

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	0	0
2	NO	6	100
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.10
REMUNERACIÓN ECONÓMICA



Fuente: Cuadro N°. 4.10 Remuneración Económica

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al realizar la encuesta a las autoridades el 100% dicen que los docentes de la Corporación Educativa no están bien remunerados.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que los docentes no se encuentran bien pagados y por ende su rendimiento no es el máximo que un docente bien remunerado debe rendir, por lo tanto se debe revisar la tabla de remuneración docente.

- ¿La Corporación Educativa cuenta con instalaciones y planta física adecuada para el correcto desempeño institucional?.

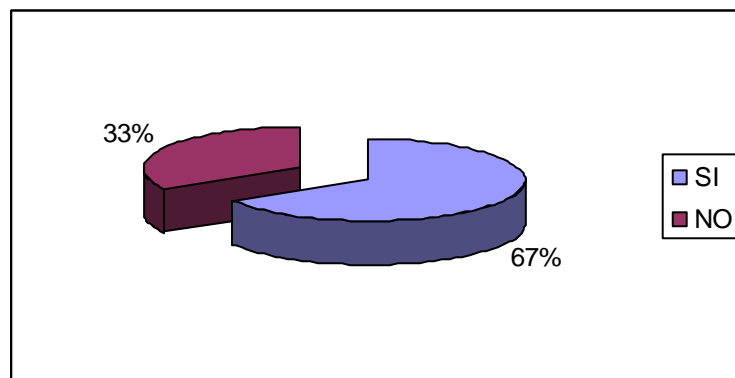
CUADRO No. 4.11
INFRAESTRUCTURA FÍSICA

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	4	67
2	NO	2	33
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.11
INFRAESTRUCTURA FÍSICA



Fuente: Cuadro N°. 4.11 Infraestructura Física

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

En un 67% de las autoridades encuestadas dicen que la Corporación Educativa si cuenta con instalaciones y planta física adecuada para el correcto desempeño institucional pero así mismo un 33% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que falta incrementar la infraestructura física puesto que mientras se tenga una infraestructura adecuada tanto los estudiantes como los docentes y administrativos se sienten en un ambiente cómodo y agradable para desempeñar correctamente sus funciones.

- ¿Se cumple con las políticas y presupuestos establecidos de forma anual en la Corporación Educativa?

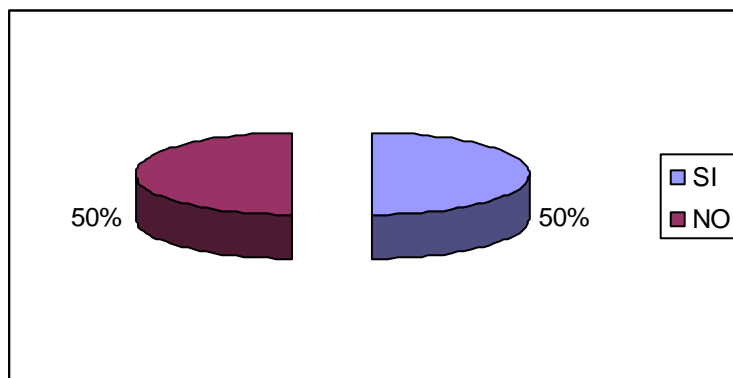
CUADRO No. 4.12
POLÍTICAS ANUALES

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	3	50
2	NO	3	50
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.12
POLÍTICAS ANUALES



Fuente: Cuadro N°. 4.12 Políticas Anuales

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el gráfico podemos decir que existe un empate al contestar esta pregunta, en donde el 50% dicen que si igualmente el 50% dice que no se cumple con las políticas y presupuestos establecidos de forma anual.

b) Interpretación:

Entonces se interpreta que las autoridades deben establecer mecanismos más idóneos para poder cumplir todo lo planificado durante el año puesto que se está cumpliendo solo en un 50% de lo planificado.

- ¿Existen recursos para evaluar al personal y el manejo de los recursos financieros?

CUADRO No. 4.13

MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS

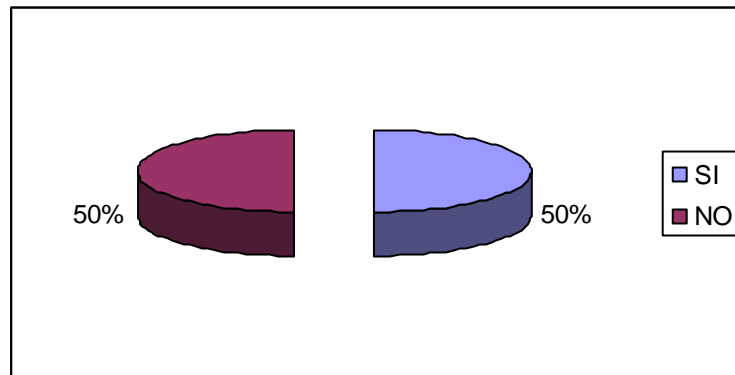
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	3	50
2	NO	3	50
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.13

MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS



Fuente: Cuadro N°. 4.13 Manejo de Recursos Financieros

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar este gráfico se dice que el 50% manifiesta que si existen los recursos suficientes para evaluar al personal así como el manejo de los recursos financieros, pero el otro 50% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se puede decir que si existen recursos para evaluar al personal y el manejo de los recursos financieros, por lo que se solicita a las autoridades poner más énfasis en evaluar a sus docentes y también controlar los registros contables de la Corporación Educativa.

Bienestar

- ¿El ambiente laboral de la Corporación Educativa es el adecuado?

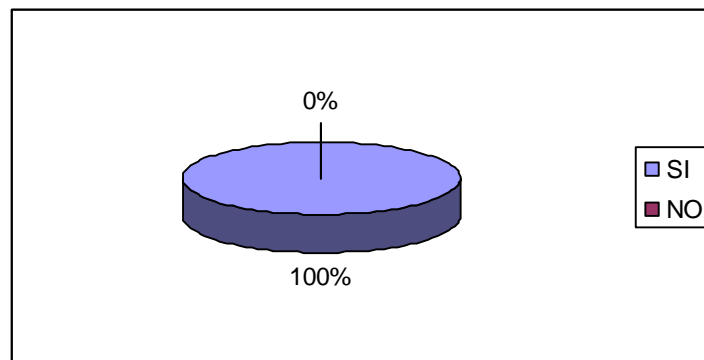
CUADRO No. 4.14
AMBIENTE LABORAL

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO		
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.14
AMBIENTE LABORAL



Fuente: Cuadro N°. 4.14 Ambiente Laboral

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 100% de las Autoridades encuestadas dicen que sí que el ambiente laboral de la Corporación educativa es el adecuado.

b) Interpretación:

Entonces se puede decir que en la Corporación Educativa existe un ambiente de trabajo bueno, en donde los docentes, autoridades y estudiantes, se llevan con cordialidad y sin mayores contratiempos.

- ¿Existen actividades que permitan el fortalecimiento entre los actores (autoridades, docentes y docentes) de la Corporación Educativa

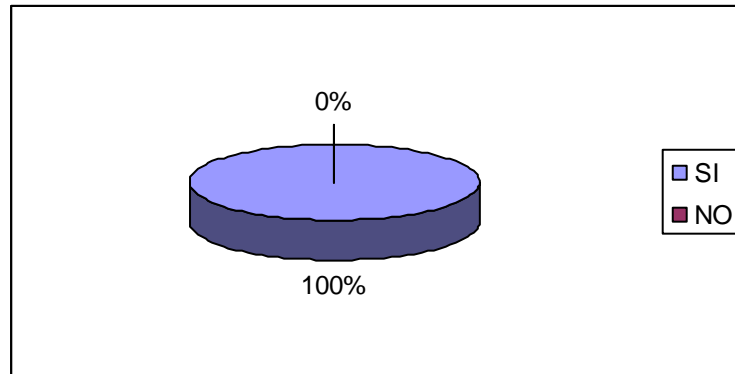
CUADRO No. 4.15
ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO		
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas realizadas a Directivos de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.15
ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO



Fuente: Cuadro N°. 4.15 Actividades de Fortalecimiento

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

De las autoridades encuestadas tenemos que el 100% dicen que si existen actividades que permitan el fortalecimiento entre los actores (autoridades, docentes y docentes) de la Corporación Educativa y nadie manifiesta lo contrario.

b) Interpretación:

Entonces se dice que en la Corporación existe un buen ambiente de trabajo y empatía entre todas las dependencias que conforman la Corporación Educativa.

4.1.2. Estudiantes

➤ Procesos Académicos

- ¿El desarrollo de las horas clase son planificadas acorde a la oferta académica que brinda la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías?

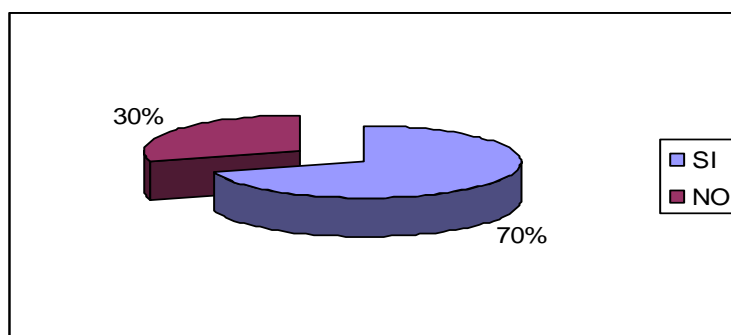
CUADRO No. 4.16
OFERTA ACADÉMICA

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	47	70
2	NO	20	30
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.16
OFERTA ACADÉMICA



Fuente: Cuadro N°. 4.16 Oferta Académica

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 70% de estudiantes encuestados dicen que sí que el desarrollo de las horas clase son planificadas acorde a la oferta académica que brinda la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías, mientras que un 30% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que existe un aceptable nivel de planificación de la hora clase dictada pero que falta un pequeño porcentaje de planificación para llegar a la excelencia académica dentro de la Corporación Educativa.

- ¿Considera Ud. Que los planes y programas se desarrollan a la actualidad ministerial que exige el Gobierno?

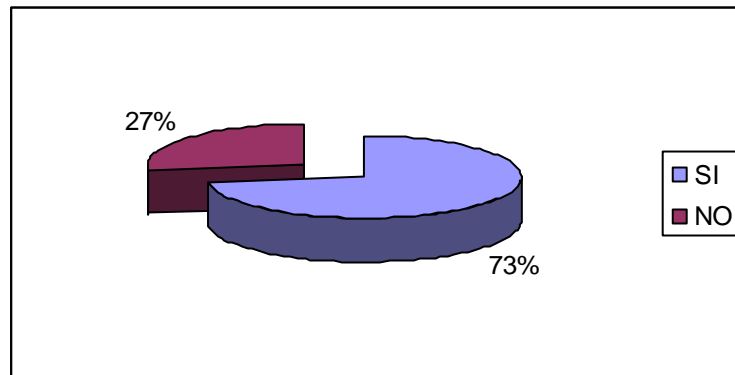
CUADRO No. 4.17
PLANES Y PROGRAMAS

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	49	73
2	NO	18	27
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.17
PLANES Y PROGRAMAS



Fuente: Cuadro N°. 4.17 Planes y Programas

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

De los estudiantes encuestados el 73% dicen que sí que los planes y programas se desarrollan a la actualidad ministerial que exige el Gobierno mientras que 27% manifiesta no estar de acuerdo.

b) Interpretación:

Entonces se interpreta que la educación se encuentra en su mayoría acorde con las innovaciones y exigencias ministeriales actuales pero que si existe una pequeña parte que considera que se debería actualizar los planes y programas ministeriales.

¿El docente promueve la investigación y aprovecha las tecnologías para impartir sus horas clase?

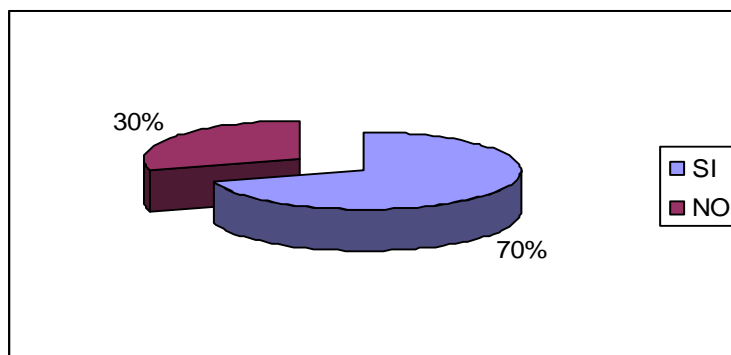
CUADRO No. 4.18
INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	47	70
2	NO	20	30
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRAFICO No. 4.18
INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS



Fuente: Cuadro N°. 4.18 Investigación y Tecnologías

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 70% de los estudiantes encuestados dicen que sí que los docentes si promueven la investigación y aprovecha las tecnologías para brindar sus horas clase, pero existe un 30% que manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que la mayoría de los docentes de la Corporación Educativa si promueve la investigación y aprovecha la tecnología para impartir sus conocimientos pero que existen algunos docentes que les falta capacitarse para poder dictar de mejor manera sus clases.

- ¿Utiliza el Internet para el desarrollo de sus tareas?

CUADRO No. 4.19

UTILIZACIÓN DEL INTERNET

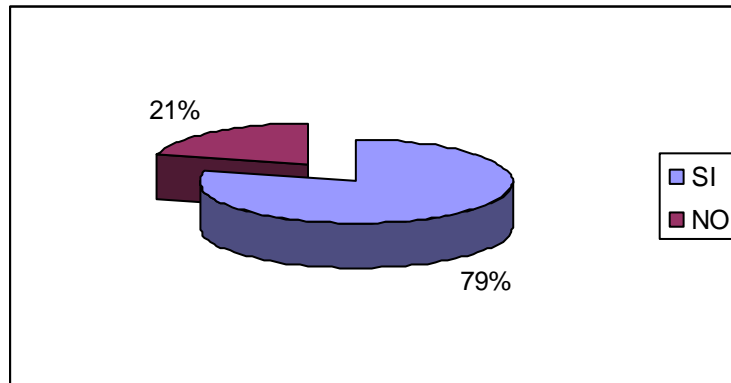
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	53	79
2	NO	14	21
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.19

UTILIZACIÓN DEL INTERNET



Fuente: Cuadro N°. 4.19 Utilización del Internet

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

En su mayor parte los estudiantes es decir un 79% dicen que sí que si utilizan el Internet para el desarrollo de sus tareas, mientras que un 21% de los estudiantes no están de acuerdo con esta afirmación.

b) Interpretación:

Este resultado permite a los docentes darse cuenta que ellos imparten buenos conocimientos a través de los computadores, porque sus alumnos utilizan la tecnología en sus hogares, pero también se puede observar que debe existir más control en el envío y recepción de las tareas que envían a los hogares.

➤ **Organización, Administración y Gestión**

- ¿Considera Ud. Que es eficiente la estructura administrativa de la Corporación Educativa?.

CUADRO No. 4.20

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

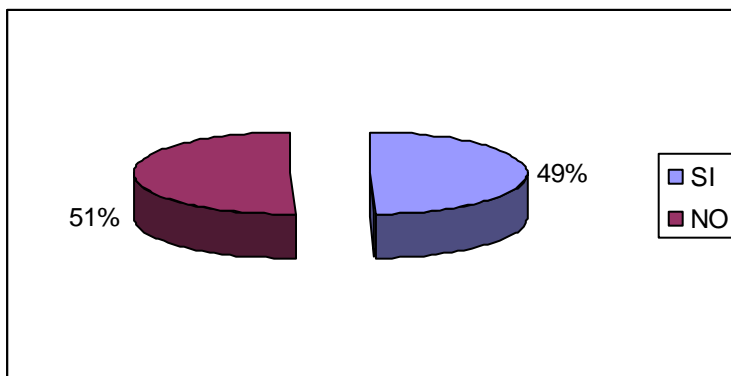
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	38	49
2	NO	39	51
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.20

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



Fuente: Cuadro N°. 4.20 Estructura Administrativa

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Los estudiantes encuestados en su mayoría es decir un 51% dicen que no es eficiente la estructura administrativa de la Corporación Educativa, mientras tanto el 49% manifiesta que si es eficiente la estructura administrativa.

b) Interpretación:

Por lo tanto las autoridades deben tratar de mejorar la infraestructura para que tanto los estudiantes como los docentes se sientan cómodos y puedan mejorar su educación.

- ¿Su horario de entrada y salida de la Corporación Educativa es el adecuado?

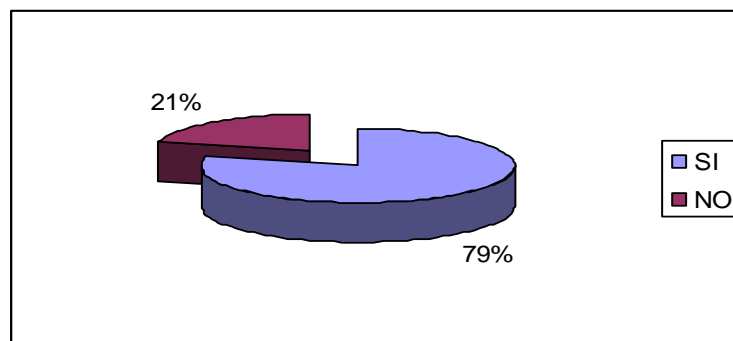
CUADRO No. 4.21
HORARIO ADECUADO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	53	79
2	NO	14	21
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.21
HORARIO ADECUADO



Fuente: Cuadro N°. 4.21 Horario Adecuado

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 79% de los estudiantes encuestados, dicen que sí que su horario de entrada y salida de la Corporación Educativa es el adecuado, pero un 21% de los estudiantes no están de acuerdo en el horario de entrada y salida.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que la gran mayoría de los estudiantes los estudiantes se sienten contentos con los horarios de entrada y salida a la Corporación Educativa, pero se debe considerar que existe un porcentaje que no está de acuerdo con el horario y posiblemente eso incurra en atrasos justificados e injustificados.

- ¿Cómo considera Ud. Que es la atención en las diferentes dependencias de la Corporación Educativa?.

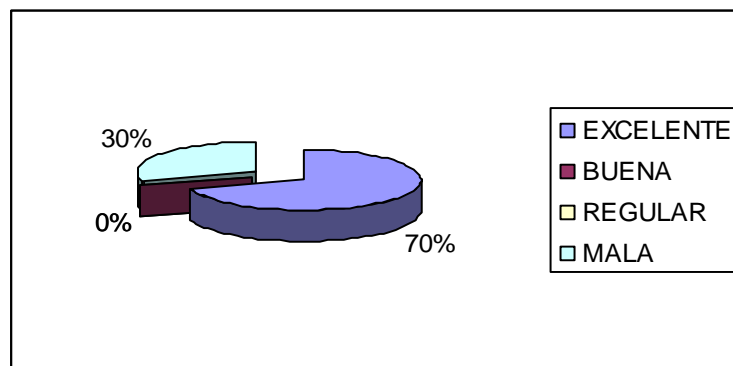
CUADRO No. 4.22
ATENCIÓN AL CLIENTE

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	EXCELENTE	47	70
2	BUENA		
3	REGULAR		
4	MALA	20	30
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.22
ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Cuadro N°. 4.22 Atención al Cliente

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 70% de estudiantes encuestados dicen que la atención en las diferentes dependencias de la Corporación Educativa es excelente, pero existe un 30% de los estudiantes que manifiestan que la atención en las diferentes dependencias es mala.

b) Interpretación:

Por lo tanto se interpreta que la mayoría de los estudiantes se encuentran un en ambiente de educación agradable y de calidad, por lo que se sienten muy cómodos y a gusto al momento de ingresar a la Corporación Educativa.

- ¿Considera Ud. Que existe liderazgo en la Corporación Educativa?.

CUADRO No. 4.23

LIDERAZGO

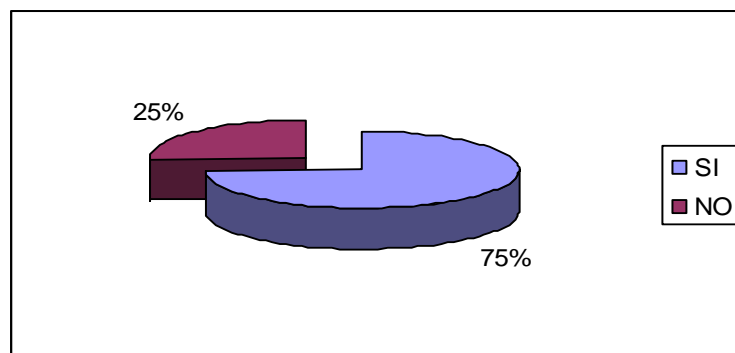
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	50	75
2	NO	17	25
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.23

LIDERAZGO



Fuente: Cuadro N°. 4.23 Liderazgo

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el gráfico vemos que el 75% de los estudiantes considera que si existe liderazgo en la Corporación Educativa, pero también existe un 25% que considera que no existe liderazgo en la Corporación.

b) Interpretación:

Por lo se interpreta que y se demuestra a las autoridades y docente que existe una autoestima muy elevada en todos los actores, por ellos se sienten muy contentos en cumplir con todas las disposiciones de la Corporación Educativa.

➤ **Egresados e Impacto**

- ¿Conoce a personas egresadas de la Corporación Educativa Edgar Frías?

CUADRO No. 4.24

PERSONAS EGRESADAS

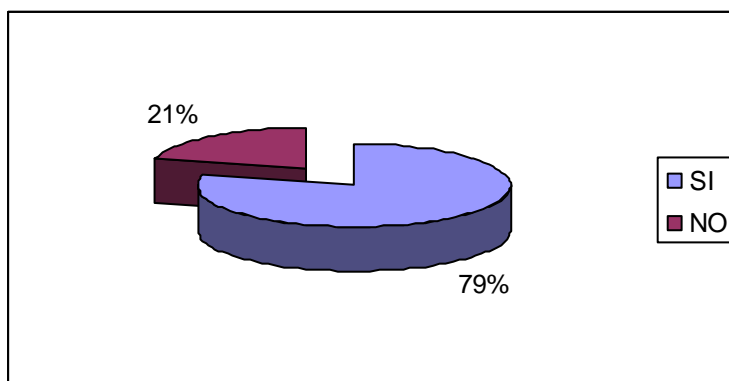
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	53	79
2	NO	14	21
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.24

PERSONAS EGRESADAS



Fuente: Cuadro N°. 4.24 Personas Egresadas

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 79% de los estudiantes encuestados si conoce a personas egresadas de la Corporación Educativa Edgar Frías, pero existe un 21% que dicen que no conocen a personas egresadas de la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Por lo tanto se interpreta manifestando que la Corporación Educativa tiene mucha acogida por la ciudadanía, ya que conocen de muchas personas egresadas pero que también falta más difusión a cerca de las personas egresadas de la Corporación Educativa.

- ¿Cómo considera la inserción laboral de los egresados de la Corporación “Edgar Frías”, en el campo ocupacional?

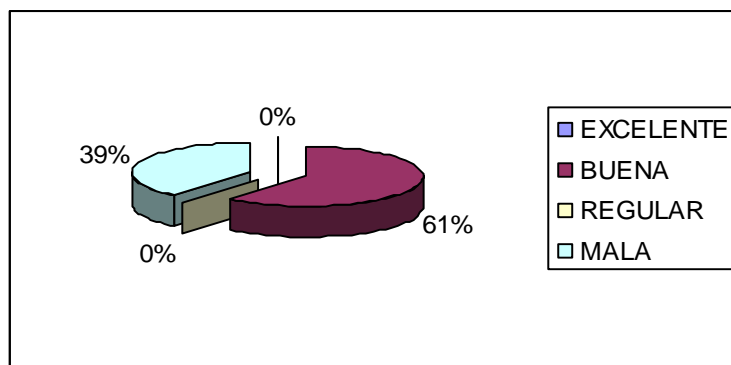
CUADRO No. 4.25
INSERCIÓN LABORAL

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	EXCELENTE		
2	BUENA	41	61
3	REGULAR		
4	MALA	26	39
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.25
INSERCIÓN LABORAL



Fuente: Cuadro N°. 4.25 Inserción Laboral

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 61% de los estudiantes encuestados dicen que la inserción laboral de los egresados de la Corporación Educativa, en el campo ocupacional es buena, y existe un 39% de estudiantes que dicen que la inserción laboral de los egresados en el campo ocupacional es mala.

b) Interpretación:

Por lo tanto se interpreta que los conocimientos que se imparten en la Corporación Educativa son buenos, por este motivo encuentran trabajo pronto los egresados o bachilleres, ya que conocen de muchas personas egresadas que están ocupando cargos importantes tanto en el sector público como privado.

➤ **Recursos Humanos, Físicos y Financieros**

- ¿Existe estabilidad de los docentes durante el año lectivo/ semestre?

CUADRO No. 4.26

ESTABILIDAD DOCENTE

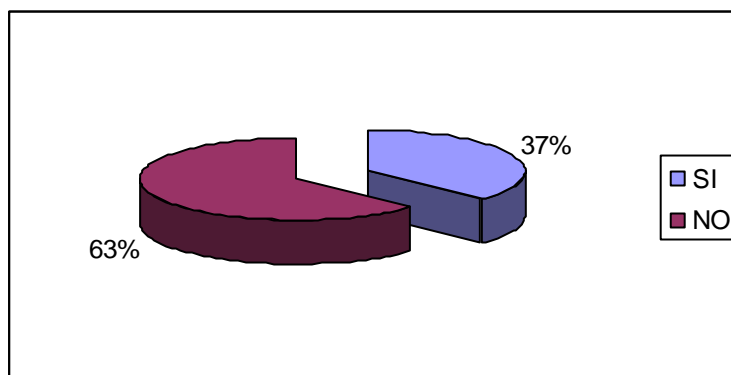
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	25	37
2	NO	42	63
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.26

ESTABILIDAD DOCENTE



Fuente: Cuadro N°. 4.26 Estabilidad Docente

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

En un porcentaje del 63% de estudiantes encuestados dicen que no existe estabilidad de los docentes durante el año lectivo/ semestre, en contraste solo un 37% manifiesta que existe estabilidad de los Docentes de la Corporación Educativa

b) Interpretación:

Esto es perjudicial para la preparación de los estudiantes, ya que se deben acoplar siempre a los nuevos profesores por lo que pierden tiempo, entusiasmo hasta conocer las modalidades que opta el nuevo profesor para su impartir la cátedra.

- ¿Considera Ud. Que la Corporación Educativa cuenta con instalaciones y planta física adecuada para el correcto desempeño institucional?.

CUADRO No. 4.27

INSTALACIONES ADECUADAS

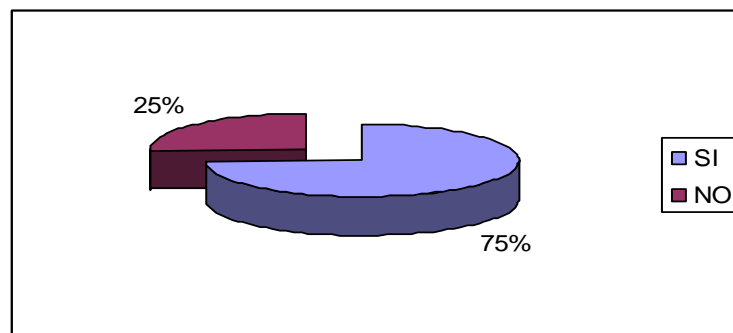
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	50	75
2	NO	17	25
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.27

INSTALACIONES ADECUADAS



Fuente: Cuadro N°. 4.27 Instalaciones Adecuadas

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 75% de los estudiantes encuestados considera que la Corporación Educativa si cuenta con instalaciones y planta física adecuada para el correcto desempeño institucional, en cambio un 25% de estudiantes considera que la Corporación Educativa no cuenta con las Instalaciones adecuadas.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que la mayoría de estudiantes se encuentran motivados por las instalaciones y planta física que existe en la Corporación Educativa, pero que si se debe mejorar la Infraestructura física para brindar un servicio de calidad en lo que tiene que ver con la educación

- ¿Se cumple con las actividades y planes programados por la Corporación Educativa?

CUADRO No. 4.28

ACTIVIDADES PROGRAMADAS

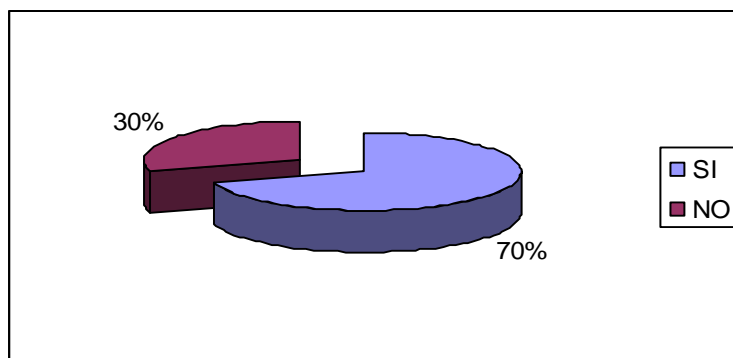
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	47	70
2	NO	20	30
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.28

ACTIVIDADES PROGRAMADAS



Fuente: Cuadro N°. 4.28 Actividades Programadas

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 70% de los estudiantes dicen que si se cumple con las actividades y planes programados por la Corporación Educativa, pero existe un 30% de los estudiantes que manifiestan que no se cumple con las actividades programadas.

b) Interpretación:

Se entiende por lo manifestado que la Corporación Educativa si cumpla con la gran mayoría de las actividades y planes programados pero que debe cumplir en un 100% con todos los tipos de Actividades programadas para brindar una educación de calidad.

➤ **Bienestar**

- ¿El ambiente laboral de la Corporación Educativa es el adecuado?

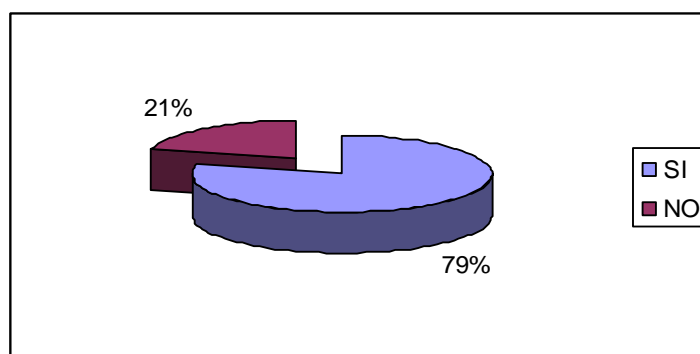
CUADRO No. 4.29
AMBIENTE LABORAL

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	53	79
2	NO	14	21
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.29
AMBIENTE LABORAL



Fuente: Cuadro N°. 4.29 Ambiente Laboral

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 79% de los estudiantes encuestados dicen que sí que el ambiente laboral de la Corporación Educativa es el adecuado para desarrollar sus actividades, pero un 21% de estudiantes manifiesta que el ambiente laboral no es el adecuado.

b) Interpretación:

Entonces se manifiesta que el ambiente laboral en la Corporación Educativa es adecuado en su mayoría pero que si se puede mejorar para que las personas que laboran y estudian se sientan completamente satisfechas.

- ¿Existen actividades que permitan el fortalecimiento entre los actores (autoridades, docentes y docentes) de la Corporación Educativa?

CUADRO No. 4.30

ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO

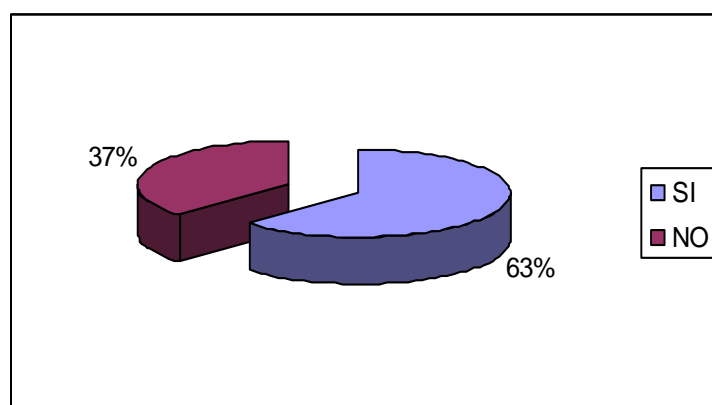
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	42	63
2	NO	25	37
	TOTAL	67	100

Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.30

ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO



Fuente: Cuadro N°. 4.30 Actividades de Fortalecimiento

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

En un 63% de estudiantes encuestados dicen que si existen actividades que permitan el fortalecimiento entre los actores (autoridades, docentes y docentes) de la Corporación Educativa, pero un 37% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que la Corporación Educativa si realiza actividades para fortalecer los lazos de unión y confraternidad entre todos los actores educativos pero que existe falta de difusión o interés en algunos estudiantes en asistir y participar de las mismas.

4.1.3. Docentes

➤ Procesos Académicos

- ¿Desarrolla Ud. Planificaciones y horas clase de acuerdo a la oferta académica que brinda la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías?

CUADRO No. 4.31

PLANIFICACIONES ACADÉMICAS

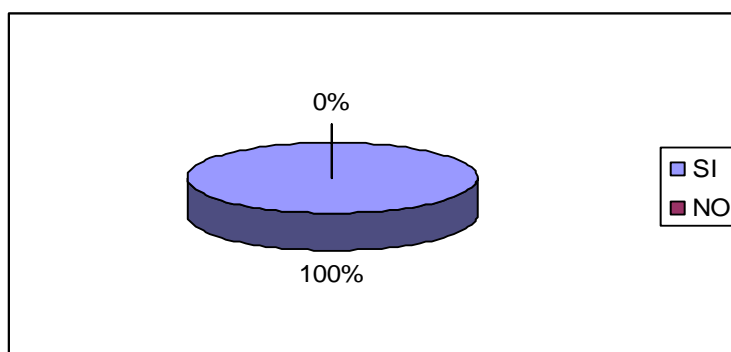
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	SI	11	100
2	NO		
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.31

PLANIFICACIONES ACADÉMICAS



Fuente: Cuadro N°. 4.31 Planificaciones Académicas

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el gráfico se puede decir que el 100% de docentes si desarrollan las Planificaciones y horas clase de acuerdo a la oferta académica que brinda la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que todos los docentes de la Corporación Educativa están cumpliendo con las debidas planificaciones y dictando sus respectivas horas clase de acuerdo a la oferta académica ofertada

- ¿Actualiza, desarrolla y planifica el Currículo Institucional?

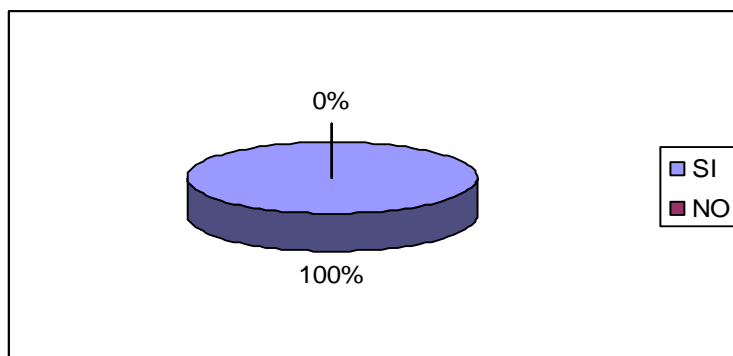
CUADRO No. 4.32
CURRÍCULO INSTITUCIONAL

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	11	100
2	NO		
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.32
CURRÍCULO INSTITUCIONAL



Fuente: Cuadro N°. 4.32 Currículo Institucional

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 100% de los docentes dicen que si actualizan, desarrollan y planifican el Currículo Institucional,

b) Interpretación:

Por lo tanto se interpreta que todos los Docentes se encuentran conocedores de los cambios se están dando en la educación en la actualidad.

- ¿Promueve en sus estudiantes la investigación y aprovecha las tecnologías de la información?

CUADRO No. 4.33

INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS

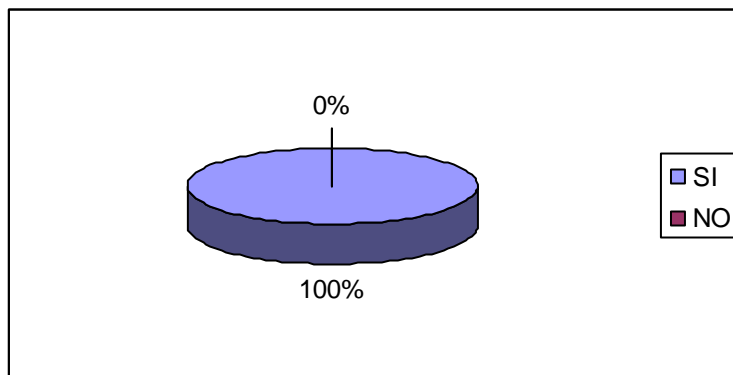
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	11	100
2	NO		
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.33

INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS



Fuente: Cuadro N°. 4.33 Investigación y Tecnologías

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el cuadro se puede que el 100% de los docentes si promueve en sus estudiantes las actividades de investigación y aprovechan eficientemente las tecnologías de la información.

b) Interpretación:

Por lo que se entiende que los docentes se están capacitando constantemente en los avances tecnológicos para compartir estos conocimientos con sus estudiantes.

- ¿Utiliza las TIC's, para su desempeño docente?

CUADRO No. 4.34

USO DE LAS TIC'S

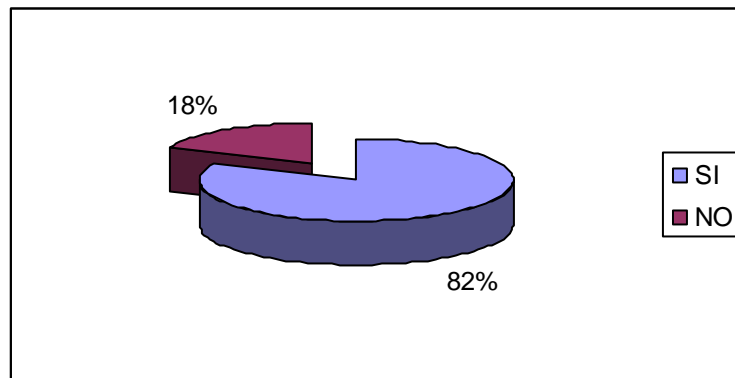
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	9	82
2	NO	2	18
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.34

USO DE LAS TIC'S



Fuente: Cuadro N°. 4.34 Uso de las TIC'S

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar la gráfica se puede ver que el 82% de los docentes dicen que si utilizan las TIC's, para su desempeño docente, mientras que un porcentaje menor el 18% dicen que no utilizan las TIC's en su desempeño docente.

b) Interpretación:

Por lo que se puede decir que los docente en su gran mayoría si se encuentran constantemente en continua superación educativa para impartir sus conocimientos, pero que algunos docentes no están utilizando las TIC'S en su desempeño docente.

➤ **Organización, Administración y Gestión**

- ¿Considera Ud. Que es eficiente la estructura administrativa de la Corporación Educativa?

CUADRO No. 4.35

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

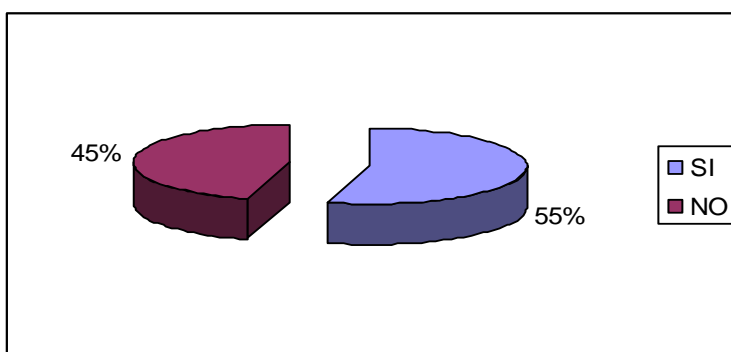
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	6	55
2	NO	5	45
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.35

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



Fuente: Cuadro N°. 4.35 Estructura Administrativa

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 55% de los docentes dicen que sí que es eficiente la estructura administrativa de la Corporación Educativa, mientras que el 45% dicen que no es eficiente la estructura administrativa.

b) Interpretación:

Por lo que se puede interpretar que la estructura administrativa, no es eficiente, puesto que existe demora en la tramitación de documentos tanto de los estudiantes como de los docentes.

- ¿Cumple sus funciones y horarios establecidos por la Corporación Educativa?

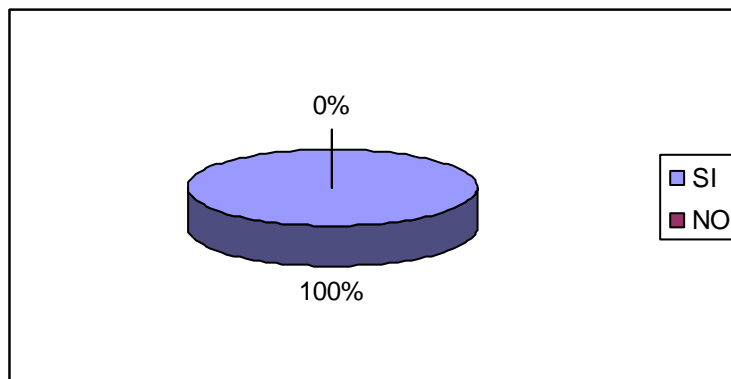
CUADRO No. 4.36
HORARIOS Y FUNCIONES

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	11	100
2	NO		
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.36
HORARIOS Y FUNCIONES



Fuente: Cuadro N°. 4.36 Horarios y Funciones

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 100% de los docentes dicen que si cumple con las funciones y horarios establecidos por la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Por lo que se entiende que los docentes son muy eficientes en el cumplimiento de sus obligaciones con la Corporación Educativa.

- ¿Los canales de comunicación e información en la Corporación Educativa son los adecuados?

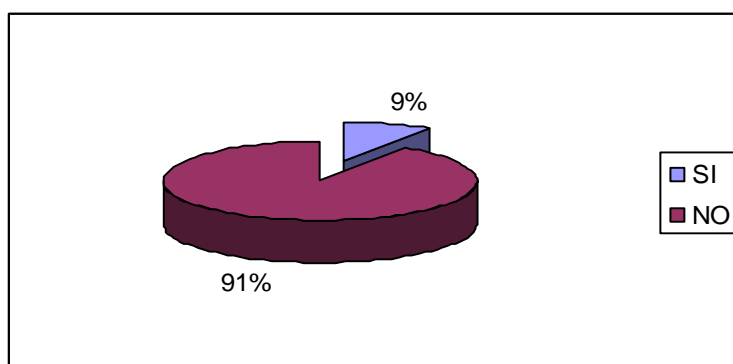
CUADRO No. 4.37
CANALES DE COMUNICACIÓN

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	1	9
2	NO	10	91
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.37
CANALES DE COMUNICACIÓN



Fuente: Cuadro N°. 4.37 Canales de Comunicación

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 91% de los docentes manifiestan que los canales de comunicación e información en la Corporación Educativa no son los adecuados, y solo un 9% de los docentes manifiestan lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se puede decir que existe mucha desinformación y falta de comunicación dentro de la Corporación Educativa y este aspecto se debe mejorar.

- ¿Considera Ud. Que existe liderazgo en la Corporación Educativa?.

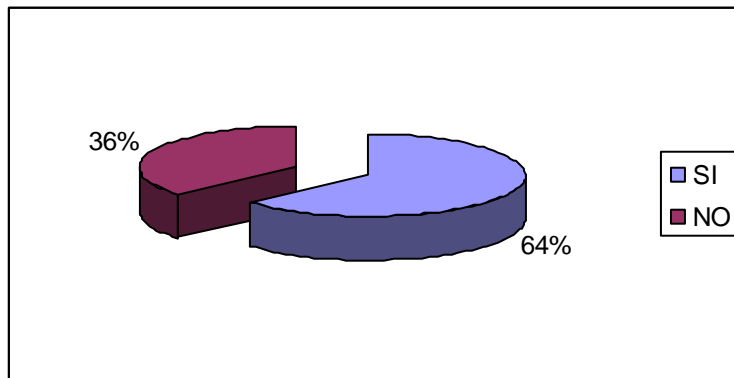
CUADRO No. 4.38
LIDERAZGO CORPORATIVO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	7	64
2	NO	4	36
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.38
LIDERAZGO CORPORATIVO



Fuente: Cuadro N°. 4.38 Liderazgo Corporativo

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 64% de los docentes encuestados manifiesta que si existe Liderazgo en la Corporación Educativa, mientras que un 36% manifiesta que no existe liderazgo en la Corporación Educativa.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que la mayor parte de docentes encuestados dicen que si existe liderazgo en la Corporación Educativa por lo tanto se puede decir que si hay una buena administración por parte de las autoridades de la Corporación.

➤ **Egresados e Impacto**

- ¿Se analiza el entorno y realidad socioeconómica de la ciudad y país para el fortalecimiento de los planes y programas educativos?

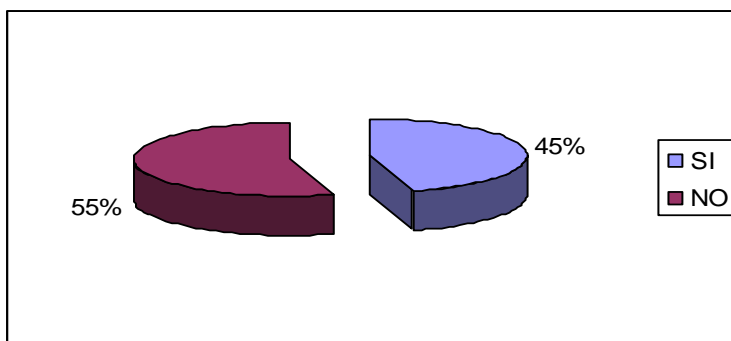
CUADRO No. 4.39
ENTORNO SOCIOECONÓMICO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	5	45
2	NO	6	55
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.39
ENTORNO SOCIOECONÓMICO



Fuente: Cuadro N°. 4.39 Entorno Socioeconómico

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 55% de los docentes encuestados manifiestan que no se analiza el entorno y realidad socioeconómica de la ciudad y país para el fortalecimiento de los planes y programas educativos y un 45% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que interpreta que la mayoría de los docentes expresan que existe un desfase en la programación educativa con los educandos de la Corporación Educativa.

➤ **Recursos Humanos, Físicos y Financieros**

- ¿Considera Ud. Que su remuneración está acorde a sus expectativas?.

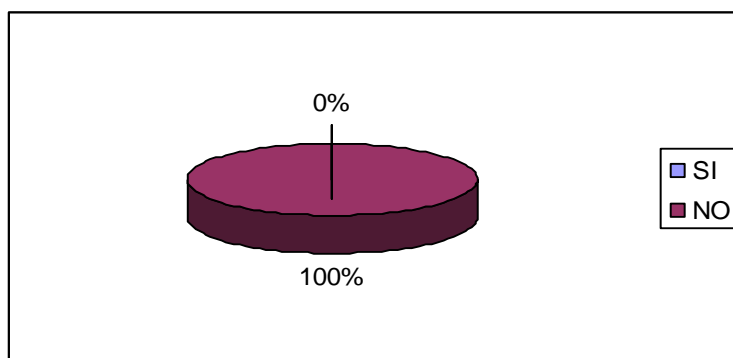
CUADRO No. 4.40
REMUNERACIONES

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	0	0
2	NO	11	100
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.40
REMUNERACIONES



Fuente: Cuadro N°. 4.40 Remuneraciones

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar el gráfico el 100% de los docentes encuestados dicen que consideran que la remuneración no está acorde a sus expectativas económicas.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que los docentes no se encuentran satisfechos con sus salarios, puesto que no están acorde a su preparación académica y actualización constante.

- ¿Considera Ud. Que la Corporación Educativa cuenta con instalaciones y planta física adecuada para el correcto desempeño institucional?.

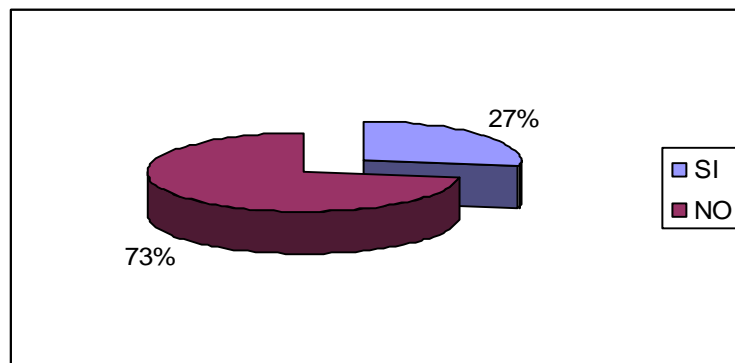
CUADRO No. 4.41
INSTALACIONES Y PLANTA FÍSICA

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	3	27
2	NO	8	73
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.41
INSTALACIONES Y PLANTA FÍSICA



Fuente: Cuadro N°. 4.41 Instalaciones y Planta Física

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

El 73 % de los docentes encuestados dicen que la Corporación Educativa no cuenta con instalaciones y planta física adecuada para el correcto desempeño institucional, solamente un 27% de los docentes encuestados dicen lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que los estudiantes reciben una educación no muy adecuada a los requerimientos y necesidades actuales para poder brindar una educación de calidad.

- ¿Se cumple con las políticas y presupuestos establecidos de forma anual?

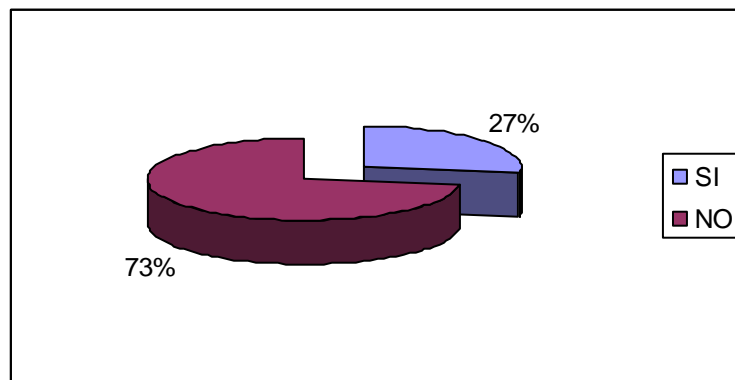
CUADRO No. 4.42
POLÍTICAS Y PRESUPUESTOS

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	3	27
2	NO	8	73
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.42
POLÍTICAS Y PRESUPUESTOS



Fuente: Cuadro N°. 4.42 Políticas y Presupuestos

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

Al observar la gráfica la mayor parte de docentes es decir un 73% dicen que no se cumple con las políticas y presupuestos establecidos de forma anual, por el contrario un 27% de los docentes encuestados manifiestan que si se cumple con loa anteriormente mencionado.

b) Interpretación:

Por lo tanto se interpreta que en la Corporación Educativa existe un desfase en el cumplimiento de todo lo programado para el año lectivo y se debe realizar mayores esfuerzos para superar este inconveniente.

➤ **Bienestar**

- ¿El ambiente laboral de la Corporación Educativa es el adecuado?

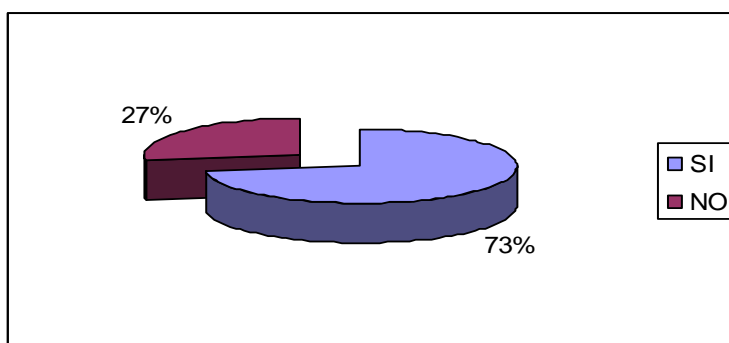
CUADRO No. 4.43
AMBIENTE LABORAL

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	8	73
2	NO	3	27
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.43
AMBIENTE LABORAL



Fuente: Cuadro N°. 4.43 Ambiente Laboral

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

La mayor parte de docentes encuestados es decir el 73% dicen que si existe un ambiente laboral adecuado en la Corporación Educativa, pero existe un 27% de los docentes encuestados que manifiesta lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que el ambiente laboral entre los docentes, alumnos y autoridades es muy bueno y adecuado, permitiendo de esta manera que el trabajo sea de mejor manera, con ganas y entusiasmo para enseñar y aprender.

- ¿Existen actividades que permitan el fortalecimiento entre los actores (autoridades, docentes y docentes) de la Corporación Educativa?

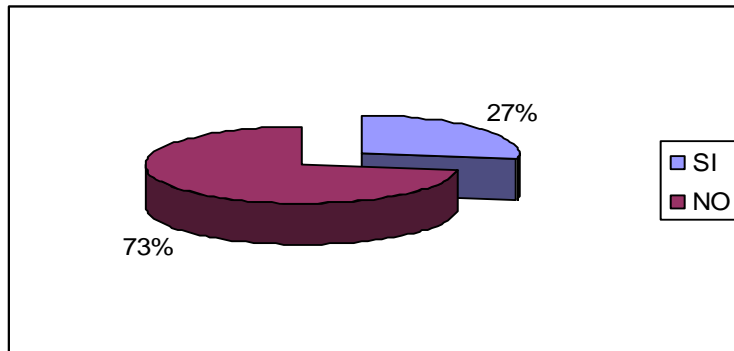
CUADRO No. 4.44
ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	3	27
2	NO	8	73
	TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías B.

Elaborado por: Marco Gavilanes

GRÁFICO No. 4.44
ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO



Fuente: Cuadro N°. 4.44 Actividades de Fortalecimiento

Elaborado por: Marco Gavilanes

a) Análisis:

La mayor parte de docentes encuestados es decir el 73% dicen que no existen actividades que permitan el fortalecimiento entre los actores (autoridades, docentes y docentes) de la Corporación Educativa, únicamente un 27% manifiesta todo lo contrario.

b) Interpretación:

Por lo que se puede decir que en la Corporación Educativa está fallando la coordinación, la comunicación entre las diferentes dependencias educativas para fortalecer de esta manera todas actividades que permitan el mejoramiento continuo y permanente.

4.2.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Comprobación de Hipótesis Específica 1

A. Modelo Lógico

Ho = Los Estudiantes consideran que no existe ningún cambio significativo con la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes en torno a la mejora de la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

Hi = Los Estudiantes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorarla Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

B. Modelo Matemático

$$Ho; \bar{X}_2 \geq \bar{X}_1$$

$$Hi; \bar{X}_2 < \bar{X}_1$$

C. Modelo Estadístico

fo= frecuencia observada.

fe= frecuencia esperada.

X² = CHI CUADRADO

$$\bar{X}^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{Fe}$$

D. Nivel de Significación

α = nivel de significación

$$\alpha = 0.05 \quad e = 5\%$$

IC = 95% de confiabilidad.

E. Zona de Rechazo

Tabla de valores críticos= $\bar{X}^2T = 5,991$

Grados de Libertad

$G1 = (3-1)(2-1)$

$G1 = 2.1$

$G1 = 2 \rightarrow \bar{X}^2T = 5,991$

F. Regla de Decisión

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{si } \bar{X}^2c > \bar{X}^2T \rightarrow \text{Rechaza la } H_0 \\ \text{si } \bar{X}^2c < \bar{X}^2T \rightarrow \text{Acepta la } H_0 \end{array} \right.$$

TABLA GENERAL

ALTERNATIVA	SI	NO	TOTAL
ESTUDIANTES	46	21	67
DOCENTES	6	5	11
AUTORIDADES	4	2	6
TOTAL	56	28	84

TABLA ESTUDIANTES

ALTERNATIVA	SI	NO	TOTAL
ESTUDIANTES	46	21	67
TOTAL	46	21	67

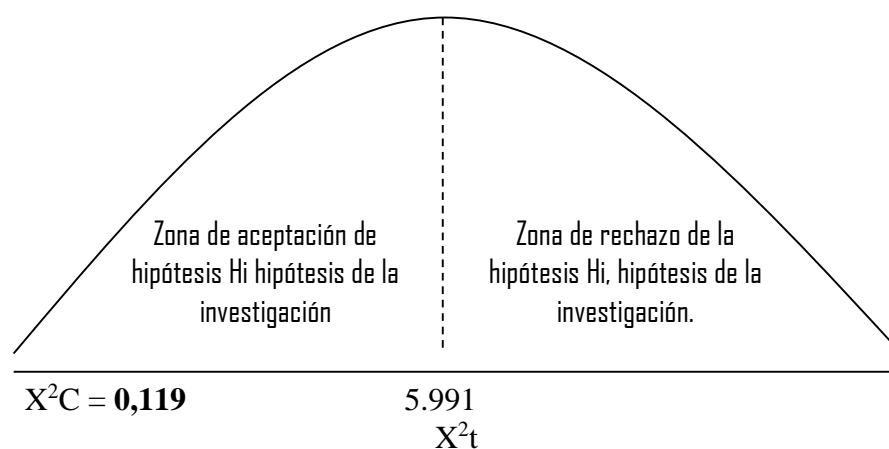
Estudiantes

$$f(46) \frac{(56 \times 67)}{84} = 44.66$$

$$f(21) \frac{(28 \times 67)}{84} = 22.33$$

TABLA DE CONTINGENCIA

ALTERNATIVAS		fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
ESTUDIANTES	SI	46	44,66	1,34	1,7956	0,04
	NO	21	22,33	1,33	1,7689	0,079
TOTAL						0,119



➤ **Verificación:** $X^2C = 0,119$ esto es menor a $X^2t = 5.991$, por lo que se acepta la H_i , es decir, los estudiantes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

E. Zona de Rechazo

Tabla de valores críticos= $\bar{X}^2T = 5,991$

Grados de Libertad

$G1 = (3-1)(2-1)$

$G1 = 2.1$

$G1 = 2 \rightarrow \bar{X}^2T = 5,991$

F. Regla de Decisión

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{si } \bar{X}^2c > \bar{X}^2T \rightarrow \text{Rechaza la } H_0 \\ \text{si } \bar{X}^2c < \bar{X}^2T \rightarrow \text{Acepta la } H_0 \end{array} \right.$$

TABLA GENERAL

ALTERNATIVA	SI	NO	TOTAL
ESTUDIANTES	46	21	67
DOCENTES	6	5	11
AUTORIDADES	4	2	6
TOTAL	56	28	84

TABLA GENERAL

ALTERNATIVA	SI	NO	TOTAL
DOCENTES	6	5	11
TOTAL	6	5	11

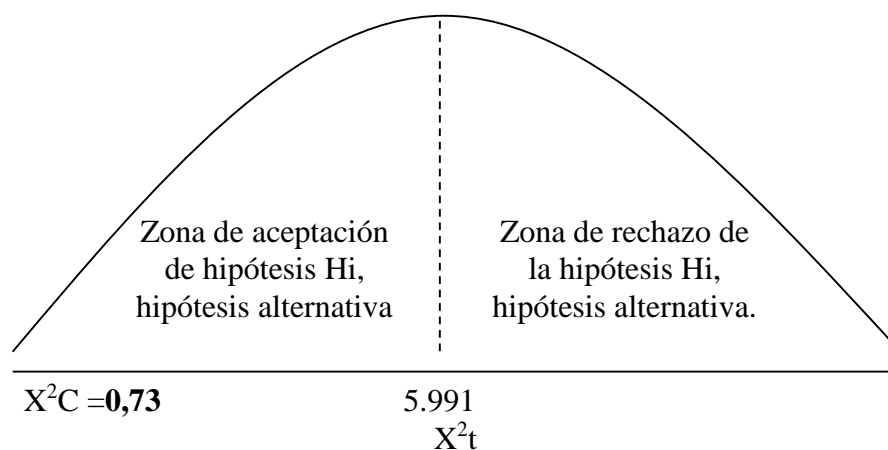
Docentes

$$f(6) \frac{(56*11)}{84} = 7,33$$

$$f(5) \frac{(28*11)}{84} = 3,66$$

TABLA DE CONTINGENCIA

ALTERNATIVAS		fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
DOCENTES	SI	6	7,33	1,33	1,7689	0,24
	NO	5	3,66	1,34	1,7956	0,49
TOTAL						0,73



- **Verificación:** $X^2_C = 0,73$ es menor a $X^2_t = 5,991$, por lo que se acepta la H_i , es decir, los docentes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

4.2.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

➤ **Hipótesis General**

La Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

- **Verificación:** Como se han comprobado las Hipótesis Específicas entonces se acepta la Hipótesis General, y se concluye que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permite mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En La Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja si se cumple con lo dispuesto en la Ley de Educación de evaluar al docente para tomar decisiones a favor de la enseñanza aprendizaje, sin embargo esta evaluación no es sistemática, faltan instrumentos técnicos y no existen informes finales.
- Los resultados obtenidos en la evaluación efectuada por los directores de área se deben analizar en las áreas para corregir las falencias de cada uno de los docentes dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, sobre la base de indicadores y escalas establecidas las mismas que deben ser manejadas y conocidas por todos los docentes para dar transparencia al proceso.
- Se evidencia que la totalidad de docentes no planifica la clase antes de impartirla, es decir que se improvisa por lo que no se llega a cumplir los objetivos esperados en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Los estudiantes solicitan en su mayoría que los docentes sean evaluados constantemente para llegar así a la calidad de la Educación Técnica.
- Los docentes manifiestan respeto, tolerancia y solidaridad hacia los entes activos de la educación, esperando concientizar en ellos estos valores y fortaleciendo el avance académico.
- En la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja se requiere implementar un sistema de evaluación adecuado a todas las tareas que realiza el estudiante para que sean justas

y los estudiantes se sientan conformes de su esfuerzo diario como ente activo de la educación.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es indispensable elaborar fichas para la auto, co y hetero-evaluación.
- Es necesario sistematizar la planificación mediante un control y evaluación de la misma.
- Se recomienda establecer indicadores institucionales del Desempeño Docente, estos deben ser definidos y considerados a nivel de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.
- Para que el proceso de evaluación sea integral en ella deben participar los mismos docentes los directores de área y los estudiantes.
- Poner en práctica una vez por año el sistema de evaluación en la institución.
- Se debe estimular a las docentes y administradores para que den cumplimiento y pongan en práctica las estrategias propuestas en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA:

- Amarante, Ana. (1993). Gestión de los directores en la labor docente de Centros Educativos Básicos. República Dominicana, Santo Domingo: Tesis.
- Apel, Jorge., Rieche, Bibiana.(2001). Las pruebas en el aula: aprendizaje y evaluación. Argentina, Buenos Aires: Aique.
- Barbier, N., Tean, Mane. (1999). Prácticas de formación, Evaluación y análisis. Argentina, Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Boutroux, Emilio. (2007). Emilio Boutroux y la filosofía francesa. Chile, Santiago: Ediciones Sudamericana.
- Casanova, Antonia. (1995). Manual de evaluación educativa. Madrid, La Muralla.
- Cronbach, J., Rodríguez, N. (2000). La evaluación en el aula. España, Madrid: Ediciones Nobel.
- Elola, Nydia. (2001). Evaluación y aprendizaje - Aportes para el debate curricular. Argentina, Buenos Aires: GCBA- Secretaría de Educación.
- Feldman, Daniel. (1999). Ayudar a enseñar. Argentina, Buenos Aires: Aique.
- Friedrich, H. (1998). Pedagogía general derivada del fin de la educación. España, Madrid: Ediciones de la lectura.
- Hernández, Antonio., Lara, Emila. (2004). Gestión de los directores de centros educativos del nivel medio del sector público del distrito educativo 2004. República Dominicana, Santo Domingo: Tesis.
- Litwin, Edith. (1998). La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo. Argentina, Buenos Aires: Paidós.
- Lola, Nydia.(2001). La enseñanza y la evaluación. Chile, Santiago: Evolución.
- Peña, Antonia., Disla Reina. (2000). Gestión de los maestros de primero y segundo año del nivel básico de las escuelas del Distrito 06-07, del Municipio de Gaspar Hernández en los años 1990-2000. República Dominicana, Santo Domingo: Tesis.
- Roa, R, José. (1999). Fundamentos del Análisis de Gestión de Presupuesto. Perú, Lima: Oveja Negra.
- Tejada, F, José. (1999). La evaluación, su conceptualización. España, Madrid: Síntesis.

- Villegas, M, Fabián. (1970). El Contador Público y la Auditoria Administrativa. México, D.F.: Ediciones Contables y Administrativas, S .A.

WEBGRAFÍA:

- García, Luis. Administración Educativa.
<http://www.fing.edu.uy/ensinv/administración/encuesta-estudiantil/>. 2010.
- Pujal, Victoria. Estrategias Educativas.
<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=401587f4-ffaf-445a-9dc6-55900ed57d3d&ID=39>. 2012.
- Ramirez, Samuel. Encuestas Estudiantiles.
<http://www.fing.edu.uy/ensinv/administración/encuestaestudiantil/enc/doc.html>. 2011
- Redacción OGE. Encuestas a Directivos.
<http://www.fing.edu.uy/ensinv/administración/encuestadirectivo/encestudcur.html>. 2012
- Vidal, María., Durán Francisco. Gestión Corporativa.
<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=c8af6bfb-b7c9-4844-b774-b491cf8fec35&ID=137281>. 2012.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ANTEPROYECTO
APROBADO

PROYECTO (APROBADO)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO
DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

“EVALUACIÓN A LA GESTION DE DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA DR. EDGAR FRÍAS BORJA EN EL SEMESTRE ACADÉMICO OCTUBRE 2010 – MARZO 2011: PROPUESTA ALTERNATIVA”.

AUTOR: ING. MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY

TUTOR: LANDY RUIZ MANCERO

RIOBAMBA, 2011

1.- TEMA:

“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA DR. EDGAR FRÍAS BORJA EN EL SEMESTRE ACADÉMICO OCTUBRE 2010 – MARZO 2011: PROPUESTA ALTERNATIVA”.

2.-PROBLEMATIZACIÓN

2.1. Ubicación donde se va a realizar la investigación

La investigación se llevará a cabo en la corporación educativa Dr. Edgar Frías Borja la misma que se encuentra funcionando en las calles Veloz 32 – 12 y Vargas Torres de la ciudad de Riobamba – Provincia de Chimborazo.

2.2. Situación problemática

La Corporación Educativa “Dr. Edgar Frías Borjas” es una Entidad que está compuesta de varias Instituciones Educativas entre las que se encuentran El Colegio Internacional Iberoamericano, El Colegio Particular a Distancia Sultana de los Andes, El Instituto Superior Tecnológico República de Alemania y La Unidad Educativa Liceo Iberoamericano; todas ellas se encuentran al servicio de la comunidad educativa riobambeña y chimboracense.

En los actuales momentos la educación ha ido evolucionando a un ritmo vertiginoso, es por ello que las Instituciones Educativas deben ser tratadas como empresas o corporaciones y como tal el desempeño y la gestión deben ser evaluados en todos sus niveles, es decir el nivel Directivo, Administrativo y Operativo en este último se encuentran los docentes para asegurarnos que el servicio que ofrece esta Corporación Educativa a la sociedad sea de calidad para aportar al crecimiento y adelanto de la Comunidad.

La Corporación Educativa “Dr. Edgar Frías Borjas” posee una organización interna Jerárquica Piramidal, es decir en la cúspide se encuentra el Personal Directivo, a continuación el Personal Administrativo y finalmente el Personal Docente; pero en los actuales momentos no existe un procedimiento que permita evaluar la gestión de cada uno de los niveles antes mencionados para detectar las posibles falencias y de esta manera tomar los correctivos necesarios para optimizar el funcionamiento y la calidad de servicio que ofrece la Corporación Educativa.

Es por estas razones que me permito plantear la realización de una evaluación a la gestión de directivos, administrativos y docentes de la corporación educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011: propuesta alternativa.

2.3. Formulación del problema

¿Cómo influye la Evaluación a la gestión de directivos, administrativos y docentes, en la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011?

2.4. Problemas derivados.

Dentro de los problemas que se derivan de la actual situación que se viven dentro de la Corporación educativa están:

- Bajo rendimiento estudiantil.
- Incremento de la deserción estudiantil.
- Bajos salarios.
- Mala atención al usuario(estudiantes, padres de familia)
- Manejo ineficiente del personal.
- Descuido por los activos de la institución.
- Pocos incentivos a docentes, empleados y trabajadores.

3.- JUSTIFICACIÓN

Los procesos de transformación de la sociedad, en las dos últimas décadas, relacionadas con la globalización que impacta en la economía, la información y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad.

Los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demanda actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios. Para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las unidades educativas y, especialmente, de las corporaciones educativas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable.

Pilar Pozner, enuncia que: “Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. De ahí su importancia teórica científica.

Desde un punto de vista técnico la investigación se justifica ya que la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las corporaciones educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

Es necesario mencionar que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Gestión tiene que ver con la gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación. Tiene que ver también con la resolución de conflictos, donde los docentes, administrativos y directivos son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con la incertidumbre, las tensiones, las ambigüedades y los conflictos inevitables. Por lo tanto, se trata de desarrollar evaluaciones que contengan procesos teóricos y prácticos para el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos.

En el contexto se busca construir una gestión educativa donde la participación, el trabajo colegiado, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la corporación educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria que no van a hacer otra cosa que beneficiar a estudiantes, maestros y directivos y administradores de la entidad educativa.

Por todo lo mencionado se justifica la realización de la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011

4.- OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Realizar la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011, con el ánimo de Fortalecer y mejorar la Calidad de la Educación de la entidad.

4.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.
- ✓ Utilizar técnicas de evaluación para cada uno de los niveles Organizacionales de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.
- ✓ Establecer estrategias de fortalecimiento de la gestión en directivos, docentes y administrativos de la corporación educativa.

5.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Antecedentes de investigaciones anteriores

La presente investigación no cuenta con estudios sobre el tema ni publicaciones relacionadas con la misma en la biblioteca de la universidad Nacional de Chimborazo y entidades educativas locales y nacionales, siendo necesario tomar fuentes externas para la integración de la investigación.

5.2. Fundamentación teórica

a. Evaluación de la Calidad de Gestión Educativa

Conceptualmente el mismo contiene tres aspectos o miradas fundamentales que implican a la gestión institucional, la evaluación y la calidad educativa.

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

Desde la perspectiva sistémica, los modelos estratégicos aportan la visión de la gestión como las acciones desplegadas de la organización para alcanzar sus fines, buscando los mejores resultados y autoevaluándose para mejorar continuamente.

Se introduce entonces el concepto de calidad educativa, relativa a los resultados y al funcionamiento del sistema de gestión.

Las instituciones educativas, a través de sus equipos directivos, su personal y su comunidad, son las responsables de hacer efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje. En la gestión de las múltiples dimensiones de la organización educativa aparecen distintos factores que pueden ser considerados predictores de la calidad que, en la medida en que se puede operar sobre ellos, facilitan la mejora de los resultados de la tarea educativa, expresados en los aprendizajes de los alumnos y su impacto social y comunitario.

La actividad evaluativa, entonces, implica una contrastación de la realidad respecto de un modelo o patrón, este puede estar expresado en las metas y objetivos institucionales, o en el modelo conceptual del evaluador, o en una tabla de estándares de calidad establecida. Pero siempre implica una comparación que permite medir la distancia que existe entre cada uno de los atributos del objeto de evaluación y su modelo o símil real.

Las visiones tributarias del concepto de gestión de la calidad total aportan a la actividad evaluativa la medición sistemática del grado en que una entidad es capaz de satisfacer los requisitos especificados por los destinatarios de los servicios.

Ello por cuanto el concepto de calidad consiste en definir las características de los bienes y servicios que debe brindar la institución, que son capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes e interesados.

Se trata entonces de identificar aquellos indicadores que permitan cuantificar esa distancia entre lo real y lo esperado. No obstante, como el objeto de este desarrollo no está centrado en medir los atributos de una institución en particular, sino de aportar una herramienta para que cada una pueda hacerlo, se busca determinar una medida de cómo cada institución evalúa su capacidad para generar el producto educativo y brindar los resultados esperados por la comunidad en la que está inserta. En este sentido, uno de los indicadores de la calidad de la gestión, es justamente si la institución evalúa si se satisfacen las necesidades y expectativas de los beneficiarios del producto educativo que brinda, y si las tendencias en un determinado período son positivas o no.

b. Índice de Calidad de la Gestión:

Este Índice pretende ser una medida de referencia de la “calidad de gestión” y colaborar con el incremento de la misma, toda vez que no está ligado con otro propósito que el de optimizar las formas de trabajo en el ámbito institucional e incentivar a la búsqueda de las mejores prácticas del equipo directivo y sus colaboradores.

Dada la diversidad y complejidad de las instituciones educativas y la escasa validez de herramientas que establezcan estándares únicos para todas ellas, es que se toma como medida o patrón la misión y objetivos de la organización que lo aplique y se enuncian aspectos y dimensiones de la gestión que se consideran predictores de la calidad de la misma, a saber:¹

Dimensiones de la Gestión educativa:

- **Gestión de gobierno:** implica las condiciones de gobernabilidad institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión.
- **Gestión organizacional:** Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados.
- **Gestión académica:** Implica las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de investigación y de extensión , en el sentido de la producción de conocimiento institucional y la contribución a la comunidad en la que está inserta.

¹Se toman como referencia los conceptos vertidos en el Modelo de Evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas elaborado por la Fundación del Premio Nacional de Calidad y como base empírica el sistema de Evaluación de la Calidad del Grupo Educativo Marín, con amplia trayectoria en la materia.

- **Gestión de recursos:** implica las formas en que son gestionados los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

3. Indicadores de gestión educativa:

Todo indicador es una medida que intenta cuantificar una realidad. Estos pueden ser de diferentes características según lo que intenten medir. Los indicadores que componen este Índice se basan en la operacionalización de variables y subvariables relacionadas con las dimensiones de la gestión. Los mismos están elaborados como listados de posibles maneras de cumplir con acciones esperables o deseables, en el marco del modelo de gestión de calidad. Se trata de identificar aquí las acciones que se realizan y que características adoptan en el sentido de la calidad educativa.

Así se pueden identificar para cada dimensión una serie de aspectos que caracterizan a dichas dimensiones, que luego serán las variables y subvariables (planteadas como acciones) del índice.

Gestión de gobierno:

- Liderazgo y conducción del Equipo Directivo
 - Establecer valores y principios que orienten el accionar de la institución
 - Orientar las acciones institucionales hacia la excelencia y el aprendizaje
 - Definir la misión y objetivos estratégicos
 - Desarrollar un estilo de conducción
 - Desarrollar nuevos líderes
 - Conformar equipos de trabajo
 - Gestionar información relevante para el planeamiento, la evaluación y la toma de decisiones
 - Motivar al personal – Logro del compromiso institucional

- Comunicar los principios y acciones institucionales
- Integración con la comunidad social (responsabilidad social)

Gestión organizacional:

- Planeamiento:

Características que adopta el proceso de planeamiento a través de los siguientes aspectos

- Identificar necesidades y expectativas de estudiantes e interesados en el servicio educativo
- Diseñar del Proyecto Educativo Institucional
- Establecimiento de Metas y objetivos estratégicos
- Priorizar y jerarquizar de Objetivos, planes etc.
- Formular y evaluar Planes y Proyectos
- Determinar recursos, tiempos y responsables
- Establecer resultados esperados
- Generar instancias de participación de la comunidad educativa en el planeamiento

- Implementación de procesos institucionales:

Cuáles son las formas y métodos adoptados por la organización en la ejecución de actividades para la obtención de los resultados esperados.

- Definir misiones y funciones para la organización
- Definir, documentar y difundir los procesos institucionales (sustantivos y de apoyo)
- Diseñar procesos educativos integrados y acordes a los servicios que ofrece la institución
- Realizar registros y comparaciones de los procesos con otras instituciones y mejores prácticas

- **Mejora:**

Énfasis puesto en la detección y solución de errores y problemas y la constante incorporación de mejores prácticas

- Implementar planes de mejora para optimizar los resultados institucionales.

- **Comunicación e Información:**

Características que adoptan los sistemas de información y su comunicación hacia adentro y hacia fuera de la institución.

- Establecer y mantener un sistema de información para la gestión y evaluación institucional.
- Incrementar las capacidades institucionales en materia de comunicación e información
- Mejorar la comunicación institucional de la información crítica y relevante

Gestión académica:

Características que adoptan las funciones de enseñanza-aprendizaje como así también la producción y aplicación del conocimiento institucional.

- **Gestión de la enseñanza**

Características de las herramientas de gestión educativa (contenidos curriculares y metodologías pedagógicas)

- Orientar los diseños curriculares a satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes e interesados.
- Ofrecer opciones extracurriculares variadas y orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes e interesados.
- Incorporar metodologías didácticas y tecnologías de información y comunicación actualizadas.

- **Gestión de la investigación y la extensión educativas características que adoptan las formas de producir y comunicar el conocimiento institucional.**

- Desarrollar de actividades de investigación educativa en la mayoría de las áreas pedagógicas de la Institución
- Desarrollar de actividades de extensión y acción comunitaria de la Institución

- **Gestión de recursos:**

Características de los modos de gestión, obtención, disposición/aplicación y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

- Diseñar los requerimientos de cargos y puestos de trabajo en función del Proyecto Educativo Institucional
- Implementar la selección, capacitación y desarrollo del personal docente y no docente en función de los requerimientos de planes y proyectos
- Proveer oportunidades de evolución profesional y favorecer la carrera docente
- Organizar la disposición y aprovechamiento de recursos materiales e infraestructura.

- **Índice de la Calidad de Gestión Educativa como herramienta de Autoevaluación Institucional**

El proceso de evaluación institucional generalmente implica dos movimientos: el interno de la institución que se autoevalúa y la búsqueda de la validación de dicha mirada crítica a través de evaluaciones externas o bien la comparación con otras instituciones.

Como se dijo anteriormente las medidas o patrones para la autoevaluación que inspiran a la herramienta que se propone en este trabajo, son la misión y objetivos institucionales y la satisfacción de los destinatarios de los servicios.

Con la elaboración de este índice se busca que la institución que la aplique obtenga una referencia, o más bien auto referencia cuantitativa de su quehacer institucional que permita entender la distancia entre los valores obtenidos y un patrón o medida máxima del índice. A su vez, dicha aplicación puede servir también para realizar comparaciones de la institución en diferentes momentos de su vida y de ella con respecto a otras instituciones.

Por otro lado para que los procesos anteriores realmente produzcan el impacto esperado, cual es la mejora continua de la calidad de la gestión, es muy importante que estos procesos evaluativos involucren a las personas que llevan a cabo el sistema de gestión. Es decir, es deseable que los medios que se utilicen para aplicarla sean participativos y consensuados en la comunidad educativa o al menos entre quienes tienen roles claves en la gestión educativa.

- **Calidad en la Administración y Gestión Universitaria**

Según el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación-CONEA, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, así como su evaluación garantizan el aseguramiento de la calidad del trabajo universitario, puesto que organiza las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos. La planificación estratégica, entonces, es una herramienta para la gestión de las autoridades y directivos universitarios, ya que a través de ella existe una participación activa de todos los involucrados en la institución que conjuntamente plantean estrategias para su desarrollo y fortalecen su compromiso con la universidad.

Concluye el CONEA que la estructura organizacional de la Universidad debe ser fluida y evitar la burocratización, concentración de poder y funciones, o su dispersión; y asimismo las autoridades y directivos deben ser líderes creativos, con visión y actitud prospectivas, solucionadores de problemas y con un buen manejo de relaciones personales e interinstitucionales.

Los Desafíos Claves de los Directivos²

Los siguientes son los desafíos que deben enfrentar las autoridades y directivos universitarios:

- 1) Tomar decisiones en situaciones complejas.
- 2) Identificar y priorizar objetivos estratégicos.
- 3) Lograr la participación de los actores implicados.
- 4) Construir una credibilidad basada en resultados concretos en un plazo razonable.

Dirigir es comprender mejor las situaciones en las que un directivo se ve enfrentado, por lo que se requiere analizar el contexto en el que le toca actuar, y diagnosticar la situación de su institución (de su área académico administrativa, carrera, departamento), determinar prioridades, movilizar los distintos niveles de la institución (área, nivel de formación, carrera, programa de posgrado, departamento), dirigir su equipo correspondiente y definir una estrategia de cambio.

Cada año, aproximadamente 3000 nuevos directivos universitarios son designados en América Latina. La transición representa un momento de cambio y suscita expectativas importantes. Los primeros meses son críticos para el éxito o fracaso de un cargo. A menudo, quienes asumen nuevas responsabilidades, lo hacen avalados por su prestigio académico, su inteligencia política, su programa de trabajo; sin embargo, es difícil reunir todas las competencias necesarias, y es en ese momento en el que más se requiere de algún tipo de formación, pero paradójicamente, es cuando menos disponible está la persona para asimilar nuevas prácticas.

Evaluación de la Gestión Universitaria³

Hay que diferenciar la evaluación de la gestión de una empresa cualquiera, de la gestión de una institución universitaria; inclusive la evaluación de la gestión de una universidad privada, no puede ser similar a la evaluación de una universidad pública. En general las

² Difusión del programa de formación de directivos que se llevó a cabo del 18 al 21 de abril de 2006, organizado por Columbus y la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Versión digital.

³ Cfr. VEGA, Roberto, Evaluación de la gestión universitaria, Facultad de Ciencias Económicas y sociales, 1999.

empresas tienen objetivos de medición no complicada (cobertura de mercado, tasa de retorno, etc.), y fácilmente se deduce cuando la empresa avanza o se detiene.

La evaluación de la gestión en la universidad es compleja. Por ejemplo, los indicadores que intentan medir la calidad y la eficacia de la investigación resultan, en el mejor de los casos, productos de asociaciones de causalidad con cierta lógica interna, pero no permiten afirmar rotundamente que reflejen con exactitud el comportamiento de la actividad que se intenta evaluar.

Para el análisis del objeto a evaluar, es necesario considerar: i) que la gestión es el marco global que actúa facilitando o entorpeciendo el desarrollo de las actividades planificadas (se debe evaluar cómo se planifica o cómo se adoptan decisiones, pero no lo acertado de los planes o las decisiones); y; ii) que toda organización, en la que se incluye la universidad reconoce tres niveles de acción y de responsabilidad:

- ♦ Nivel estratégico, que procura distinguir claramente la existencia y calidad de los instrumentos de planeación, la existencia de políticas y la situación estructural y decisional. Se procura observar si la gestión de las autoridades ha empleado de mejor manera las herramientas existentes.
- ♦ Nivel gerencial, que analiza la existencia de planes operativos, la cobertura y especificidad de la acción normativa, la calidad de los presupuestos y los esquemas de control de gestión.
- ♦ Nivel operativo, que analiza las herramientas procedimentales de la actividad diaria.

A más del análisis que precede, es importante considerar que la Ley Orgánica de Educación Superior-LOES en su artículo 53 dispone que: “Los profesores de los centros de educación superior serán evaluados anualmente en su trabajo y desempeño académico”; y, las autoridades y directivos universitarios son esencialmente docentes.

Lo anterior se subraya cuando en el primer inciso del Art. 50 de la misma ley señala los ámbitos del trabajo y desempeño académico de los profesores, relacionados con las funciones fundamentales de las instituciones de educación superior: “El personal académico de las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior está conformado por docentes, cuyo ejercicio de la cátedra podrá combinarse con la investigación, dirección, gestión institucional y actividades de vinculación con la colectividad”.

De igual manera el Reglamento a la LOES en el artículo 33 dispone: “el ejercicio de la cátedra en las universidades o escuelas politécnicas incluye las tareas de investigación, de dirección y gestión en la institución de educación superior o actividades que vinculen el ejercicio de la cátedra con la colectividad; tal hecho no se considerará ejercicio de dos funciones o cargos distintos”.

6.- HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis de graduación general

La evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes en el semestre académico octubre 2010 – marzo 2011 coadyuvará al mejoramiento de la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

6.2. Hipótesis de graduación específicas

- Los Estudiantes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permitirá mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.
- Los docentes consideran que la Evaluación a la Gestión de Directivos, Administrativos y Docentes permitirá mejorar la Calidad de la Educación de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja.

7.- OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HIPOTESIS 1: La evaluación a la gestión de directivos y administrativos incidió en el funcionamiento institucional.

CATEGORÍA	CONCEPTO	VARIABLE	INDICADOR	ÍNDICE	TÉCNICA
La evaluación a la gestión de directivos y administrativos incidió en el funcionamiento institucional	Proceso de evaluación integral para todos los entes participantes de una Corporación Educativa	Capacitación	Permanente	Mayor a 200 horas	Encuesta
			Ocasional	Entre 8 y 200 horas	Cuestionario estructurado
			Nunca	Menor a 8 horas	
		Cumplimiento de Metas	Alto	Mayor a 70%	Encuesta
			Moderado	De 40 a 70%	Cuestionario estructurado
			Bajo	Menos de 40%	
		Motivación	Alto	Mayor a 80%	Encuesta
			Moderado	De 50 a 80%	Cuestionario estructurado
			Bajo	Menos de 50%	

HIPOTESIS 2: Los docentes consideran que la evaluación a la gestión de directivos y administrativos incidió en el funcionamiento institucional.

CATEGORÍA	CONCEPTO	VARIABLE	INDICADOR	ÍNDICE	TÉCNICA
Los docentes consideran que la evaluación a la gestión de directivos y administrativos incidió en el funcionamiento institucional.	Proceso de evaluación integral para todos los entes participantes de una Corporación Educativa	Capacitación	Permanente Ocasional Nunca	Mayor a 200 horas Entre 8 y 200 horas Menor a 8 horas	Encuesta Cuestionario estructurado
		Cumplimiento de Metas	Alto Moderado Bajo	Mayor a 70% De 40 a 70% Menos de 40%	Encuesta Cuestionario estructurado
		Motivación	Alto Moderado Bajo	Mayor a 80% De 50 a 80% Menos de 50%	Encuesta Cuestionario estructurado

8.-METODOLOGIA

8.1. Tipo de Investigación

La presente investigación será de tipo:

- Exploratorio.- Porque explora las características que presenta la evaluación de los directivos, administrativos y docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja y determinan como influye en su desempeño profesional.
- Descriptivo.- Porque analiza las propuestas emitidas por el Ministerio de Educación autoridades institucionales, estudiantes y padres de familia describiendo las necesidades educativas y profesionales en el mercado local y su proyección a corto y mediano plazo.
- Aplicada. -Porque nos permite utilizar conocimientos de las investigaciones teóricas relacionadas con el tema, así como fuentes primarias y secundarias para sustentar nuestra investigación.
- Transversal.- Porque es cortado al tiempo que se realiza la investigación, utilizando los datos de todo el universo o población.
- Correlacional.- Esa investigación se realizará a un nivel correlacional, porque nos permitirá relacionar las variables que intervienen en la investigación.

8.2. Diseño de la investigación

La investigación por sus objetivos es aplicada, porque estará dirigida a proponer un manual de procedimientos para evaluar la gestión de Directivos, Administrativos y Docentes de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja que ayuden a mejorar el desempeño institucional de la Corporación.

Es de campo porque los instrumentos y técnicas de recogida de información se aplicarán directamente a los sujetos participantes en la investigación en un determinado contexto (Medio geográfico).

Por el alcance la investigación propuesta es acción-reflexión-acción ya que hay una participación directa del investigador y a medida que se va descubriendo algo se reflexiona sobre las causas, consecuencias, y al final se termina con una actividad propositiva que es la propuesta final.

8.3. Población

La población participante en la investigación es 7 Directivos, 153 Estudiantes y 15 Docentes y se utilizará una muestra de la población.

8.4. Muestra

La muestra es de 84 personas participantes los mismos que conforman la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja

8.5. Métodos de Investigación

El método que se utilizará para el desarrollo de la investigación es el científico porque permitirá analizar la información estructurada por varios autores las mismas que servirán de sustento al problema de investigación propuesto, además de los siguientes métodos de apoyo:

- Método Deductivo.- Que nos sirve para obtener conclusiones, examinando afirmaciones, generales para llegar a casos particulares, por demostración, por razonamiento, repetición comprensiva y finalmente aplicarlo en casos particulares.
- Método Inductivo.- Partiendo de casos particulares llegar a la generalización. Se tomará en cuenta que este método obliga a comparar, establecer semejanzas y diferencias, y, sobre todo a comprender por sí mismo una situación, y a descubrir conceptos verdaderos.
- Método Analítico.- Que nos servirá para descomponer, clasificar: por analogías, científicas.
- Método Sintético.- Que nos servirá para reunir, relacionar la información y presentar un informe condensando del trabajo bibliográfico y de campo.

8.6. Técnicas de instrumentos de recolección de datos

Se diseñarán, validarán y se aplicarán 84 encuestas a Directivos, Docentes y Estudiantes respectivamente de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja de la ciudad de Riobamba.

8.7. Técnicas de procesamientos para el análisis de resultados

Se diseñará, validará y aplicará 6 encuestas a Directivos, 67 encuestas a los Estudiantes y 11 encuestas al Personal Docente de la Corporación Educativa Dr. Edgar Frías Borja, las encuestas estarán debidamente estructuradas, diseñada de acuerdo a los requerimientos de la investigación.

El procedimiento para el procesamiento de los datos se realizará de acuerdo a los pasos establecidos en la obra Tutoría de la Investigación Científica.

- a.) Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de la información, por ejemplo, detectar errores, contradicciones, etc.
- b.) Repetición de la recolección, en casos de fallas individuales al momento de contestar los cuestionarios.
- c.) Tabulación o cuadros de una sola variable
- d.) Manejo de Información (reajuste de casillas vacías que no influyen significativamente en el análisis)
- e.) Estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

Realizaré el análisis exhaustivo de las preguntas contestadas por ítem, para ello se eliminará las que tengan doble contestación, se procurará evitar que el instrumento haya sido contestado dos veces por la misma persona, se elaborarán cuadros estadísticos que nos permitan establecer la tabulación de resultados. Luego utilizando la herramienta de gráficos de Microsoft Excel, se calificará los datos considerando del mayor al menor porcentaje.

Procedimientos para el análisis e interpretación de los resultados

Se seguirán los siguientes pasos:

- a.) Análisis de los resultados estadísticos buscando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- b.) Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- c.) Comprobación de hipótesis. Para la verificación estadística, se siguió la asesoría de un especialista.
- d.) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

9.1 Recursos Humanos (Talento humano)

No.	TALENTO HUMANO
1	Investigador
100	Colaboradores
1	Tutor
TOTAL	102 personas

9.2 Recursos Financieros

9.2.1 Ingresos

La investigación será financiada en su totalidad con fondos propios.

9.2.2 Egresos

Presupuesto

No.	ACTIVIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Bibliografía especializada	\$50	\$150
2	Útiles de oficina	\$40	\$40
3	Impresiones	\$0,5	\$500
4	Copias	\$0,3	\$300
5	Transporte	\$1	\$40
6	Imprevistos	\$30	\$30
7	Anillados	\$3	\$12
8	Empastados	\$15	\$30
	TOTAL		\$1102

10. CRONOGRAMA

No	ACTIVIDADES	TIEMPO																							
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Planteamiento del problema	■																							
2	Justificación					■																			
3	Objetivos						■																		
4	Fundamentación teórica							■																	
5	Hipótesis y Operacionalización											■													
6	Metodología															■									
7	Procesamiento de la información																			■					
8	Redacción del informe final																							■	
9	Defensa privada																								■
10	Defensa pública																								■

11. ESQUEMA DE TESIS

CAPITULO I

LA EDUCACIÓN

1.1 LA EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA

1.2 LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR

1.3 LA EDUCACIÓN EN CHIMBORAZO

CAPITULO II

LAS CORPORACIONES EDUCATIVAS

2.1 AGENTES EDUCATIVOS

2.2 DIRECTIVOS

2.3 ADMINISTRATIVOS

2.4 DOCENTES

CAPITULO III

CORPORACIÓN EDUCATIVA DR. EDGAR FÍAS BORJA.

3.1 ANTECEDENTES

3.2 ELEMENTOS EDUCATIVOS

3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.4 CONCLUSIONES

CAPITULO IV

GESTIÓN EDUCATIVA

4.1 GENERALIDADES

4.2 LA EDUCACIÓN EN EL SIGLO XXI

4.3 PLANIFICACIÓN

4.4 ORGANIZACIÓN

4.5 DIRECCIÓN

4.6 EVALUACIÓN

CAPITULO V

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

5.2 EVALUACIÓN A LOS DIRECTIVOS

5.3 EVALUACIÓN A LOS ADMINISTRATIVOS

5.4 EVALUACIÓN A LOS DOCENTES

BIBLIOGRAFÍA

- Apel, Jorge., Rieche, Bibiana.(2001). Las pruebas en el aula: aprendizaje y evaluación. Argentina, Buenos Aires: Aique.
- Barbier, N., Tean, Mane. (1999). Prácticas de formación, Evaluación y análisis. Argentina, Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Boutroux, Emilio. (2007). Emilio Boutroux y la filosofía francesa. Chile, Santiago: Ediciones Sudamericana.
- Casanova, Antonia. (1995). Manual de evaluación educativa. Madrid, La Muralla.
- Cronbach, J., Rodríguez, N. (2000). La evaluación en el aula. España, Madrid: Ediciones Nobel.
- Elola, Nydia. (2001). Evaluación y aprendizaje - Aportes para el debate curricular. Argentina, Buenos Aires: GCBA- Secretaría de Educación.
- Feldman, Daniel. (1999). Ayudar a enseñar. Argentina, Buenos Aires: Aique.
- Friedrich, H. (1998). Pedagogía general derivada del fin de la educación. España, Madrid: Ediciones de la lectura.
- Litwin, Edith. (1998). La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo. Argentina, Buenos Aires: Paidós.
- Lola, Nydia.(2001). La enseñanza y la evaluación. Chile, Santiago: Evolución.
- Tejada, F, José. (1999). La evaluación, su conceptualización. España, Madrid: Síntesis.
- Roa, R, José. (1999). Fundamentos del Análisis de Gestión de Presupuesto. Perú, Lima: Oveja Negra.
- Villegas, M, Fabián. (1970). El Contador Público y la Auditoria Administrativa. México, D.F.: Ediciones Contables y Administrativas, S .A.

ANEXO No. 2

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS