

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión desde todo punto de vista es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución u organización, tomando como referencia la ejecución de procesos que tendrán como consecuencia resultados de calidad. Gestión educativa en cambio es una de las formas por medio de las cuales se puede expresar y entender la realidad de los procesos sociales, el papel que desempeñan cada uno de los sujetos que forman la Institución y el modelo en el cual se desarrolla en el ámbito escolar al que pertenecen. La confusión es grande al hablar de administración y gestión: administrar, es la ciencia de conducción de las organizaciones y gestión, la dinámica, acción y aplicación de las ciencias administrativas, la misma que en la actualidad reclama eficacia para obtener resultados deseados en los estudiantes y eficiencia en la capacidad de hacer una gestión satisfactoria con los recursos que poseen.

Por lo que antecede es relevante en el marco de los procesos actuales de educación, buscar la eficacia y eficiencia inmediata mediante el encuentro de diversos actores adquieren para mejorar el trabajo en equipo, se tiene que asumir adecuadamente los procesos de gestión y estándares de calidad educativa vigente, el mismo que va; a orientar, apoyar y monitorear la acción de todos los actores de la institución educativa hacia su mejora continua.

Considerando estos aspectos la presente tesis constituye un trabajo realizado en la Unidad Educativa “16 de Mayo” con la finalidad de establecer si se están aplicando adecuadamente la gestión de calidad educativa en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico y proponer la divulgación y aplicación de estos procesos y estándares de calidad educativa por medio de capacitaciones motivacionales en la Institución.

Se aspira que las capacitaciones de los procesos de gestión y estándares de calidad, contribuyan positivamente en procurar una mejor educación en beneficio de toda la Unidad Educativa “16 de Mayo”.

## **2. TEMA**

GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA FORMACIÓN  
DE LOS ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO TÉCNICO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “16 DE MAYO”, DEL CANTÓN QUINSALOMA.

"Dios hizo dos grandes luminarias,  
La grande para presidir el día;  
La pequeña para presidir la noche  
y las estrellas"

Génesis, 1,16

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

La Constitución Política del Ecuador, establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y en su artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad.

Para lo cual el Ministerio de Educación ha iniciado un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores y que a la institución le hace mucha falta poner en práctica.

El objetivo del nuevo Modelo de Gestión Educativa implantado en el País, es renovar procesos (Planificar, controlar, definición de objetivos, decisiones para solucionar problemas, la comunicación, capacitación del personal y la influencia del poder) y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público con eficacia y eficiencia.

Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central (Quito), sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El Nuevo Modelo de Gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura.

Mediante la ejecución de este Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en las 9 zonas se implementarán alrededor de 140 direcciones distritales a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1 200 circuitos educativos, aproximadamente, con los cuales se garantizará, a futuro, una oferta completa de servicios educativos y que se debe conocer cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Transcurría los años de 1975 – 1976, cuando el Profesor: Raúl Pericles Mestanza y varios moradores del entonces Recinto Quinsaloma, considerando el alto incremento del alumnado en el nivel primario y al no existir una institución de nivel secundario realizaron las gestiones necesarias en la ciudad de Quito, la misma que culminó con éxito en la creación del Colegio Nacional “16 de mayo” en el año de 1977.

En la actualidad la denominación del Colegio Nacional “16 de Mayo” se cambió por la de Unidad Educativa mediante el Acuerdo Ministerial No. 407 - 12.

Es necesario que la Unidad Educativa “16 de Mayo”, se rija por la Constitución de la República del Ecuador, la LOEI y su Reglamento, Ley Orgánica del Servicio Público, etc.

La institución tiene tres Áreas Técnicas como es: el Área de Comercio y Administración, Aplicaciones Informáticas y Agrícola.

Ubicación: Ciudad Quinsaloma, Provincia de Los Ríos; País Ecuador

Actualmente la institución tiene 832 estudiantes. De estos 271 estudiantes están en el Básico y 245 en el Bachillerato en ciencias 284 en Bachillerato técnico.

Las Áreas Técnicas constan de:

Primero Técnico A Comercio	38 estudiantes
Primero Técnico B Informática	46 estudiantes
Primero Técnico C Agropecuaria	27 estudiantes
Segundo Técnico Comercio	42 estudiantes
Segundo Técnico Informática	35 estudiantes
Segundo Técnico agropecuario	17 estudiantes
Tercero Técnico Comercio	19 estudiantes
Tercero Técnico Informática	37 estudiantes
Tercero Técnico agropecuario	23 estudiantes

En total de los estudiantes del área técnica son 284.

#### **4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La Constitución aprobada en el año 2008 (Art. 26), menciona que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado y debe ser de calidad”. Para lo cual a partir del año 2011 el Ministerio de Educación diseñó el nuevo modelo de Gestión y estándares de calidad como son el de Aprendizaje, de Desempeño Profesional, de Gestión Escolar, y de Infraestructura, con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados.

La Unidad Educativa “16 de Mayo” conoce en parte sobre los aspectos antes mencionados, el mismo que no permite un adecuado desarrollo de la gestión de la calidad educativa y en especial la formación de los Bachilleres Técnicos.

A pesar de que la Unidad cuenta con infraestructura un tanto adecuada falta mucho para satisfacer las necesidades y exigencias pedagógicas de la enseñanza-aprendizaje; no permite desarrollar la práctica docente orientada a la creatividad y la reflexión, en la búsqueda de aprendizajes significativos, por cuanto no se dispone de biblioteca actualizada, laboratorios de contabilidad, de informática, etc. Todo esto por falta de gestión Institucional de directivos, docentes y Padres de familia.

Existe resistencia al cambio de actitud para poner en práctica los procesos de gestión los estándares de calidad, los mismos que apuntan a desarrollar una cultura organizativa democrática eficiente y eficaz; con responsabilidades, bien definidas en el aula, con docentes que promuevan la participación responsable y de comunicación entre los educandos, la familia y la comunidad.

A pesar de los problemas señalados el desarrollo de la Unidad Educativa es notorio, ya que se ve reflejado en la confianza que han brindado la mayoría de padres de familia, la comunidad, el personal administrativo y docente, lo que prueba el crecimiento de la población estudiantil.

No obstante es necesaria la capacitación inmediata del personal administrativo y docente con la finalidad de conocer cuál es el nuevo modelo de gestión y estándares de calidad y se organicen de manera adecuada y se logre en los estudiantes una formación para la vida, estudios superiores y el mundo laboral o emprendimiento, recordando que el educando es el principal sujeto de la clase, la razón de ser del trabajo del docente y la Institución.

No es ajeno a nuestra realidad que en la mayoría de los casos, una gran parte de los problemas no solo de la Unidad Educativa, se debe a que los administradores tiene una baja capacidad de liderazgo y dirección, presentándose por esta razón en las instituciones educativas una reducida gestión y comunicación.

Esta situación por la que atraviesan no solo la Unidad Educativa “16 de Mayo” en su conjunto da como conclusión que entre tantas insuficiencias y fallas lo que más se percibe es la débil gestión del rector en el proceso de formación de los Bachilleres técnicos.

Los esfuerzos por cambiar el proceso de gestión, pueden naufragar por la poca visión de la autoridad, el conformismo de los docentes, padres de familia y estudiantes, a pesar de la publicación del nuevo modelo de gestión de la calidad educativa.

Analizando lo anterior es necesario que exista comunicación, porque de hecho todos somos responsables de gestionar y buscar calidad de vida. Por tanto se es parte de la solución y de esta manera erradicar la ineficiencia educativa para convertirla en autentica fuerza productiva y transformación de la sociedad.

En tal virtud es necesario que la institución en su administración cuente con una persona con características de líder para que a través de su liderazgo obtenga la cooperación de la comunidad educativa.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión de la calidad educativa, es un factor fundamental para el buen desenvolvimiento de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, pues la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa, es donde se demuestra trabajo en equipo, trabajo colaborativo, se comparte responsabilidades, se practican y viven los valores, se establecen altas expectativas para los estudiantes y se insertan en procesos permanentes de capacitación. En este sentido la gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, se debe concebir no solamente como un producto sino como un proceso, este debe tener la dinámica continua de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación entre otras.

La débil gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa “16 de Mayo”, es una de las causas importantes para que se den problemas dentro de la misma, el rector y ciertos docentes no cumplen su rol y no priorizan necesidades de la Institución, se puede observar preocupación por la infraestructura antes que por la necesidad esencial que es el aprendizaje significativo de los estudiantes. Descuido que trae como consecuencia la falta de credibilidad, desconfianza de los padres de familia, estudiantes que desconocen los perfiles de salida y objetivos del BGU (Bachillerato General Unificado) y que puede inclusive traer el cierre de alguna de las áreas técnicas.

Por ser parte de la solución de los problemas internos el rector y los docentes tienen la obligación de capacitarse en el nuevo modelo de gestión (procesos) y estándares de calidad el mismo que garantice una adecuada formación en el aprendizaje del Bachiller Técnico.

Estos antecedentes al problema de Gestión de calidad educativa que se vive en la Institución conducen directamente al siguiente problema.

## **5.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide la Gestión de la calidad educativa en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo” del cantón Quinsaloma?

## **5.2. PROBLEMAS O DERIVADOS**

P.1. ¿Cómo está la aplicación de los procesos de gestión de la calidad educativa en la formación de los estudiantes de la Unidad Educativa “16 de Mayo” del cantón Quinsaloma?

P.2. ¿Se realiza la planificación, organización, dirección y control de acuerdo a los estándares vigentes de la calidad educativa?

P.3. ¿El personal docente y administrativo ha tenido capacitaciones y talleres del nuevo modelo de gestión educativa en la institución?



## 6. DELIMITACION E LA INVESTIGACION

<b>Campo:</b>	Educativo
<b>Área:</b>	Gestión de la calidad educativa
<b>Aspecto:</b>	Formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico
<b>Tema:</b>	Gestión de la calidad educativa y su incidencia en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico
<b>Problema:</b>	¿Cómo incide la Gestión de la calidad educativa en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, del cantón Quinsaloma.
<b>Espacial.</b>	<b>Institución:</b> Unidad Educativa “16 de Mayo”
<b>Ubicación:</b>	Cantón Quinsaloma - Los Ríos - Ecuador

La investigación propuesta se realizó a los Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Unidad Educativa “16 de Mayo”.

La delimitación del problema de investigación planteado, parte de la sexta política del Plan Decenal de Educación que determina que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.

Como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

## 7. JUSTIFICACION

La gestión de la calidad educativa es un imperativo en la formación de los estudiantes, la realización de este proyecto permitirá abordar la incidencia que tiene éste, en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa "16 de Mayo" a efecto de plantear algunas alternativas de solución al problema en referencia.

El Rector (gestionador de la calidad), tiene la responsabilidad de velar por el crecimiento socio-cultural de la Institución a su cargo y para alcanzar sus objetivos debe priorizar necesidades involucrando a toda la comunidad educativa.

La gerencia educativa tiene la misión de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes ejerciendo las funciones administrativas y pedagógicas y de seguimiento para mejorar y fortalecer la organización y vida institucional.

El rol del rector se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer" de esta manera asegurará la cooperación y la aceptación voluntaria de todos convirtiéndose en el impulsador de proyectos y programas educativos.

La gestión de la calidad educativa debe entenderse como el arte de la organización de los actores, los recursos y el aprendizaje. Entonces la gestión se la concibe no solamente como un producto, sino como un proceso, una Institución educativa gestionada de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros de aprendizaje significativo.

Los docentes para poder presidir una institución con eficiencia y eficacia deberán capacitarse en temas de gestión, liderazgo y planificación para adquirir nuevos conocimientos de gestión y calidad educativa y cumplir con su rol, con el apoyo de los padres de familia y sociedad.

Mediante la capacitación del nuevo modelo de gestión y estándares de calidad educativa, se debe crear una atmosfera de equidad que permita la integración y mejora de relaciones entre docentes y autoridad y práctica de valores, y cumplir con las planificaciones que permitan que la enseñanza-aprendizaje sea de calidad.

En ejercicio de sus funciones el rector (gestor de calidad) motiva a todos los miembros de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, para que se comprometan con el proceso de gestión (planificación, organización, ejecución, coordinación y evaluación), en donde el personal docente ante dicho planteamiento deben estar dispuestos al cambio mediante la aplicación de estos procesos no solo en el aula sino en toda la institución, los padres de familia y estudiantes deben contribuir de forma dinámica con lo planificado.

Se espera que los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes sean parte de un todo, y no exista más el egoísmo y tengan la plena seguridad de trabajo y aprendizaje eficaz.

Mediante una reflexión basada en el diagnóstico de situaciones y problemas de la sociedad actual, se equilibre el currículo con lo que se está enseñando.

Fomentar las relaciones humanas entre administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes para el buen desempeño de las actividades institucionales, con el ingrediente esencial de la gestión de calidad y la capacidad de impulsar hacia una liberadora meta a los involucrados.

## **8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el grado de incidencia de la Gestión de la calidad educativa en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, del cantón Quinsaloma.

### **8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el estilo de gestión de la calidad educativa aplicado en la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, del cantón Quinsaloma.
- Determinar los mecanismos de planificación, administración y evaluación, aplicadas en la institución.
- Establecer en qué grado los programas de capacitación ejecutados en la institución, responden al perfil ideal para una educación de calidad.
- Proponer la capacitación y aplicación del nuevo modelo de gestión educativa y estándares de calidad para que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa en la Institución.

# 9. MARCO TEÓRICO

“Y Dios creo la administracion  
Y se la entregó al hombre”

Génesis

## **9.1. PUNTOS DE VISTA DE GESTIÓN**

### **9.1.1. GESTIÓN**

La palabra gestión viene del latín gestio, onis y significa acción y efecto de gestionar, administrar. Conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales.

DRAE, 2006.

Gestión también se define como el conjunto de actividades de dirección y administración. Recordemos que Administración, es la ciencia, la disciplina de conducción de las organizaciones y gestión, es la dinámica, la acción, la aplicación de las ciencias administrativas. Por ello la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación colegiado de manera que todos se sientan comprometidos con los fines y propósitos de la institución.

Menigno Hidalgo (2009). Moderna Gestión pedagógica (1ra ed.). Lima Perú.

La gestión de la calidad es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos:

- La concepción esmerada del producto o servicio.
- La calidad en la realización del producto o servicio

El que gestiona es el gestor definido como el que cuida bienes, atiende problemas o intereses ajenos o en pro de aquel a quien pertenecen. Es el que se dedica profesionalmente a promover y activar, dentro de la administración pública y las organizaciones privadas, toda clase de asuntos, ya sean particulares, o de organizaciones.

Según Ander-Egg.

Nemo De Mello, señala que "hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impasses de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población". Y agrega..."podemos hoy reafirmar de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada".

### **9.1.2. TEORÍA DE LA GESTIÓN**

La teoría de la gestión (del Management) integra un variopinto mosaico de teorías y modelos que, ya desde sus orígenes, han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas. Constituye, por así decirlo, una macro-teoría que ha ido asimilando en su seno aportaciones provenientes de, los principios de la gestión científica de Taylor y de gestión Administrativa de Fayol, el modelo de la burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos de la teoría de sistemas y de la contingencia estructural. Pero, básicamente, estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra, como organizaciones informales. El punto de confluencia de ambas, en la teoría de la gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras. La teoría de que las organizaciones constituyen estructuras formales (o, también, sistemas técnicos) asume que las metas de la organización (no de los individuos) son el referente primordial para determinar cómo debe ser (el diseño) y que debe hacer (el control) una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento. La estructura formal será, entonces, el instrumento del se dota la organización para conseguir las metas. Por su parte la estructura informal, asume que las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización llevan a estos a desarrollar una estructura de interacción y comunicación espontánea y no formalizada que satisfaga sus propias necesidades. Al margen de la estructura formal.

En síntesis, pues, la teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de los principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.

### **9.1.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)**

El sistema es el “conjunto de elementos mutuamente relacionados, o que interactúan entre sí”. Normalmente estos elementos se refieren a los procesos, la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos asignados, que se integran con un propósito definido.

La gestión es el “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Estas actividades se desarrollan en una secuencia lógica que comprende la planificación, la ejecución según lo planificado, la retroalimentación y las acciones de ajustes o mejora requeridas para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Uniendo los dos anteriores, el sistema de gestión de calidad es entonces la integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en cumplir los acuerdos establecidos con los clientes, al igual que prevenir la generación de fallas y riesgos y tener un enfoque proactivo y mejorar continuamente el desempeño.

De esta manera el SGC se constituye en el instrumento clave de la organización para cumplir el compromiso consignado en la política y los objetivos de calidad.

### **9.1.4. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN. NUEVA PERSPECTIVA**

Unas de las principales estrategias empresariales para asegurar la creación y fortalecimiento de la ventaja competitiva, ha sido la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, la adecuación y apropiación de tecnología y el desarrollo de competencias, fundamentados en la mejora continua, y en la generación integral de valor.

Una organización exitosa debe ser capaz de identificar, interiorizar, satisfacer y enfocarse hacia la superación continua de las necesidades y expectativas de sus clientes, en relación con los productos y servicios suministrados. Lo revolucionario de esta noción de calidad, radica en que es lo propio del cliente, el consumidor, el



que determina si un producto es o no aceptable, convirtiéndose así en juez único y supremo de calidad.

En educación, el enfoque en el cliente debe partir de la identificación de las necesidades sociales de la comunidad, de allí que muchos autores afirmen que la educación es la clave del éxito para el desarrollo sostenible de una nación de igual manera los resultados la gestión educativa, se deben percibir en la generación de beneficios para la sociedad.

Las necesidades sociales son el punto de partida de la formación del (PEI), lo cual quiere decir que cada institución identifica las necesidades a satisfacer de acuerdo con su carácter, como punto de partida para formular principios y políticas en el ámbito administrativo y educativo, la extensión, la investigación y la docencia.

Con el fin de asegurar los principios y políticas, la institución educativa formula el currículo, cuyo fundamento tiene cuatro ejes de aprendizaje: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y aprender a ser.

La guía de los procesos de aprendizaje está plasmada en el pensum o plan de estudios que se desarrolla teniendo en cuenta tanto la pertinencia como la coherencia. La pertinencia está relacionada con las necesidades sociales al cual va a aportar unos beneficios. Y coherencia se refiere al conjunto de los diferentes conocimientos que convergen al crecimiento disciplinar.

En la educación, la calidad se considera como valor porque va directamente ligado al concepto de persona, permitiéndole su crecimiento, desarrollo, evaluación, y mejora en todos los estadios de cliente tanto interno como externo. Interno mientras se encuentra en su crecimiento educativo, y externo cuando está en la capacidad de discernir y valorar lo aprendido.

En la conferencia regional de la UNESCO sobre calidad en la educación Superior, realizada en la Habana en 1996, se definió la calidad como la educación del ser y del que hacer de la educación a su deber ser. Definición clara y completa, puesto que se refiere al ser humano por esencia, quien recibe la formación y la educación para el servicio a la sociedad, pudiéndose detectar en ella a través de la

evaluación, los procesos de mejoramiento de las instituciones que ofrecen el servicio.

Es común creer que el cliente interno no está en capacidad de hacer crítica o de hacer propuestas de mejora en su quehacer estudiantil, ignorando que ha tenido contacto directo con la realidad en su proyecto de vida o en algunos contactos laborales.

El docente también es un cliente interno, y es quien aporta y guía a su otro cliente (estudiante) a aprehender mediante su metodología y didáctica, en fin su pedagogía y conocimiento.

Este sujeto de enseñanza, debe tener características propias de calidad, que van más allá del dominio de su asignatura, debe tener la capacidad de actualización permanente, de conocimiento de la práctica profesional, de incorporar innovaciones didácticas y debe estar dispuesto a dar la orientación del aprendizaje al igual que su motivación y dinamización fomentando la participación de sus clientes en el aula y promoviendo el espíritu crítico y la expresión de ideas en el campo de la asignatura y su relación disciplinar.

La administración no es ajena al proceso de calidad, puesto que los procesos administrativos coadyuvan a los educativos.

El enfoque en las necesidades y beneficios sociales, al igual que las características de la calidad que deben ser ofrecidas al cliente (estudiante, padre de familia y la sociedad en general) por la institución, al igual que el PEI, el currículo, el plan de estudios, y los requerimientos para los docentes y personal administrativo en general, se encuentran inmersos de manera explícita, tanto en la norma internacional ISO9001:2008, (International Organization for Standardization) como en los lineamientos del CNA y el Premio Malcolm Baldrige, entre otros.

La institución que asegure el cumplimiento de esos requisitos podrá afirmar que se encuentra en camino a la excelencia educativa.

**ISO (International Organization for Standardization)**

Es una federación mundial de organismos de normalización, establecida para promover el desarrollo de Normas Internacionales de fabricación, comercio y comunicación.  
Herramientas para implementar un Sistema de Gestión, de Calidad normas ISO 9000 2010, Bogotá Colombia

## **9.2. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

### **9.2.1. LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL LOEI**

Esta ley es la que rige la educación en nuestro país la misma que fue actualizada en marzo del 2011, a excepción a la ley de educación superior, que rige a ése nivel. Garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación.

### **9.2.2. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Los manuales de organización y Funciones son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución. Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

#### **9.2.2.1. EL ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- Las principales unidades orgánicas.
- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.

### **9.2.3. CÓDIGO DE CONVIVENCIA**

El Código de Convivencia es el conjunto de regulaciones de acuerdo a consensos para vivir en armonía.

Actualmente corresponde a la Dirección Provincial de Educación aprobar el Código de Convivencia de Instituciones educativas, bajo el marco jurídico de la Constitución, leyes y reglamentos. El servidor público que realice acciones u omisiones, sin tomar en cuenta el marco jurídico prevarica; el prevaricato es penado.

### **9.2.4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **9.2.4.1 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Es participativo en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada; la gestión es integral. De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia.

Los proyectos educativos institucionales variarán de una institución educativa a otra, se centrarán en problemáticas diferentes, tendrán distintas metas, pero siempre este margen amplio de decisión tendrá relación con propuestas educativas.

#### **9.2.4.2. PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL (PTI)**

Es una herramienta de trabajo que propicia el cambio e innovación institucional y que gracias a este proyecto se logra cumplir con las necesidades de los clientes, que son la razón de la educación y de la labor como profesionales de la educación. Con la finalidad de ofrecer una educación acorde con el desarrollo de la ciencia, la tecnología y las exigencias de la sociedad en constante evolución, se debe elaborar el (PTI), con esto se propende entregar bachilleres, con una sólida preparación tecnológica, científica y humanística que les permitirá involucrarse inmediatamente en el campo del trabajo y /o continuar sus estudios superiores.

#### **9.2.4.3. EL POA**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de la institución educativa los objetivos a conseguir durante el año lectivo correspondiente. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico o el PEI de la institución, y su especificación sirve para concretar los objetivos a conseguir cada año y la manera de alcanzarlos.

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

#### **9.2.5. RECURSOS FINANCIEROS**

##### **9.2.5.1. eSIGEF - Sistema Integrado de Gestión Financiera**

El sistema integrado de gestión financiera, sirve para:

- Generar pago de nómina de personal docentes.
- Pagos del grupo 53 (bienes y servicios de consumo)
- Realizar pago a terceros ( facturas)
- Registrar ingresos por autogestión
- Incrementar partidas presupuestarias
- Visualizar presupuesto institucional.
- Programar y reprogramar grupos y partidas.
- Presentar reportes contables.
- Registrar en el sistema proveedores para generar pagos.
- Visualizar saldos disponibles

### **9.2.5.2. eSIPREN – Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nomina**

El sistema presupuestario es exclusivo para el manejo de las partidas del grupo 51 correspondiente al pago de remuneraciones del personal que se encuentra en nómina de la institución y del IESS.

#### **Se divide en 4 grupos o partes:**

1. Información financiera
2. Nomina
3. Distributivo
- 4.- IESS

### **9.2.6. TEORÍA DE LAS MOTIVACIONES**

#### **9.2.6.1. ABRAHAM MASLOW: PRINCIPALES APORTACIONES:**

1908-1970. Maslow publicó su teoría sobre las motivaciones humanas, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, una necesidad básica y cuatro de crecimiento que le son inherentes:

#### **a) BÁSICAS:**

1. **Fisiológicas:** aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, vestido, reproducción, etc. Es decir, están más en la vida vegetativa que en la vida psicológica.

#### **b) CRECIMIENTO:**

2. **De seguridad:** la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio. El ser humano necesita perder el miedo al medio ambiente y a las condiciones futuras. Es débil comparado con otras especies, y esta debilidad lo obliga a unirse con otros seres humanos para apoyarse mutuamente. Se siente inseguro sin el apoyo de otros, o de bienes materiales.

4. **Amor o pertenencia:** Son los deseos de relacionarse afectivamente con las demás personas. Una vez cubierta la necesidad de seguridad, o gran parte de está, surge la necesidad social de identificación o reconocimiento por parte del grupo: la imitación del más fuerte, o más reconocido, en lo económico y en lo psicológico, creando compromiso y cierta competencia entre los miembros.
5. **De autoestima:** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, de logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.
6. **Realización personal:** Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

### 9.3. ADMINISTRACIÓN

Etimológicamente, administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

George Terry sostiene que "la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"

Henry Fayol considera que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"

Wilburg Jiménez Castro propone la siguiente definición: "Administración es el proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

#### 9.3.1. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de

vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

Desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos cuatro principios:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado.

### **9.3.2. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN DE FAYOL**

Henri Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.



Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
- **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.



Fuente: Teoría de la organización de Fayol 1925

**Sostuvo que la organización** es una entidad abstracta la cual debe estar dirigida por un conjunto de pasos que lo llevarán al logro de sus objetivos; los cuales son: Planeación (previsión), Organización, Dirección (comando), Coordinación, y Control.

Con el propósito de mejorar la calidad de la administración y para orientarla propuso los denominados 14 principios generales de la Administración:

1. **División del trabajo:** Se reduce el número de tareas al que se debe dedicar atención, a fin de producir más y mejor trabajo.
2. **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad de dar órdenes trae consigo responsabilidad.
3. **Disciplina:** Implica respetar los acuerdos entre la empresa y sus empleados, así como aplicar sanciones de forma juiciosa.
4. **Unidad de mando:** Los empleados deben recibir órdenes de un solo jefe; para evitar confusiones sobre las instrucciones que se le proporcionen.
5. **Unidad de Dirección:** Cada grupo de actividades con un solo objetivo debe ser unificado en un solo plan y bajo el mando de un solo jefe.
6. **Subordinación del interés individual al general:** El interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la compañía u organización.

7. **Remuneración al personal:** Para mantener la lealtad y apoyo de los empleados éstos deben recibir un pago justo por los servicios prestados.
8. **Descentralización vs Centralización:** El grado apropiado de centralización varía con cada asunto en particular. Se debe buscar la proporción adecuada.
9. **Jerarquía:** (cadena de mando), es la cadena de los superiores que viene desde la última autoridad a los rangos más bajos.
10. **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **Equidad:** Es una combinación de amabilidad y justicia.
12. **Estabilidad del personal:** Una rotación alta de personal incrementa la ineficiencia.
13. **Iniciativa:** Involucra pensar en un plan y asegurar su éxito.
14. **Espíritu de grupo o unión del personal:** La unión es la fuerza y viene de la armonía entre el personal.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida.

### 9.3.3. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

A este respecto, Gutiérrez Reñón (1981) sostiene, muy acertadamente, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración dirigida a un campo en especial, sino que se concretan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo.

### 9.3.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 9.3.4.1. LA PLANIFICACIÓN

La administración educativa debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre las que se destaca la Planificación. Es el primer paso del proceso administrativo y es la que define los objetivos que la institución educativa se propone alcanzar, considerando el tiempo, el tipo de recursos necesarios para alcanzar los propósitos predeterminados.

La Administración Educacional, introdujo la teoría general de sistemas, para el mejor manejo y obtención de los objetivos planteados en el ámbito educacional.

La teoría de sistemas la podemos conceptualizar como el conjunto ordenado e interrelacionados de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin. La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: " La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio" .

La planificación Educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

- **Problema Político:** Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.
- **Problema Económico:** Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
3. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.”

### 9.3.4.2. La planeación estratégica

Debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

En tanto proceso administrativo trata de elaborar un modelo o herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión valores), misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma loe definan el perfil de la organización que se desea.

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Problemas antes que misión Análisis causa – efecto – solución Lo hacen los planificadores Ascendente/sectorial Incrementales: para el mantenimiento Continuación de planes anteriores Espectro temporal: 1 – 2 – 5 años Programación del futuro sin mayores perspectivas Es un instrumento para crecer	Misión en base a la visión. Análisis FODA. Diagrama ISHIKAWA = PARETO Responsabilidad alta dirección Descendente: compromete a todos. Innovativo: para el cambio Cambios violentos, radicales, motivados por la competencia, avance tecnológico, etc. L/p + 5 años mediante planes tácticos. No es una <a href="#">programación</a> del futuro, sino hacia el futuro deseado Es un documento orientador para desarrollar

### 9.3.4.2. LA ORGANIZACIÓN

Para George Terry, la palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

Otro concepto sería: la acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad de uso de los recursos académicos y materiales. La buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, la organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia, de esta forma la organización toma su característica de preedictiva, según nos dice Bernardo Rojo.

Principios de la Organización

1. **Propósito:** Los Logros u objetivos a conseguir
2. **Causa:** Área de mando
3. **Estructura:** Autoridades, actividades por departamentos
4. **Proceso:** Efectividad, certidumbre y seriedad

### 9.3.4.3. LA DIRECCIÓN

La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización. Tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza – Aprendizaje

La función o etapa Dirección, al igual que las otras fases tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

- a) El poder                      b) el liderazgo y                      c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

1. **Poder Coercitivo:** es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
2. **Poder de Recompensa:** funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
3. **Poder Legítimo:** es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado
4. **Poder Experto:** se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
5. **Poder Referente:** se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior

#### 9.3.4.3.1. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1. **Armonización de metas.** Todo directivo debe procurar integrar las demandas de cada estamento de la entidad educativa, puesto que cada grupo de personas tiene metas distintas.
2. **Compatibilización de objetivos.** El directivo busca armonizar las metas personales (el bienestar) con las metas institucionales (producción), con el fin de hacer más efectiva la entidad.
3. **Principio de motivación:** Una buena comprensión de las necesidades humanas y un cuidadoso sistema de incentivos permitirá elevar la moral de los trabajadores expresada en actitudes positivas como:

Satisfacción, optimismo, cooperación, cohesión, compromiso, aceptación de objetivos, buena voluntad, identificación, lealtad, acatamiento y otras.

**Sin embargo debemos mencionar también actitudes negativas como:**

Insatisfacción, pesimismo, oposición, desunión, desinterés, rechazo de objetivos, desgano, escepticismo, deslealtad, resistencia, desacato, etc.

4. **Principio de liderazgo:** Ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas.

El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la emulación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta, la publicidad, etc.

5. **Principio de eficacia de las decisiones:** El directivo debe caracterizarse no sólo por tomar decisiones oportunas y efectivas y poseer conocimientos y habilidades, también debe tener el temperamento para asumir riesgos por las decisiones que adopte.
6. **Principio de la eficacia en la delegación:** Un buen directivo sabe diferenciar lo más significativo y trascendente de sus actividades para ejercerlas personalmente, dejando lo secundario o adjetivo para ser ejecutado por subalternos debidamente escogidos, a quienes confiere autoridad para cumplir con tal misión.
7. **Principio de la supervivencia directa:** Para una decisión efectiva es necesario que el jefe mantenga contacto directo con los subordinados, independientemente de la supervisión formal (programa, oficial) existente.
8. **Principio de la comunicación efectiva:** para que una orden del directivo sea efectiva debe ser expresada en un lenguaje claro y mensaje consistente, para lograr la comprensión y aceptación de parte de los receptores.
9. **Principio del cambio continuo:** Para garantizar que la entidad o unidad mejore constantemente, el directivo debe usar siempre alerta e introducir los cambios necesarios aprovechando al máximo su propia creatividad y la de su personal.
10. **Principio de uso complementario de la organización informal:** Todo directivo debe percatarse de la presencia de los grupos informales, inevitablemente presentes en la entidad, para aprovecharlos en beneficio institucional. Para el efecto conviene hacerse eco de los requerimientos de sus subalternos, a quienes presentará en sus puntos de vista ante otras instancias.

#### **9.3.4.3.2. PERFIL FUNCIONAL DEL DIRECTOR PARA LA GESTIÓN**

El director de centro educativo debe ser capaz de ejecutar las siguientes nueve funciones básicas:

1. Representación Legal, Técnica y Moral.
2. Planeamiento Estratégico
3. Programación del proceso Enseñanza-Aprendizaje
4. Organización de los elementos personales y materiales
5. Obtención de recursos financieros

6. Dirección y Liderazgo
7. Información y Comunicación
8. Mantención de las relaciones del Centro Educativo
9. Control y Evaluación de Resultados

#### **9.3.4.4 CICLO DE CONTROL DE DEMING.**

1. **Planear:** Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones en el proceso productivo.
2. **Hacer:** Es ejecutar el proyecto.
3. **Controlar:** Verificar o controlar el producto conforme a identificadores de calidad durante las fases del proceso de producción y comercialización.
4. **Analizar y Actuar:** Interpretar reportes, registros, para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.

Este ciclo rompe la vieja filosofía de producir y vender, vender, y vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor.

#### **9.3.4.5 GERENCIAR LA EDUCACIÓN CON EL MÉTODO DEMING.**

Indudablemente que la metodología desarrollada por Deming constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa. Para lo cual debemos aplicar los 14 pasos que siguen:

1. Generar constancia en el propósito de mejorar el servicio educativo.
2. La satisfacción de los usuarios del servicio educativo.
3. Dejar de depender de la inspección masiva como mecanismo de control de calidad.
4. Maximizar el aprendizaje, enfatizando resultados más que entradas y procesos.
5. Mejorar constantemente y por siempre la calidad del servicio.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento para el personal docente y
7. Tener líderes y no jefes.
8. Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente.
9. Institucionalizar el trabajo en equipo.
10. Eliminar metas numéricas arbitrarias e inflexibles.
11. Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento incesante.
12. Permitir que las personas puedan sentirse orgullosas de su trabajo.
13. Implementar educación y capacitación permanente.



14. Participación total de toda la organización. Crear una estructura que impulse los trece principios anteriores. Como muy dice Clifton Chadwick, "en la educación el nudo más complicado es encontrar una estructura organizativa que impulse y facilite el mejoramiento de la eficacia del sistema".

#### **9.3.4.6 CICLO DE CONTROL DE ISHIKAWA:**

Ishikawa, ingeniero japonés y discípulo de Deming y Juran, es el creador del concepto de Calidad Total. Consideró que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos. Se distingue por dos aspectos básicos:

- Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, comúnmente conocido como "Espina de Pescado".
- Su proceso de Planear, Hacer, Verificar y Actuar

**Planear:** a su vez es determinar metas, objetivos y métodos.

**Hacer:** es realizar el trabajo previa educación y capacitación de los ejecutores

**Verificar:** permanentemente si el producto satisface lo planeado incluyendo la satisfacción del cliente.

**Actuar:** implica tomar la acción correctiva necesaria.

#### **9.3.4.7 JOSEPH M. JURAN**

De nacionalidad rumana, nacido en 1908. Graduado en ingeniería, fue Gerente de Calidad en la Western Electric Co. en 1954 brindó asesoría en Japón sobre productividad, posteriormente fue asesor en calidad en Estados Unidos de Norteamérica.

Juran define la calidad como:

"Adecuación al uso; es también el cumplimiento de las especificaciones"

Afirma que es posible planificar la calidad a alcanzar en la producción. Considera que los principales aspectos de la calidad son:

1. Técnicos: relativamente fáciles de cumplir.
2. Humanos: hoy en día los más difíciles de cumplir.

Esto fue confirmado en México por Deming al decir que los aspectos técnicos son más fáciles de cumplir que los humanos.

Juran señala específicamente que los problemas de la calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación.

**Considera que todo programa de calidad debe tener:**

- 1) **Educación:** (capacitación) masiva y continua.
- 2) **Programas:** permanentes de mejora.
- 3) **Liderazgo:** participativo para la mejora continua.

Defensor del Control Estadístico del Proceso (CEP), J.M. Juran propone diez pasos para la mejora de la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr estas metas.
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas sin ocultar los errores.
7. Dar reconocimientos.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener consistencia en los registros.
10. Mantener la mejora en todos los sistemas.

#### **9.3.4.8 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN**

Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la escuela, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la

mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

1. El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la escuela y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;
2. Herramientas como el PERT-CPM y Gantt para revisar la ejecución programada y su posible desviación; y
3. Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de pareto y causa - efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos del centro educativo.

### **9.3.5. FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN**

Vale recordar que entre las funciones de la evaluación se encuentran:

- Motivar a los alumnos/as e informarle a éstos y a sus familiares sobre su aprendizaje.
- Obtener informaciones sobre los resultados del proceso enseñanza aprendizaje en general, para aplicar los correctivos que sean necesarios. Cualquier situación, por difícil que sea, si se detecta a tiempo tiene mayores posibilidades de que se resuelva o al menos disminuya.

En las instituciones educativas hace falta establecer la “cultura de rendir cuentas”. Los directores deben rendir cuentas a las universidades y a la sociedad en general, sobre las competencias con que egresan sus alumnos/as, los profesores/as deben rendir cuentas al director, a los alumnos/as y a las familias sobre lo que han aprendido o dejado de aprender sus estudiantes, y las familias también deben rendir cuentas sobre sus actuaciones en pos de contribuir con el desempeño académico de sus hijos/as.

Los alumnos/as, por su lado, también deben irse entrenando en el ejercicio de auto evaluación y rendir cuentas sobre su propio aprendizaje. En fin, la cultura de

rendir cuentas debe sustituir la indolencia, la injusticia, la falta de compromiso, el culpar a otros y la irresponsabilidad con que, en ocasiones, se asume la evaluación en los centros educativos.

La evaluación de los aprendizajes de los alumnos/as, como ya se ha dicho, es un acto que implica una gran responsabilidad y el director del centro educativo es el garante para que este proceso sea realmente educativo, científico, ético, integral y participativo, en un clima de respeto a la dignidad humana.

La evaluación no debe ser aplicada únicamente para determinar quién promueve un grado y quién no, debe ser asumida como una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen.

DR. WALTER LOOR BRIONES MSC. MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA 2012

### **9.3.5.1. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS (Ecuador)**

#### **BASE LEGAL**

- Constitución 2008
- LOEI -2010
- Reglamento de la LOEI de julio del 2012
  - Título. VI
  - Capítulo. 1
  - De la Evaluación de los aprendizajes

### **9.3.5.2. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

La evaluación estudiantil es un proceso continuo de observación, valoración y registro de información que evidencia el logro de objetivos de aprendizaje de los estudiantes y que incluye sistemas de retroalimentación, dirigidos a mejorar la metodología de enseñanza y los resultados de aprendizaje.

Los procesos de evaluación estudiantil no siempre deben incluir la emisión de notas o calificaciones. Lo esencial de la evaluación es proveerle retroalimentación al estudiante para que este pueda mejorar y lograr los mínimos establecidos para

la aprobación de las asignaturas del currículo y para el cumplimiento de los estándares nacionales. La evaluación debe tener como propósito principal que el docente oriente al estudiante de manera oportuna, pertinente, precisa y detallada, para ayudarlo a lograr los objetivos de aprendizaje.

La evaluación de estudiantes que asisten a establecimientos educativos unidocentes y pluridocentes debe ser adaptada de acuerdo con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

En el caso de la evaluación dirigida a estudiantes con necesidades educativas especiales, se debe proceder de conformidad con lo explicitado en el presente reglamento.

#### **9.3.5.3. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación debe tener como propósito principal que el docente oriente al estudiante de manera oportuna, pertinente, precisa y detallada, para ayudarlo a lograr los objetivos de aprendizaje; como propósito subsidiario, la evaluación debe inducir al docente a un proceso de análisis y reflexión valorativa de su gestión como facilitador de los procesos de aprendizaje, con el objeto de mejorar la efectividad de su gestión.

En atención a su propósito principal, la evaluación valora los aprendizajes en su progreso y resultados; por ello, debe ser formativa en el proceso, sumativa en el producto y orientarse a:

1. Reconocer y valorar las potencialidades del estudiante como individuo y como actor dentro de grupos y equipos de trabajo;
2. Registrar cualitativa y cuantitativamente el logro de los aprendizajes y los avances en el desarrollo integral del estudiante;
3. Retroalimentar la gestión estudiantil para mejorar los resultados de aprendizaje evidenciados durante un periodo académico; y,
4. Estimular la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje.

#### **9.3.5.4. TIPOS DE EVALUACIÓN**

**Diagnóstica:**

Antes de  
Pronostica que

**Formativa:**

Durante  
Verifica y aplica procesos

**Sumativa:**

Mide  
Basada en pruebas

#### **Capítulo IV DE LA RLOIE: Art. 204 .- De las acciones de evaluación**

- Proceso de evaluación Art. 205 RLOEI
- Retroalimentación (metodologías, técnicas) Art. 206 RLOEI
- Refuerzo académico (convocatoria en horas complementarias) Art. 208 RLOEI

Promover el mejoramiento académico y evitar que los estudiantes finalicen el año escolar sin haber alcanzado los aprendizajes esperados

**Art 187.- Características de la Evaluación Estudiantil debe reunir los siguientes aspectos (RLOEI).**

1. Valor intrínseco.- Se debe evaluar competencias y habilidades no es una nota(Numero)
2. Desarrollo integral del estudiante y no solamente su desempeño
3. Continua, es decir, se realiza a lo largo del año escolar
4. Incluye varios formatos e instrumentos adecuados para evidenciar el aprendizaje de los estudiantes
5. Considera diversos factores tales como las diferencias individuales, los intereses y necesidades educativas especiales.
6. Tiene criterios de evaluación explícitos y dados a conocer con anterioridad al estudiante

### 9.3.6. DIFERENCIAS DEL USO DE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, GERENCIA Y ESTILO EN LA EDUCACIÓN

**Administración y la administración de la educación** constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

**Gestión** puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

**Gerencia**, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.

#### **Estilo y enfoque**

**Estilo:** es la forma de aplicar las técnicas y ejercer la autoridad inherente a un cargo,

**Enfoque:** se refiere a la forma de entender, analizar o estudiar algún fenómeno o hecho social.

Cuando un enfoque se universaliza y tiene seguidores puede llegar a constituirse en escuela.

W.w.w.educacion.gob.ec

### 9.4. ¿QUÉ ES CALIDAD?

"La calidad es algo que se supone mucho más que hacer correctamente el trabajo"

La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa.

Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella, una empresa competitiva.

#### **9.4.1. CALIDAD.**

El término calidad proviene del latín *qualitas* que significa cualidad. Actualmente, las connotaciones de este vocablo son múltiples, y por tanto es necesario revisar brevemente algunos enfoques.

Gestión de la calidad educativa concibe la escuela como un sistema de organización de experiencias para los aprendizajes, pues en última instancia la función de ésta es crear condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cursan.

Ángel Facundo (1986), propone el concepto “necesidad social” como un referente obligado para determinar la calidad educativa. Se considera una educación de calidad a aquella que satisface las necesidades de formación o necesidades básicas de aprendizajes que plantea la sociedad. Una educación podría ser de calidad en determinado tiempo y lugar, lo que no implica que lo sea en cualquier otro. Igualmente la dinámica social, con sus cambiantes necesidades, exige a la educación de su tiempo la constante renovación de sus propósitos en coherencia con las demandas sociales.

Cuatro son las dimensiones con las que se significa el alcance del término “calidad de la educación” y/o evaluar la gestión.

**La eficacia**, que coloca en primer plano los resultados del aprendizaje. La pregunta básica es aquí: en qué medida los alumnos aprenden lo que tienen que aprender. Se mide así el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos, concebidos como logros instructivos y evaluados a través de pruebas estandarizadas y calificaciones otorgadas por los profesores, y constituye, una adopción del modelo de análisis de la producción industrial que busca la perfección del producto.

**La eficiencia**, que constituye un complemento de la anterior en el sentido de que se ocupa de evaluar el grado en que los logros obtenidos se corresponden con los



recursos empleados. Aquí se adopta un punto de vista economicista que sigue el modelo input - output aplicado a la educación donde se hace abstracción de los procesos que ocurren al interior de la institución educativa.

Por tal motivo, históricamente, la expresión “calidad de la educación” se ha identificado con rendimiento académico, eficiencia interna y externa del sistema; con ello, se reduce la calidad al resultado despreciando la valoración del proceso mismo.

**La relevancia**, que privilegia a los fines de la acción educativa, se dirige a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los implicados, y se pregunta, en qué medida la educación responde a lo que los individuos necesitan para desarrollarse como persona en los diferentes ámbitos de la vida social.

Surge como consecuencia de las restricciones impuestas por las anteriores dimensiones al análisis de los procesos educativos y está claramente influenciado por las nuevas tendencia de gestión de la calidad y calidad total (Ishikawa, 1988) que desde el ámbito productivo han llegado a la educación (English y Hill, 1995).

**Satisfacción.** La eficacia, la eficiencia, la pertinencia o relevancia y la satisfacción constituyen dimensiones subyacentes al concepto de calidad y es ilógico que en el proceso de evaluar la calidad de una institución o sistema educativo se obvie alguna de ellas. (Tiana, 1998). (Ravela, 1994; Toranzos, 1996; Tiana, 1998).

#### **9.4.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL**

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores (Profesores).
- Los Proveedores (Padres).
- Los Clientes (Alumnos).

### **9.4.3 SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ISO 9000**

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran.

#### **9.4.3.1. LAS DEFINICIONES, SEGÚN LA NORMA ISO, SON:**

##### **Aseguramiento de la Calidad:**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

##### **Sistema de Calidad:**

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

##### **Las normas ISO 9000**

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total.

### **El manual de calidad, los procedimientos y la documentación operativa:**

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

#### **Manual de Calidad:**

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

#### **Manual de procedimientos:**

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

## **9.4.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD**

### **Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.

### **Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son**

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

### **Trabajo en equipo**

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

### **El proceso de mejora continua**

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

### **La satisfacción del cliente**

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

### **Las relaciones con los proveedores**

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

## 9.5. EL LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

**El liderazgo involucra a otras personas;** a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

**El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.** Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

**El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.** De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

**El liderazgo es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.** James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**Chiavenato, destaca lo siguiente:**

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

**9.5.1. EL LIDERAZGO GERENCIAL**

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer.

Tales atributos consisten en:

**a.- Fijar el rumbo.** Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que

tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.

Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

**b.- Demostrar carácter personal.** Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "credibilidad" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.

Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

**c.- Movilizar la dedicación individual.** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención, ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.

**d.- Engendrar capacidad organizacional.** La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización.

Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

## Características del líder en contraste con el administrador

<u>El líder</u>	<u>El administrador</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es innovador.</li> <li>• Es un original.</li> <li>• Desarrolla nuevos caminos.</li> <li>• Se concentra en las personas.</li> <li>• Inspira confianza.</li> <li>• Tiene una visión a largo plazo.</li> <li>• Pregunta qué y por qué.</li> <li>• Su visión es conceptual.</li> <li>• Desafía lo establecido.</li> <li>• Es un desobediente en orden superior.</li> <li>• Hace lo que debe hacer.</li> <li>• Intenta lo imposible.</li> <li>• Es soñador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conservador.</li> <li>• Es una copia.</li> <li>• Mantiene lo establecido.</li> <li>• Se concentra en estructuras y sistemas.</li> <li>• Controla.</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo.</li> <li>• Pregunta cómo y dónde.</li> <li>• Sus objetivos son las utilidades.</li> <li>• Acepta el status.</li> <li>• Es un buen soldado.</li> <li>• Hace bien las cosas.</li> <li>• No va más allá de sus posibilidades.</li> <li>• Es equilibrado.</li> </ul>

De Cornejo en Rugarcía, La formación de los líderes.(1997)

Las investigaciones realizadas por muchos psicólogos (Lewis, Likert, etc.) han demostrado que los líderes para ser tales deben poseer algunos rasgos y una serie de roles, entre ellos:

<b>RASGOS</b>	<b>ROLES</b>
1. Tienden a ser los mejores y brillantes.	1. Aconsejan, orientan y capacitan a los subordinados.
2. Poseen una elevada moral.	2. Se comunican eficazmente con los subordinados.
3. Manifiestan mejor adaptación en las distintas pruebas de personalidad.	3. Dan a conocer a los subordinados lo que espera de ellos.
4. Tienden a dar y pedir más información.	4. Fijan altas normas de comportamiento.
5. Superan a los demás en inteligencia, conocimiento, confiabilidad y responsabilidad.	5. Conocen a sus subordinados y sus capacidades.
6. Evidencian una productividad elevada.	6. Conocen el estado de la moral organizacional y procuran mantenerlas alta.
7. Poseen popularidad y empatía.	7. Comparte la toma de decisiones.
8. Amplio conocimiento de su actividad.	8. Desean y procuran introducir los cambios en la forma de hacer las cosas.
9. Amplio sentido de justicia.	9. Mantienen informados acerca de la real situación, buena o mala, en cualquier circunstancia.
10. Conocimiento y confianza en sí mismos.	10. Expresan satisfacción frente a un buen trabajo.



### 9.5.2. LOS MODELOS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Lewin (1952) definió los siguientes estilos:

Autocrático

Democrático

Laissez faire (dejar hacer)

### 9.5.3. EL FUTURO DE LOS LÍDERES DIRECTIVOS.

Álvarez Fernández sostiene que el director es un Primus inter pares considerado como un colega por los compañeros.

Entonces el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores.

LIDER BUROCRATICO	LIDER TRANSFORMACIONAL
Ejerce liderazgo transaccional	Ejerce liderazgo transformacional
Le preocupan los papeles	Le preocupan las personas
Dirige desde el pasado la Ley	Dirige hacia el futuro. Es visionario
Calidad es procedimiento	Calidad es satisfacción del cliente
Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa	Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión
Las relaciones son verticales, descendentes	Las relaciones son horizontales, ascendentes
los docentes son funcionarios	Los docentes son profesionales
Ejerce una gestión administrativa burocrática	Ejerce una gestión de cultura de participación
Crea cultura de la norma	Crea cultura de la creatividad
Trabaja por departamentos	Trabaja en equipo
Representa a la Administración	Representa a la comunidad educativa
se centra en el desarrollo de estructuras	Se centra en el crecimiento del personal
No selecciona al personal, solo lo encuentra	Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión.

Autor: Manuel Álvarez Fernández, Barcelona, España  
Fuente: Liderazgo de calidad total.

### 9.5.4. LÍDER

Es una persona capaz de guiar a otros en la consecución de metas y propósitos, no solo a nivel personal sino también laboral.

El líder es un ser humano visionario, auténtico, que se conoce, se acepta y hasta se admira a sí mismo. El líder, es un seductor que practica el arte de convencer. La primera materia prima que requiere tan compleja arte es la capacidad de soñar. La razón es muy sencilla: quien sueña se seduce a sí mismo. Ahí empieza el milagro.

Bibiana Rubio Saavedra, Liderazgo en las Organizaciones, 2006

### **9.5.5. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO EN LA GERENCIA**

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

### **9.5.6. LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL**

Para Jean-Paul Sallenave, tal como hemos señalado anteriormente, una de las tres fuerzas principales del triángulo gerencial es la cultura. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa.

La cultura se refleja en las estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento empresarial, por lo que es vital algunas consideraciones al respecto.

1. La cultura organizacional consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediato o inmediato.
2. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.
4. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

#### 9.5.6.1. SON CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

- **La identidad de sus miembros:** es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **El énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para la recompensa** (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
- **El perfil hacia los fines o los medios:** en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

**La cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las cuales se citan las siguientes:**

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.

- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

DR. WALTER LOOR BRIONES MSC. (2012) Administración y Gestión Educativa

### **9.5.7 CALIDAD TOTAL**

Filosofía gerencial que consiste en hacer las cosas bien, desde el principio, mejorarlas constantemente y a satisfacción de los usuarios.

(VICTOR GUEDEZ) (La calidad y la educación 1992).

El llamado gurú de la Calidad Total, Dr. Edward Deming la define así: "satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces". Y agrega que "la calidad total es la condición humana que reconoce la presencia de otro que necesita un servicio y, se le da exactamente lo que necesita".

### **9.5.8 CALIDAD EDUCATIVA**

La calidad es la búsqueda del mejoramiento continuo de los resultados de los aprendizajes.

La educación es de calidad cuando logra la construcción de saberes o conocimientos, valores y actitudes adecuadas para un desarrollo de sujetos libres, activos, críticos y conscientes.

Según SylviaSchmenlkes, la calidad que buscamos de la educación es proporcionar a los estudiantes el dominio de los códigos culturales básicos, la capacidad para la participación democrática y ciudadana, la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y por último el desarrollo de valores y actitudes acorde con la sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

Entonces la calidad entendida más como proceso que como punto de llegada orienta a las unidades educativas a mejorar de manera permanente.

### **9.5.9. CUALIDADES DEL DOCENTE**

#### **Capacidad de adaptación**

El profesor debe ponerse en contacto con el alumno y con su medio y, a partir de esta situación, ir elevándolo de a poco, llevándolo a realizarse de acuerdo con sus posibilidades y las necesidades sociales, teniendo como meta una vida mejor.

#### **Equilibrio emotivo**

El profesor debe mostrar un comportamiento equilibrado y ponderado, de manera que inspire confianza a sus alumnos.

#### **Capacidad intuitiva**

La intuición puede llevar al profesor a aprender estados de ánimo de un alumno en particular, o de toda la clase, sobre la base de indicios mínimos, consiguiendo así evitar o controlar situaciones que podrían evolucionar desagradablemente.

#### **Sentido del deber**

Solamente el sentido de la responsabilidad lleva a la compenetración con el trabajo desarrollado por el profesor durante el año, obligándolo a un planeamiento y a una ejecución adecuada y a un replanteamiento de sus propios planes de ejecución.

#### **Capacidad de conducción**

La conducción que debe realizar el docente debe ser democrática, la que aclara, conmina y estimula al alumno a andar y pensar por sí mismo.

**Amor al prójimo**

El educando debe sentir dentro de sí algo que lo atraiga hacia el prójimo, con aquella buena voluntad y disposición de ánimo que lleva a una persona a colaborar con otras.

**Sinceridad**

Toda acción, para educar, tiene que ser auténtica. La marca de autenticidad en este caso es la sinceridad.

**Interés científico, humanístico y estético**

El educando es susceptible a todos los valores de la cultura, en el sentido científico, humanístico y estético. Es necesario que el profesor cuide continuamente su cultura general mediante la lectura de periódicos, revistas, etc., y esté al tanto de todos los eventos sociales, culturales y políticos.

**Capacidad de aprehensión de lo general**

Es conveniente que el profesor ofrezca la posibilidad de aprehender lo que hay de general en los hechos particulares a fin de ayudar al alumno a liberarse de las limitaciones del caso único, lo cual influirá en el enriquecimiento de su personalidad y en la elaboración de conceptos rectores de sus pasos.

**Espíritu de justicia**

El educando se impresiona con los actos de justicia. Nada lo desconcierta más que sentirse víctima de una injusticia.

**Disposición**

Es imprescindible que el profesor esté dispuesto a escuchar con interés a sus alumnos y a entenderlos cuando necesiten ayuda.

**Empatía**

La empatía es la capacidad de una persona para colocarse en la situación de otra y vivir esa situación.

**Mensaje**

Para ser realmente profesor es necesario sentir dentro de sí que se tiene algo que transmitir al prójimo, un mensaje que comunicar. El profesor auténtico siente algo o percibe objetos que lo impulsan a dirigirse a sus semejantes.

## **9.5.10. FUNCIONES DEL DOCENTE**

### **Función técnica**

De acuerdo con esta función, el profesor debe poseer suficientes conocimientos relativos al ejercicio de la docencia.

Cuanto más amplio es el conocimiento del área que integra su especialización, mayores son las posibilidades de articulación y ensamble con las materias afines, lo que facilita el logro de una enseñanza integral.

### **Función didáctica**

El profesor debe estar preparado para orientar correctamente el aprendizaje de sus alumnos, utilizando para ello métodos y técnicas que exijan la participación activa de los mismos en la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes e ideales.

### **Función orientadora**

El docente es un orientador de sus alumnos. En la acción del educador está implícita la preocupación por comprender a los alumnos y a su problemática existencial a fin de ayudarlos a encontrar salidas para sus dificultades, a realizarse lo más plenamente posible y a incorporarse a la sociedad de una manera activa y responsable.

### **Función no directiva**

El profesor no impone ni dicta normas de conducta sino estimula a los educandos a buscar por sí mismos las formas de estudio y de comportamiento que juzguen más acertadas, llevándolas sin embargo, a una crítica y a una justificación en cuanto a los objetivos y procedimientos adoptados para que no sean fruto del capricho, sino resultados de la investigación y de la reflexión.

### **Función facilitadora**

En esta función el profesor no tiene que transmitir conocimientos sino que debe crear y facilitar condiciones para que el educando los obtenga mediante su propio esfuerzo y voluntad. Los conocimientos deben transmitirse en situaciones especiales y cuando sean solicitados.

## **9.6. PEDAGOGÍA**

La pedagogía (del griego (paidos -niño) y (gogos -conducir)) es la ciencia que tiene como objeto de estudio a la educación.

Entonces la Pedagogía comprende un conjunto de proposiciones teóricas y metodológicas, enfoques, estrategias y técnicas que se articulan en torno al proceso educativo, formal e informal, con la intención de comprenderlo e incidir efectiva y propositivamente sobre él. En este contexto, la educación tiene como propósito incorporar a los sujetos a una sociedad determinada que posee pautas culturales propias y características; es decir, la educación es una acción que lleva implícita la intencionalidad del mejoramiento social progresivo que permita que el ser humano desarrolle todas sus potencialidades.

### **9.6.1 EDUCACIÓN Y DIDÁCTICA**

Para obtener resultados fidedignos, la pedagogía se apoya en la Didáctica cuyo estudio se centra en la enseñanza, teniendo como marco de referencia los procesos de enseñanza-aprendizaje y los métodos empleados para logra un objetivo establecido.

**La pedagogía es teórica y práctica.** Teórica en la medida que caracteriza la cultura, identifica problemas y necesidades culturales que pueden ser solucionadas con cambios por vía educativa y, estudia la experiencia educativa y, práctica, porque parte de su saber se construye en la práctica educativa.

### **9.6.2 ENSEÑANZA**

Es el proceso por el cual el docente facilita y orienta la actividad personal del alumno en la construcción del conocimiento.

Las actividades significativas son las que responden a los intereses de los alumnos y les permite disfrutar, describir y compartir experiencias y conocimientos en un clima placentero.



### 9.6.2.1. VENTAJAS DE LA ENSEÑANZA POR DESCUBRIMIENTO

- Incrementa el potencial intelectual, ya que ayuda al estudiante a que aprenda a resolver problemas, transformar la información y avanzar en la misma tarea de aprender.
- Cambia la motivación extrínseca por la intrínseca.
- Fomenta la enseñanza de la heurística del descubrimiento que luego se podrá aplicar en otras situaciones.
- Ayuda a retener el conocimiento en la memoria de forma organizada.

### 9.6.2.2. METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA

Según Ander Egg, 1997, el método puede definirse como el conjunto de operaciones y procedimientos que, de una manera ordenada, expresa y sistemática, deben seguirse dentro de un proceso preestablecido, para lograr un fin dado o resultado deseado.

Todo método tiene un punto de inicio y otro de llegada, que deben ser unidos lo más eficazmente posible.

Para **Aristóteles**, el método es el órgano del alma.

**Descartes**: Cuanto sé, se lo debo al método.

**Dewey**: Método es un modo eficaz de emplear ciertos materiales para un fin.

### 9.6.2.3. COMPARACIÓN ENTRE MÉTODO:

#### **Método Lógico**

El fin es descubrir la verdad, cuando se ignora o, demostrarla cuando se conoce.

#### **Método científico**

El fin es descubrir la verdad que se presente, pero que se desconoce.

#### **Método pedagógico**

El fin es enseñar la verdad al educando u orientarlo para que la descubra.

#### **Método Psicológico**

El fin es conocer cómo actúa la conciencia para apropiarse de la verdad.

### 9.6.3. EL APRENDIZAJE

Ciertamente el propósito general de la gestión es la formación integral del educando, siendo el objetivo central la optimización del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje es el fruto de la construcción personal del alumno en interacción con el medio sociocultural y natural. Cuando un aspecto de la realidad que todavía no había sido entendido por el alumno empieza a tener sentido como resultado de la relación que establece con sus conocimientos previos, podemos decir que su aprendizaje es significativo. El descubrimiento de las relaciones no previstas es la creatividad.

#### 9.6.3.1 APORTES BÁSICOS SOBRE EL APRENDIZAJE

Jean Piaget	Psicología Genética
Lev Vygotski	Zona de desarrollo
David Ausubel	Aprendizaje significativo
Jerome Bruner	Aprendizaje por descubrimiento
Robert Gagnè	Modelo de aprendizaje y memoria
Howard Gardner	Inteligencias múltiples
Daniel Goleman	Inteligencia emocional

#### 9.6.3.2 TIPOS DE APRENDIZAJE

1. **Conceptos:** significados, asociaciones, principios, definiciones, leyes, teorías, etc.
2. **Procedimientos:** prácticas, procesos, métodos, técnicas, etc.
3. **Actitudes:** Valores, sentimiento, ética, comportamiento, asertividad, etc.

#### 9.6.3.3 LOS FUNDAMENTOS DE LAS TEORÍAS DE APRENDIZAJE

CONDUCTISMO	COGNOSCITIVISMO	CONSTRUCTIVISMO
Se basa en los cambios observables en la conducta del sujeto. Se enfoca hacia la repetición de patrones de conducta hasta que estos se realizan de Manera automática.	Se basa en los procesos que tienen lugar atrás de los cambios de conducta.  Estos cambios son observados para usarse como indicadores para entender lo que está pasando en la mente del que aprende.	Se sustenta en la premisa de que cada persona construye su propia perspectiva del mundo que le rodea a través de sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados.  El constructivismo se enfoca en la preparación del que aprende para resolver problemas en condiciones ambiguas.

#### 9.6.3.4. APRENDIZAJE, CEREBRO Y TEORÍA COGNITIVA

A los anteriores desarrollos se agregan los que provienen de la neurología, lo que nos han permitido a una mejor comprensión de cómo aprendemos. El siguiente cuadro muestra algunos de los desarrollos aplicados a la educación.

TEORÍAS DE APRENDIZAJE BASADAS EN EL CEREBRO	
Teoría	Explicación
Cerebro derecho, Cerebro izquierdo	Usa resultados de la investigación acerca de las especialidades de los dos hemisferios cerebrales como base para planear el currículo y estrategias de enseñanza coherentes con el cerebro izquierdo analítico y lingüístico, y con el cerebro derecho, espacial y sensorial.
Múltiple Inteligencias	Basa la enseñanza en los supuesto de que la inteligencia es multidimensional y que el conocimiento puede ser adquirido por distintos medios. Las ocho inteligencias , según Howard Gardner son:
	1. lógico-matemática
	2. verbal-lingüística
	3. musical
	4. espacial
	5. cinética
	6. naturalística
	7. interpersonal
8. intrapersonal	
Teoría del cerebro de Triune	Relaciona la enseñanza al desarrollo de las tres capas del cerebro formada durante largos períodos evolutivos, y sobre la interacción de esas capas que influye y moldea el conocimiento y el aprendizaje.
Teoría de Proster	Se centra en una educación compatible con el cerebro, apareando los ambientes de aprendizaje y la enseñanza con lo que se sabe acerca de la naturaleza del cerebro y cómo funciona óptimamente. Usa la tendencia del cerebro a detectar y aprender el reconocimiento de patrones para incrementar el aprendizaje.
Teoría de aprendizaje basado en el cerebro	"Establece y confirma que múltiples experiencias, complejas y concretas son esenciales para un aprendizaje y enseñanza significativa " (Caine & Caine, 1994). Usa lo que se sabe sobre la memoria para focalizar la enseñanza sobre aprendizaje significativo, en lugar de la memorización.
Foco atencional	Predica una variedad de estrategias de enseñanza para mantener el interés del alumno, reconociendo que la atención cambia dependiendo de los estímulos del medio ambiente y de la experiencia previa.

Autor: Lacasa, 2000

Fuente: Moderna Gestión pedagógica

### 9.6.3.5. Diez Principios de Aprendizaje

1. Aprendemos apoyados en la acción.
2. Aprendemos a hacer lo que hacemos y nada más.
3. Sin aprestamiento el proceso de aprendizaje es ineficiente, y puede ser dañino.
4. Sin motivación positiva, no hay aprendizaje alguno.
5. Para el aprendizaje efectivo, los buenos avances deben ser reconocidos con prontitud.
6. Los contenidos significativos se aprenden mejor y se retienen más que los no significativos.
7. Para una mayor transferencia del aprendizaje, el aprendizaje debe ocurrir de la manera en que será usado, al menos inicialmente.
8. La respuesta de quien aprende depende de cómo percibe la situación.
9. Las respuestas de quien aprende varían según la atmósfera de aprendizaje.
10. Alguien sólo puede hacer lo que es capaz dadas la herencia física, los antecedentes y otras fuerzas en operación. (según Batista)

### 9.6.3.6 TÉCNICAS DE APRENDIZAJE

Es un proceso por el cual se adquiere una nueva conducta, se modifica una antigua conducta o se extingue alguna conducta, como resultado siempre de experiencias o prácticas. Aprendizaje es la adaptación de los seres vivos a las variaciones ambientales para sobrevivir.

1. Observar
2. Analizar
3. Ordenar
4. Clasificar
5. Representar
6. Memorizar
7. Interpretar
8. Evaluar

### 9.6.3.7. CLASES DE APRENDIZAJE SEGÚN AUSUBEL

- **Aprendizaje receptivo:** el alumno recibe el contenido que ha de internalizar, sobre todo por la explicación del profesor, el material impreso, la información audiovisual, los ordenadores.

- **Aprendizaje por descubrimiento:** el alumno debe descubrir el material por sí mismo, antes de incorporarlo a su estructura cognitiva. Este aprendizaje por descubrimiento puede ser guiado o tutorado por el profesor.
- **Aprendizaje Repetitivo o memorístico:** surge cuando la tarea del aprendizaje consta de asociaciones puramente arbitrarias o cuando el sujeto lo hace arbitrariamente. Supone una memorización de datos, hechos o conceptos con escasa o nula interrelación entre ellos.
- **Aprendizaje significativo:** se da cuando las tareas están interrelacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprender así. En este caso el alumno es el propio conductor de su conocimiento relacionado con los conceptos a aprender.

#### 9.6.3.8. CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE

**Significativo:** el aprendizaje es consentido, importante, útil, vinculado con los objetivos y competencias del alumno.

**Basado en la experiencia.** Se aprende mejor lo que experimenta uno mismo.

**Multifacético:** usa el recurso de aprendizaje como lo oral, conceptual, perspectivo, emocional y solución de problemas.

**Activo:** el alumno debe poner en acción los aspectos emocionales, intelectuales y físicos.

**Permanente:** debe darse continuamente

**Es personal,** pero puede transferirse

#### 9.6.4. APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

El aporte de Ausubel (1998) a la educación es trascendental, el mismo que se traduce a través del aprendizaje significativo.

La teoría del profesor radica en presentar el material en forma que alienten a los alumnos a darle sentido relacionándolo con lo que ya conocen. Ello nos deriva a

comprender a que los alumnos aprenden significativamente cuando encuentran sentido a lo que aprenden.

En resumidas cuentas, en la teoría de Ausubel, como en la de Piaget y Vygotsky, el proceso de cognición es procesal y evolutivo, es decir, escalonado (pasando de las representaciones a los conceptos, y de los conceptos a las proposiciones). Es de destacar que "para Ausubel los significados no se reciben sino que se descubren".

Entonces el aprendizaje significativo surge cuando el alumno, como constructor de su propio conocimiento, relaciona los conceptos a aprender y les da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello.

Raymundo Calderón Sánchez, 2006

"La esencia del proceso de aprendizaje significativo está en que las ideas expresadas simbólicamente se relacionan de modo no arbitrario y sustancial con lo que el estudiante ya sabe (...) el aprendizaje no es una simple asimilación pasiva de información; el sujeto la transforma y estructura (...)" en consecuencia, el profesor debe tener en cuenta a quién van dirigidos los contenidos, organizarlos de forma lógica y jerárquica, introducirlos progresiva y diferenciadamente en el estudiante, comprendiendo "los procesos motivacionales y afectivos subyacentes", para hacer así del aprendizaje un aprendizaje significativo, o sea, con-sentido.

#### **9.6.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO**

##### **Coherencia psicológica**

Conocer la estructura lógica. Esquemas conceptuales.

Adaptarse a las capacidades de los alumnos, a sus posibilidades

Por autodescubrimiento

##### **Coherencia de contenidos**

Relacionar con lo que ya sabe: evaluar los conocimientos previos.

**Motivación (afectividad)**

Se fundamenta en el tipo de relación: (formador, mediador, consultor) – alumno.

Autoestima

Se sienta capaz

Que pueda preguntar y equivocarse

**Aplicación (utilidad)**

Funcionalidad del conocimiento: aplicar a situaciones adversas.

Proyectar nuevas relaciones

**9.6.4.2. VENTAJAS DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:**

- Produce una retención más duradera de la información.
- Facilita el adquirir nuevos conocimientos relacionados con los anteriormente adquiridos de forma significativa, ya que al estar claros en la estructura cognitiva se facilita la retención del nuevo contenido.
- La nueva información al ser relacionada con la anterior, es guardada en la memoria a largo plazo.
- Es activo, pues depende de la asimilación de las actividades de aprendizaje por parte del alumno.
- Es personal, ya que la significación de aprendizaje depende los recursos cognitivos del estudiante.

**9.6.4.3. REQUISITOS PARA LOGRAR EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:**

**Significatividad lógica del material:** el material que presenta el maestro al estudiante debe estar organizado, para que se de una construcción de conocimientos.

**Significatividad psicológica del material:** que el alumno conecte el nuevo conocimiento con los previos y que los comprenda. También debe poseer una memoria de largo plazo, porque de lo contrario se le olvidará todo en poco tiempo.

**Actitud favorable del alumno:** ya que el aprendizaje no puede darse si el alumno no quiere. Este es un componente de disposiciones emocionales y actitudinales, en donde el maestro sólo puede influir a través de la motivación.

#### 9.6.4.4. TIPOS DE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:

- **Aprendizaje de representaciones:** es cuando el niño adquiere el vocabulario. Primero aprende palabras que representan objetos reales que tienen significado para él. Sin embargo no los identifica como categorías.
- **Aprendizaje de conceptos:** el niño, a partir de experiencias concretas, comprende que la palabra "mamá" puede usarse también por otras personas refiriéndose a sus madres. También se presenta cuando los niños en edad preescolar se someten a contextos de aprendizaje por recepción o por descubrimiento y comprenden conceptos abstractos como "gobierno", "país", "mamífero".
- **Aprendizaje de proposiciones:** cuando conoce el significado de los conceptos, puede formar frases que contengan dos o más conceptos en donde afirme o niegue algo. Así, un concepto nuevo es asimilado al integrarlo en su estructura cognitiva con los conocimientos previos.

Esta asimilación se da en los siguientes pasos:

**Por diferenciación progresiva:** cuando el concepto nuevo se subordina a conceptos más inclusores que el alumno ya conocía.

**Por reconciliación integradora:** cuando el concepto nuevo es de mayor grado de inclusión que los conceptos que el alumno ya conocía.

**Por combinación:** cuando el concepto nuevo tiene la misma jerarquía que los conocidos.

Ausubel concibe los conocimientos previos del alumno en términos de esquemas de conocimiento, los cuales consisten en la representación que posee una persona en un momento determinado de su historia sobre una parcela de la realidad. Estos esquemas incluyen varios tipos de conocimiento sobre la realidad, como son: los hechos, sucesos, experiencias, anécdotas personales, actitudes, normas, etc.



### **Aplicaciones pedagógicas.**

- El maestro debe conocer los conocimientos previos del alumno, es decir, se debe asegurar que el contenido a presentar pueda relacionarse con las ideas previas, ya que al conocer lo que sabe el alumno ayuda a la hora de planear.
- Organizar los materiales en el aula de manera lógica y jerárquica, teniendo en cuenta que no sólo importa el contenido sino la forma en que se presenta a los alumnos.
- Considerar la motivación como un factor fundamental para que el alumno se interese por aprender, ya que el hecho de que el alumno se sienta contento en su clase, con una actitud favorable y una buena relación con el maestro, hará que se motive para aprender.
- El maestro debe tener utilizar ejemplos, por medio de dibujos, diagramas o fotografías, para enseñar los conceptos.

### **9.6.4.5. APORTES DE LA TEORÍA DE AUSUBEL EN EL CONSTRUCTIVISMO.**

El principal aporte es su modelo de enseñanza por exposición, para promover el aprendizaje significativo en lugar del aprendizaje de memoria.

Este modelo consiste en explicar o exponer hechos o ideas. Este enfoque es de los más apropiados para enseñar relaciones entre varios conceptos, pero antes los alumnos deben tener algún conocimiento de dichos conceptos.

Otro aspecto en este modelo es la edad de los estudiantes, ya que ellos deben manipular ideas mentalmente, aunque sean simples. Por esto, este modelo es más adecuado para los niveles más altos de primaria en adelante.

Otro aporte al constructivismo son los organizadores anticipados, los cuales sirven de apoyo al alumno frente a la nueva información, funciona como un puente entre

el nuevo material y el conocimiento actual del alumno. Estos organizadores pueden tener tres propósitos: dirigir su atención a lo que es importante del material; resaltar las relaciones entre las ideas que serán presentadas y recordarle la información relevante que ya posee.

**Los organizadores anticipados se dividen en dos categorías:**

- **Comparativos:** activan los esquemas ya existentes, es decir, le recuerdan lo que ya sabe pero no se da cuenta de su importancia. También puede señalar diferencias y semejanzas de los conceptos.
- **Explicativos:** proporcionan conocimiento nuevo que los estudiantes necesitarán para entender la información que subsiguiente. También ayudan al alumno a aprender, especialmente cuando el tema es muy complejo, desconocido o difícil; pero estos deben ser entendidos por los estudiantes para que sea efectivo.

**9.6.5. BREVES RELACIONES Y DIFERENCIAS DE AUSUBEL CON RESPECTO A PIAGET, VIGOTSKY, BRUNER Y NOVAC.**

**Piaget:**

Coincide en la necesidad de conocer los esquemas de los alumnos.

Ausubel no comparte con él la importancia de la actividad y la autonomía. Ni los estadios piagetianos ligados al desarrollo como limitantes del aprendizaje, por lo tanto, él considera que lo que condiciona es la cantidad y calidad de los conceptos relevantes y las estructuras proposicionales del alumno.

**Vigotsky:**

Comparte con él la importancia que le da a la construcción de su historia de acuerdo a su realidad.

Ausubel considera el aprendizaje por descubrimiento es poco eficaz para el aprendizaje de la ciencia.

**Novak:**

Lo importante para ambos es conocer las ideas previas de los alumnos.

Proponen la técnica de los mapas conceptuales a través de dos procesos: diferenciación progresiva y reconciliación integradora.

gestiopolis.com / mail.udgvirtual.udg.mx

**9.6.6. APRENDIZAJE Y APLICACIÓN EN EL AULA**

El profesor moderno debe conocer y saber aplicar el proceso enseñanza – aprendizaje, principalmente en el aula.

Para ello debe considerarse lo siguiente:

- **No preocuparse mucho por enseñar**, sino que hacer que el estudiante aprenda y domine el autoaprendizaje.
- **Formar y facilitar el proceso enseñanza – aprendizaje significativo y eficaz.**
- **Plantear situaciones o problemas relevantes**, de acuerdo a los estilos de aprendizaje del alumno.
- **Tratar al estudiante según sus propios ritmos y capacidades**, de manera personalizada y no masificada.
- **Enseñar a los alumnos a:** organizarse, concentrarse y a poner interés; saber tomar apuntes y leer comprensivamente, saber extraer ideas principales y resumir.
- **En resumen** preparar a los estudiantes para seguir aprendiendo (no solo para saber) no debe preguntarse únicamente que aprendieron hoy o ayer, sino para que puede servirles dichos aprendizajes (este es el sentido real de la educación).

### 9.6.6.1 ELEMENTOS DEL AULA

Por naturaleza, una clase se compone de cinco elementos:

**EDUCANDO:** el educando no sólo es el principal sujeto de la clase, sino que se constituye en la razón de ser del trabajo docente, de la existencia del centro educativo y del mismo Sistema Educativo, por tanto debe merecer la máxima atención.

**DOCENTE:** el docente debe ser el ejemplo, conductor, orientador y estimulador de los alumnos. Pero ante todo un buen amigo y formador.

<b>NUEVOS ROLES DEL DOCENTE MODERNO</b>	<b>GESTOR PEDAGOGICO</b>
	Planifica, ejecuta y evalúa la programación curricular
	<b>PROMOTOR DE APRENDIZAJE</b>
	Fomenta el aprendizaje autónomo y significativo
	<b>FORMADOR</b>
	Conduce a los alumnos y se convierte en modelo
	<b>CONDUCTOR DEL GRUPO</b>
	Lidera a los estudiantes en un ambiente adecuado
	<b>TUTOR</b>
	Orienta, aconseja, apoya, ayuda, trabaja en la familia y la comunidad
	<b>CONSULTOR</b>
	Brinda, propicia, organiza actividades, facilita, crea, elabora estrategias, compromete, propone y sugiere.
	<b>TECNOLOGO</b>
Maneja la TICs	
<b>COMUNICADOR</b>	
Propicia atmósfera de afecto, comprensión, tolerancia, libre expresión y participación.	
<b>MEDIADOR</b>	
Puente entre el estudiante, el conocimiento y el aprendizaje.	
<b>ORGANIZADOR</b>	
Articula, ordena, coordina, planifica, selecciona, estimula trabajo grupal, actúa y renueva.	
<b>IMPULSOR</b>	
Alienta, estimula, forja el carácter.	
<b>INVESTIGADOR</b>	
Innova, observa, analiza, registra, recoge, sistematiza, propone, promueve proyectos, evalúa, crea y maneja instrumentos.	
<b>GUIA</b>	
Orienta, aconseja, asesora, realimenta, revisa, refuerza comportamientos positivos, promueve actitudes, reflexiona y acompaña.	

Autor: Menigno Hidalgo Matos  
Fuente: Moderna Gestión pedagógica

**ESCENARIO DE APRENDIZAJE:** los escenarios deben diversificarse y emplear cada vez menos las aulas, que, de tanto enclaustramiento, pueden convertirse en jaulas.

**FACTORES OPERATIVOS:** son los objetivos educacionales, los métodos y/o materiales, etapas y pasos de la clase: como la motivación, enunciado del propósito, desarrollo del tema, afianzamiento o refuerzo y evaluación.

**CONDICIONES O ACONDICIONAMIENTO:** ambientar el escenario de aprendizaje, organizar los materiales de enseñanza, dar las reglas de juego, despertar interés y asegurarse de que no exista ruido o elementos distractores para el buen desenvolvimiento de la clase.

#### 9.6.6.2. LA CLASE Y EL NUEVO PARADIGMA EDUCATIVO

ENFOQUE CENTRADO EN LA ENSEÑANZA	ENFOQUE CENTRADO EN EL APRENDIZAJE
<b>Docente:</b> actor principal	<b>Docente:</b> formador, y consultor del aprendizaje
<b>Alumno:</b> receptor pasivo	<b>Alumno:</b> constructor activo
<b>Método:</b> expositivo, centrado en los conocimientos.	<b>Método:</b> activo, exploratorio, centrado en la adquisición de competencias.
<b>Objetivo:</b> basado en objetivos previamente establecidos.	<b>Objetivo:</b> centrado en las adquisición de capacidades o competencias
<b>Contenidos:</b> cognoscitivos	<b>Contenido:</b> conceptuales, procedimentales y actitudinales
<b>Evaluación:</b> se evalúa al alumno. Prioriza la evaluación de contenidos memorizados	<b>Evaluación:</b> se evalúa a los alumnos, las metodologías y al material educativo. Asegura la eficacia y eficiencia de las demologías y el material educativo para el aprendizaje.

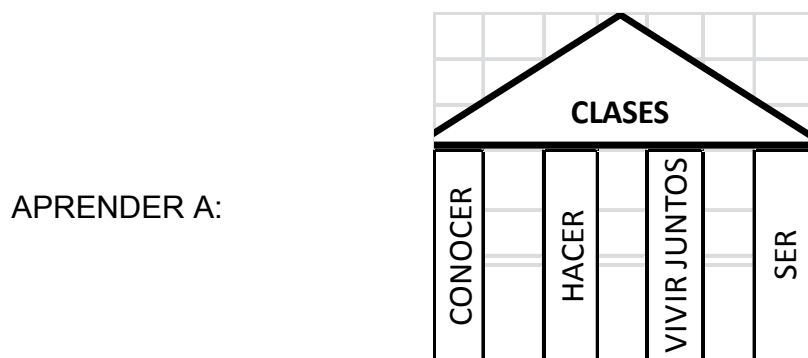
Autor: Menigno Hidalgo Matos  
Fuente: Moderna Gestión pedagógica

### 9.6.6.3. UNIDAD DE APRENDIZAJE IDEAL

5-10 min	<b>INTRODUCCION</b>	Breve conversación, ejercicio de relajación y concentración.	
	<b>RECuento</b>	¿Dónde nos quedamos la última vez con el tema?	
25-35 min	<b>ENSEÑANZA DIFERENCIADA</b>		Actividades en grupos pequeños Trabajo individual
5-10 min	<b>Eventual una PAUSA:</b>	Relajación y concentración	Actividades con toda la clase
25-35 min			Instrucción individual Instrucción frontal
5-10 min	<b>RESUMEN</b>	¿Qué hemos aprendido?  Eventual tareas.	

Autor: Menigno Hidalgo Matos  
Fuente: Moderna Gestión pedagógica

Las clases deben considerar esencialmente los cuatro pilares de la educación, como base para una educación realmente integral.



Fuente: Moderna Gestión pedagógica

En suma, las clases deben ser parecidas a la dinámica de la vida real: con sus actividades intensas, reflexiones, descansos, alegrías, procesos, pausas, normas, discusiones, aceleraciones, entretenimientos, deportes, artes, espiritualidad, etc.; por tanto así se estará fomentando la formación integral y afectiva de cada estudiante en un ambiente natural y acogedor.

## 9.7. TEORÍA DEL CONSTRUCTIVISMO

Jean Piaget, que articuló los mecanismos por los cuales el conocimiento es interiorizado por el que aprende.

Piaget sugirió que a través de procesos de acomodación y asimilación, los individuos construyen nuevos conocimientos a partir de las experiencias.

Esta sostiene que el estudiante construye su peculiar modo de pensar y conocer, de un modo activo como resultado de la interacción entre sus capacidades innatas y la exploración ambiental que realiza mediante el tratamiento de la información que recibe del entorno.

Según Rafael Flores (1991) lo más importante de la educación constructivista no es formar o instruir al alumno sino desarrollarlo, humanizarlo.

Msc. Menigno Hidalgo Matos (2009) Moderna Gestión Pedagógica

### 9.7.1. LA PEDAGOGÍA CONSTRUCTIVISTA Y SUS PRINCIPALES FUENTES TEÓRICAS

TEORÍAS	ASPECTOS QUE RESCATA	AUTORES BÁSICOS
PSICOGENÉTICA	Conocimientos previos Competencia cognitiva Actividad mental constructiva Modelo de equilibración Capacidad de aprendizaje	J. PIAGET
PSICOLOGÍA DIALÉCTICA	Zona de desarrollo próximo Capacidad de aprendizaje Socialización e individualización educativas	L. S. VYGOTSKI
PSICOLOGÍA GENÉTICO-DIALÉCTICA	Componentes afectivos, relacionales y psicosociales del desarrollo Motivación Interés Autoestima Auto concepto	H. WALLON
APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO	Condiciones del aprendizaje Significado y sentido	D. P. AUSUBEL
PROCESAMIENTO HUMANO DE LA INFORMACIÓN	Conceptualización de la memoria La atención El individuo como seleccionador, identificador e intérprete de información Análisis y recuperación de la información Codificación y descodificación	R. GAGNÉ R. ATKINSON R. SHIFFRIN

Monografias.com S.A, Pablo Rico Gallegos, Teorías Pedagógicas 2007

### **9.7.2. ELEMENTOS DEL APRENDIZAJE CONSTRUCTIVISTA**

**El sujeto que aprende:** es quien interactúa con objetos y personas de su realidad, a fin de construir su conocimiento.

**El esquema de conocimiento:** es aquella representación mental que en un momento dado tiene el sujeto que aprende sobre un sector o parte de su realidad.

**Los objetos o herramientas del aprendizaje:** Son aquellos instrumentos (materiales concretos, información, ideas e imágenes) con las cuales realiza la interacción o adquiere experiencias sobre su ambiente. Entre estas sobresalen:

**El lenguaje:** que hace posible poder referirse a los hechos pasados, presentes y futuros, a las cosas y objetos y establecer comunicación con sus semejantes.

**La clasificación:** que permite comparar, seriar identificar semejanzas, establecer diferencias y ordenar su realidad.

#### **Materiales Educativos**

Son todos los medios, utensilios, objetos, aparatos, materiales, instrumentos, recursos y equipos destinados a fines educativos, que facilitan y que sirven de soporte técnico y ayudan al proceso enseñanza – aprendizaje, haciéndolo más provechoso. No son un fin en sí mismo, sino un medio instrumental a utilizarse productivamente.

### **9.7.3. CONSTRUCTIVISMO Y APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS**

#### **Los procesos de construcción del conocimiento**

Aprender un contenido implica atribuirle un significado, construir una representación o un "modelo mental" del mismo. La construcción del conocimiento supone un proceso de "elaboración" en el sentido que el alumno selecciona y



organiza las informaciones que le llegan por diferentes medios, el facilitador entre otros, estableciendo relaciones entre los mismos.

En esta selección y organización de la información y en el establecimiento de las relaciones hay un elemento que ocupa un lugar privilegiado: el conocimiento previo pertinente que posee el alumno en el momento de iniciar el aprendizaje.

El alumno viene "armado" con una serie de conceptos, concepciones, representaciones y conocimientos, adquiridos en el transcurso de sus experiencias previas, que utiliza como instrumento de lectura e interpretación y que determinan qué informaciones seleccionará, cómo las organizará y qué tipos de relaciones establecerá entre ellas. Si el alumno consigue establecer relaciones sustantivas y no arbitrarias entre el nuevo material de aprendizaje y sus conocimientos previos, es decir, si lo integra en su estructura cognoscitiva, será capaz de atribuirle significados, de construirse una representación o modelo mental del mismo y, en consecuencia, habrá llevado a cabo un aprendizaje significativo.

#### **9.7.4. EVALUACIÓN**

Evaluar viene de valorar o dar valor (que quiere decir reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de una persona o cosa).

Evaluación es sinónimo de valoración, apreciación, peritaje, tasación, justiprecio, sopesar, emisión de juicios. Es antónimo de desestimación.

##### **9.7.4.1. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

Es un proceso sistemático y permanente de valoración e interpretación de los avances, logros (rendimientos) y dificultades que se producen en el aprendizaje de los educandos.

Su propósito es orientar y mejorar el rendimiento global (académico y psicosocial) de los estudiantes, la labor docente (proceso enseñanza – aprendizaje) el currículo, los métodos y el contexto para brindar ayudas y asegurar la formación integral de los educandos.

**La evaluación debe ser:**

**Integrada**, de manera que contribuya una fase más de todo el desarrollo curricular.

**Formativa**, porque perfecciona y enriquece tanto el proceso como los resultados del aprendizaje.

**Continua**, porque sus efectos no solo serán conocidos al final, al contrastar los resultados conseguidos, sino durante todo el proceso educativo.

**Recurrente**, ya que a través de la retroalimentación puede perfeccionar los resultados por medio del desarrollo del proceso.

**Criterial**, porque los objetivos que se planteen deben iluminar todo el proceso y evaluar con rigor los resultados.

**Decisorio**, ya que los datos de la información que se puedan obtener durante el desarrollo y al final del proceso educativo facilitan y fundamentan la toma de decisiones.

**Cooperativa**, porque afecta a un conjunto de usuarios que debe participar activamente en el desarrollo educativo (docente, estudiantes, padres de familia y directivos)

**Psicopedagógica**, debido a que considera las condiciones individuales de los estudiantes y el contexto de la institución educativa.

### **9.7.5. CONCEPTOS MODERNOS DE EVALUACIÓN**

**Evaluación científica**, propone tanto una planificación sistemática y rigurosa de la evaluación como la preparación y aplicación de procedimientos pertinentes.

**Evaluación formativa**, centra su trabajo en el proceso educativo y se plantea como alternativa frente a la evaluación sumativa.

**Evaluación sumativa**, examina con rigor la relación que existe entre los resultados y las necesidades de los sectores y aspectos evaluados.

**Evaluación holística**, cuando tiene un carácter globalizador y comprensivo de los hechos evaluados.

**Metaevaluación**, cuando se considera un medio eficaz para verificar y asegurar la calidad de las propias evaluaciones.

#### **9.7.5.1. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación según GINÈ, debe brindar información relevante para conocer en profundidad:

- La situación del estudiante
- El contexto escolar
- El contexto familiar
- En contexto social

A su vez debe servir para fundamentar y justificar, de ameritarlo, la necesidad de incorporar cambios en el proceso educativo

### 9.7.6. PROCESO ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

La enseñanza-aprendizaje son interdependientes. La enseñanza se concibe como un proceso intencional donde interactúan maestro y estudiante y del que el aprendizaje buscado es el principal resultado y razón de ser de la enseñanza.

Operativamente, la enseñanza consiste en la dirección de actividades y la utilización de elementos para facilitar el aprendizaje de los estudiantes por su propia actividad. Es decir, propiciar situaciones de aprendizaje.

Además el aprendizaje es fruto de la interacción del estudiante con los adultos, materiales y situaciones cotidianas de vidas a través de acciones y experiencias significativas que brindan, principalmente, la escuela y la familia, además de la comunidad local.

Por la interacción mencionada se considera que al evaluar el aprendizaje no sólo se evalúan los aprendizajes de los estudiantes, sino también la labor docente, el currículo y las condiciones socio pedagógicas de la Institución Educativa.

#### 9.7.6.1. ACTITUDES DEL DOCENTE EN LA EVALUACIÓN

<b>Capacitación y actualización permanentes</b>	Estar continuamente informado de los avances teóricos, metodológicos y evaluación Dominar el diseño de evaluación y elaboración de instrumentos Concebir la evaluación como un recurso para mejorar la labor docente y el rendimiento de los estudiantes
<b>Comprensión y diálogo ante equivocaciones y errores</b>	Tratar constructivamente los errores de los estudiantes No generalizar ni castigar errores  Comprender y motivar a los estudiantes.
<b>Igualdad y desprejuiciamiento</b>	Tratar a los estudiantes por igual, sin favoritismos por razones económicas, sociales, etc. Valorar interacciones productivas docente-estudiante y estudiantes entre sí. No amenazar con las notas o calificaciones.
<b>Evitar comparaciones entre estudiantes</b>	Ver formas constructivas de comunicar resultados e interactuar sin hacer comparaciones Remotivar ante bajos rendimientos Considerar el desempeño anterior y no de sus compañeros Evaluar tanto el proceso como el producto
<b>Creatividad y flexibilidad</b>	Ver formas creativas y flexibles de evaluación evaluar no es sólo de poner puntajes Existen diversas formas cuantitativas, cualitativas, descriptivas, literales y gráficas para evaluar con objetividad
<b>Conocimiento de los educandos y la localidad</b>	Identificar sus características, experiencias, potencialidades y recursos  Mantener actualizado los diagnósticos

Autor: Menigno Hidalgo Matos  
Fuente: Moderna Gestión pedagógica

### **9.7.7. APRENDIZAJE BASADO EN LA WEB**

Otra línea de trabajo que apoya los cambios en teorías de aprendizaje el uso del web en la educación. Web - based education, aprendizaje virtual, aprendizaje en línea, off – line learning, y otras expresiones han sido usadas para referirse a proyectos de aprendizaje escolar asociados al uso de Internet como recursos para la educación.

También se ha usado la denominación “educación conectada”, en lugar de la tradicional denominación de a distancia, porque según Gilbert (2000) la conexión es la meta cuando se buscan crear nuevos ambientes y oportunidades de aprendizaje.

“En esta concepción de la educación aprendices y maestros se conectan mejor a la información, con ideas y entre sí, de manera más efectiva, combinando pedagogía con tecnología. Ellos tienen mayor oportunidad de identificar y mejorar la efectiva combinación de capacidades, necesidades, metas de los maestros, contenidos académicos, enfoques de enseñanza y aprendizaje (pedagogía), multimedios, y aplicación de la tecnología.”

Dodge (2000a), señala dos razones principales por la cual la Web es un desarrollo importante para los educadores:

Fuerza un aprendizaje activo y tumba las paredes que separan a la escuela de cualquiera otra cosa. Una función primordial de ella es proveer información e ideas que no estaría disponible en ninguna otra forma.

## **9.8. MARCO REFERENCIAL**

Se ha hablado durante años de la administración solo para empresas y calidad del producto olvidándose de la empresa pública, todavía en estos tiempos se observa la misma idea, pues aparentemente lo administrativo está desligado de la educación. Esta administración debe ser gestionada de manera eficaz y eficiente para obtener durante el proceso la calidad de los aprendizajes significativos en la formación de los estudiantes y la comunidad educativa dejando así a un lado la perspectiva que la administración, gerencia o dirección como competencia solo de empresas privadas.

El Ministerio de Educación elaboró el nuevo modelo de Gestión de la calidad educativa para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Buscando influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, con un concepto de calidad educativa complejo y multidimensional, según el cual nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los productos que genera contribuyan a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos.

El desconocimiento del nuevo modelo de gestión y calidad educativa por parte de las autoridades y docentes no está contribuyendo eficientemente a la formación de los estudiantes del bachillerato técnico.

La presente investigación busca encontrar alternativas de solución que mejoren la gestión y calidad en la formación de los estudiantes ya que estos términos no solo hacen referencia a las autoridades sino también a los docentes como gestores pedagógicos para lo cual se tiene el apoyo de todos los integrantes de la institución.

## 9.9. POSTURA TEÓRICA

Gestión viene del latín gestio, onis y significa acción y efecto de gestionar, administrar. DRAE, 2006. Platón en “La Republica” y Aristóteles en “La Política” sostienen la movilización como un acto a través del cual los hombres participan en la generación de su propio destino.

Gestionar es hacer y diligenciar trámites conducentes al logro de un propósito que sirve para atender una necesidad. El gestor definido como el que cuida bienes, atiende problemas o intereses ajenos en pro de aquel a quien pertenecen.

Se nota en la modernidad las ideas de Webber, Taylor, Fayol, Juran, Deming, entre otros, redimensionaron el concepto al campo de la organización de las instituciones teniendo su origen en la transformación económica, política y social.

La gestión es el “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

Basado en las teorías anteriormente mencionadas se asume que la gestión de la calidad educativa tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, así como las formas de organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje. Tiene la función sostener el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Generar estas nuevas estructuras y procesos, en el contexto actual, demanda a los responsables de la gestión educativa aprender a anticipar y superar obstáculos y, en general, a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración común.

## **10. HIPÓTESIS**

### **10.1. HIPÓTESIS GENERAL**

- El modelo de Gestión de la calidad educativa impide la adecuada formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, del cantón Quinsaloma.

### **10.2. SUHIPÓTESIS**

- El incumplimiento de las políticas educativas vigentes no permite la gestión de calidad y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico en la Unidad Educativa “16 de Mayo”
- El modelo de liderazgo, planificación, organización, dirección y control aplicados en la institución afecta la gestión de la calidad educativa y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico.
- La capacitación del nuevo modelo de Gestión Educativa y estándares de calidad contribuyen a la formación del perfil ideal de los docentes y formación de los estudiantes del bachillerato técnico.

## **VARIABLES**

### **Variable independiente**

Gestión de la calidad

### **Variable dependiente**

Formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico.



### **10.3 MÉTODOS USADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación del presente proyecto se la realizó con el fin de acceder a la obtención de conocimientos claros y concretos, para lo cual se emplearon los siguientes métodos:

#### **10.3.1 Investigación Primaria**

##### **10.3.1.1 Observación Empírica directa**

En el momento de la investigación dedicado a la identificación del problema bajo estudio, se emplearon los métodos Deductivo-Inductivo y hermenéutico. Con ellos, se pudo delimitar el tema, esbozar los objetivos-generales en esta instancia y plantear las hipótesis de trabajo.

##### **10.3.1.2 Investigación de Campo**

Se llevaron a cabo encuestas y entrevistas dirigidas al Rector, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia. Esta investigación permitió tomar contacto directo con los actores involucrados en el problema y obtener la información requerida para la siguiente etapa de la investigación.

En esta etapa se apoyó en los recursos de la ROPAI (Recopilación de información, Organización de datos en tablas, Presentación de resultados en Gráficos. Análisis e interpretación de la Información)

#### **10.3.2 Investigación Secundaria**

##### **10.3.2.1 Investigación bibliográfica**

Paralela al momento de investigación de observación directa del problema, se realizó la localización, la clasificación, el análisis e interpretación del marco teórico, con el cual se contrastó la realidad bajo estudio de la investigación de campo.

Se consultaron bibliografías especializadas, que incluyeron, libros, revistas, memorias, tesis concernientes al tema del problema.

Se accedió a la página del Ministerio de Educación especialmente a aquellos archivos digitales relativos al Nuevo modelo de Gestión educativa y los estándares de Calidad. También se revisaron y analizaron videos de relacionados con gestión.

Además, se revisó la Constitución del Ecuador 2008, la LOEI, el Reglamento, etc. Donde se encontró material importante para la construcción de la introducción al tema.

#### **10.3.2.2 Investigación documental**

La investigación documental contribuyó a determinar el tema de trabajo investigativo, conocer, comparar, ampliar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y criterios sobre la gestión de la calidad educativa y su incidencia en la formación de los Bachilleres técnicos.

#### **10.4 Construcción metodológica del objetivo de investigación**

En la Unidad Educativa “16 de Mayo” de Quinsaloma, fue el lugar donde se llevó a cabo la investigación con la finalidad de hacer un análisis real de desarrollo de las actividades realizadas en beneficio de la comunidad educativa y se ha obtenido los frutos esperados para cuyos fines fue creado.

Al detectar ciertas falencias en cuanto al liderazgo se refiere me siento motivado para formular este trabajo de investigación cuyo objetivo es establecer causales y plantear soluciones que permitan un cambio cuyo denominador común este fundamentado en principios sociales. Todas las instituciones tienen la opción para alcanzarlas, sin embargo las que lo logran son aquellas donde sus administradores son líderes eficientes y eficaces en mejorar la sociedad.

Se está observando en la actualidad que de nada o poco ha servido las nuevas leyes para controlar como por ejemplo la inseguridad, incrementar valores, etc. Entonces donde están las fallas, nosotros como docentes debemos exigirnos más, conocer cuáles son los indicadores de calidad educativa, el nuevo modelo de gestión y cumplir cada uno con los procesos de gestión dentro y fuera del aula.

Es fundamental por lo tanto aplicar conceptos de gestión, calidad educativa, pedagogía en busca de despertar en cada uno el ser gestores pedagógicos.

Este proyecto se fundamenta en una base teórica real recogida de fuentes bibliográficas y el internet, la misma que permitió tener un conocimiento claro de cada tema tratado y son los siguientes:

- Puntos de vista de gestión
- Procesos de gestión (planificación, organización, ejecución, coordinación y evaluación.
- Calidad educativa
- Entre otros.

#### **10.4.1 Recolección de la información empírica**

Mediante el enfoque dualista-objetivista se procedió a recolectar la información del objeto en estudio, para evitar la influencia en los resultados de la encuesta, con la finalidad de recopilar la información empírica se procedió de la siguiente manera:

Para sustentar las teorías del marco teórico se inició tomando la información bibliográfica, luego se elaboró el cuestionario de las encuestas y entrevistas que una vez revisadas fueron depuradas y clasificadas, las mismas que se aplicaron al Rector, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Institución Educativa.

Las hipótesis fueron el instrumento que sirvió de prototipo para el diseño de este trabajo.

Se consideró para el desarrollo de la investigación al Rector y vicerrectora con entrevistas. Los docentes, los estudiantes y Padres de Familia se aplicaron la fórmula para calcular la muestra en estudios descriptivos de población finita, con la que se obtuvo la siguiente muestra:

COMPOSICION	POBLACION
Servicio	2
Administrativo	3
Nivel Directivo	2
Docentes	39
Estudiantes	284
Padres de Familia	250

Datos:

n= Muestra

N= Población

E = Error de estimación admitido 0,05

Calculo para muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2} * p * q}{E^2 * (N-1) + Z_{\alpha/2} * p * q}$$

Se obtuvo:

La muestra de estudiantes es de 58

La muestra de padres de familia es de 57

#### 10.4.2 Descripción de la información obtenida

Las encuestas y entrevistas permitió obtener información para realizar el análisis y registro en tablas, presentación de graficas e interpretación de los resultados y llegar a conclusiones finales.

En la primera hipótesis se realizó dos preguntas, la segunda 10 preguntas; y la tercera 4 preguntas. Además se efectuó una entrevista al rector y vicerrectora de la Unidad Educativa, relacionadas a las hipótesis planteadas.

### **10.4.3 Análisis e interpretación de los resultados**

En el análisis e interpretación de los resultados se la hizo considerando los datos cuantitativos y cualitativos obtenido en la aplicación de las técnicas de investigación, esto permitió determinar las conclusiones y elaborar una propuesta alternativa que permita mejorar la actual gestión de la calidad educativa y por ende la formación de los bachilleres técnicos de la Unidad Educativa.

### **10.4.4 Construcción del informe de la investigación**

La construcción de este informe constituye la presentación escrita de los resultados alcanzados a través de la investigación.

En la investigación se da a conocer el problema de investigación, los objetivos e hipótesis planteadas, la aplicación de las técnicas, los resultados obtenidos que permitieron la comprobación de las hipótesis y establecer las conclusiones y recomendaciones finales. En la parte final se describe la propuesta alternativa con lineamientos puestos a consideración de los docentes, padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa “16 de Mayo”.

**11.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN  
CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.**

*Saber que se sabe lo que se sabe  
Y que no se sabe lo que no se sabe.  
He aquí el verdadero saber.  
Confucio.*

*Soy pan, soy paz, soy más  
Piero, José*

## **11.1.- UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS**

### **Hipótesis 1**

El incumplimiento de las políticas educativas vigentes no permite la gestión de calidad educativa y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico en la Unidad Educativa “16 de Mayo”

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL RECTOR Y VICERRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”**

En la entrevista realizada al Rector y Vicerrectora de la Unidad Educativa, consideran que conocen sobre gestión y calidad educativa pero no se aplica adecuadamente los procesos de gestión y peor los estándares de calidad vigente desde el año 2011. Se identifican poco con el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de la gestión y la calidad educativa.

Mencionaron que tuvieron que improvisar hace dos años al ser evaluados por el Ministerio de educación al área técnica. Por primera vez fueron evaluados .

También explicaron que existe poca colaboración por parte de los padres de familia en actividades realizadas para la mejora de la institución pero que individualmente trabajan con cada tutor.

Respecto a la enseñanza- aprendizaje (pedagogía) indican que están vinculados con la vida cotidiana de los estudiantes y la sociedad pero falta que los docentes cumplan con las planificaciones anuales y bloques curriculares, en la infraestructura tanto del aula como la Unidad Educativa se ha hecho poco o nada. En cuanto a los compañeros docentes aluden que en ocasiones muestran muy poco diálogo y trabajo en equipo y que como autoridades no se han dado capacitación sobre los temas antes mencionado.

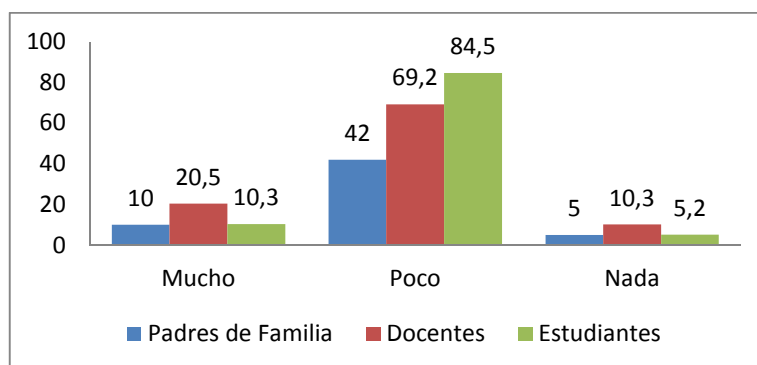
## ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

### Pregunta 1

La Unidad Educativa “16 de Mayo” cuenta con los recursos de infraestructura y pedagógicos adecuados para garantizar la calidad de la educación.

**Cuadro 1**

Indicadores	Docentes	%	Padres de Familia	%	Estudiantes	%
Mucho	8	20,5	10	17,5	6	10,3
Poco	27	69,2	42	73,7	49	84,5
Nada	4	10,3	5	8,8	3	5,2
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>



Según las barras se puede apreciar que los Docentes, Padres de Familia y Estudiantes tienen criterios similares referentes a que los recursos de infraestructura y pedagógicos son muy pocos. Se puede observar que se desenvuelven con grandes limitaciones, esto limita el cumplimiento de los procesos de gestión de la calidad educativa, afectando el aprendizaje de los estudiantes en especial en uno de los objetivos del BGU (Bachillerato General Unificado) prepararlos para el mundo laboral y/o el emprendimiento.



## Hipótesis 2

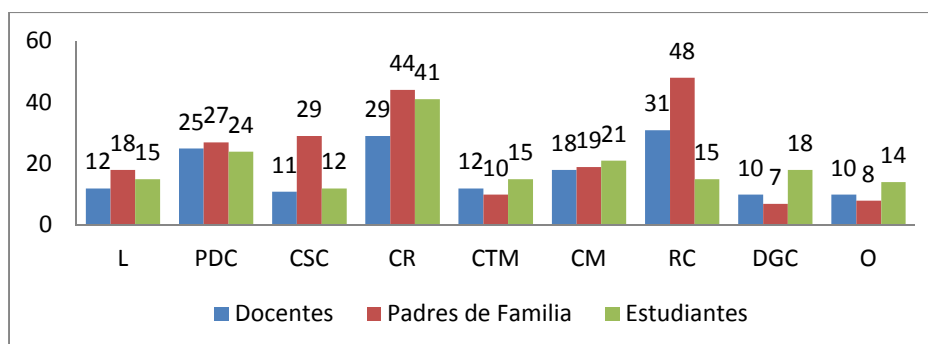
El modelo de liderazgo, planificación, organización, dirección y control aplicados en la institución afecta la gestión de la calidad educativa y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico.

### ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

¿De los siguientes indicadores con cuales identifica al Rector de la Unidad Educativa “16 de Mayo”?

Cuadro 2

Indicadores	Docentes	Padres de Familia	Estudiantes
	No.	No.	No.
Liderazgo	12	18	15
Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores de la comunidad educativa.	25	27	24
Capacidad para solucionar controversias	11	29	12
Comunica hechos relevantes al sistema educativo	29	44	41
Capacita con talleres motivacionales en temas de gestión	12	10	15
Conoce y maneja correctamente los sistemas de personal, presupuestos y financiero	18	19	21
Rinde cuenta de su gestión	31	48	15
Diagnostica, planifica, implementa y evalúa la gestión y calidad educativa	10	7	18
Otros	10	8	14



Luego del análisis de las encuestas se observó que la mayoría de Docentes, Padres de Familia y Estudiantes opinan que el Rector tiene poco liderazgo, no capacita a la comunidad educativa en temas de gestión, rinde cuentas pero falta en estudiantes y en cuanto al proceso de gestión no está cumpliendo en su totalidad, lo que si coinciden es que la autoridad comunica novedades y nada más.

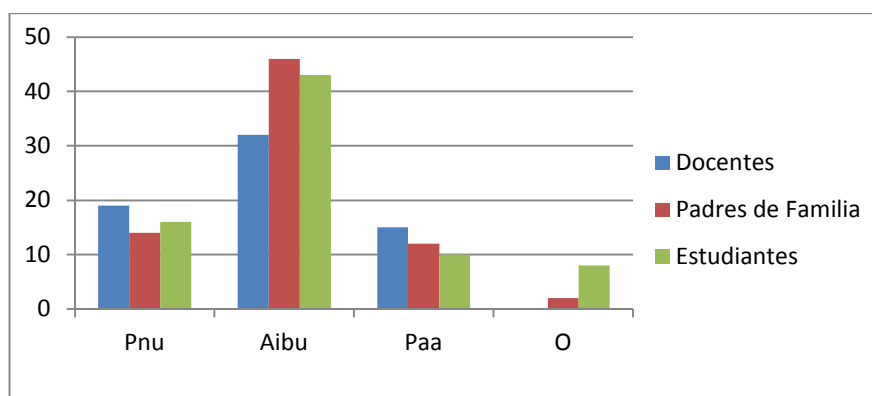
## ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

### Pregunta 3

¿En cuáles de estas actividades participan los Padres de Familia de la Unidad Educativa?

**Cuadro 3**

Indicadores	Docentes	Padres de Familia	Estudiantes
	No.	No.	No.
Priorizan necesidades de la Unidad	19	14	16
Actividades individuales en beneficio de la Unidad	32	46	43
Planificación de actividades anuales	15	12	10
Otros		2	8



El cuadro muestra el indicador sobre las actividades en las que participan los padres de familia. Se deduce que tienen la predisposición de colaborar con la institución y de realizar actividades individuales mediante autogestión. En las otras actividades su participación es escasa en especial la planificación.

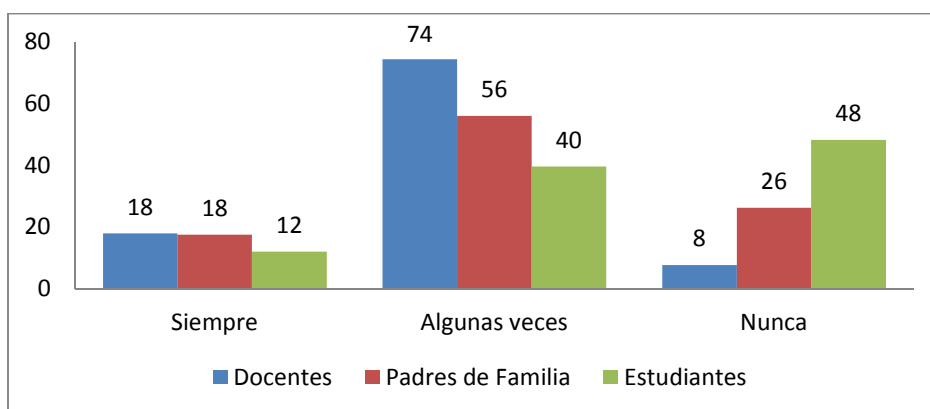
## ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

### Pregunta 4

¿El Rector lo invita a participar en la Planificación de las actividades que se desarrollan en la Unidad Educativa?.

Cuadro 4

Indicadores	Docentes	%	Padres de Familia	%	Estudiantes	%
Siempre	7	18	5	9	7	12
Algunas veces	29	74	23	40	23	40
Nunca	3	8	29	51	28	48
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>



En la encuesta realizada, se pudo observar según las barras que las tres partes coincidían que en la planificación de actividades institucionales algunas veces eran invitados a participar de ahí que la comunidad conoce poco o nada respecto a las actividades anuales no hay planificación.

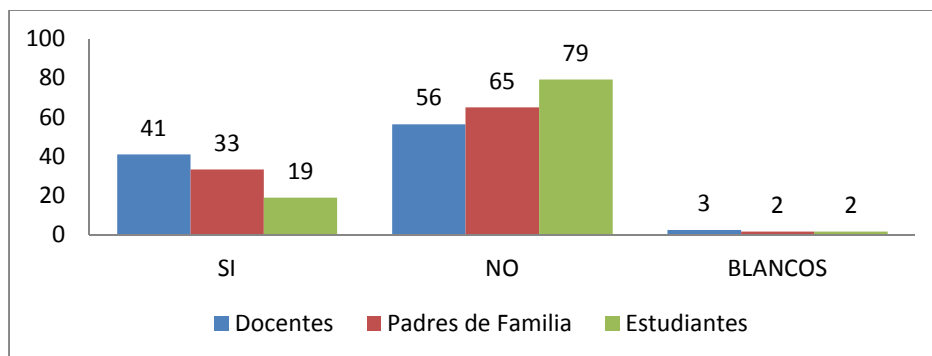
## ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

### Pregunta 5

¿Existe un plan de comunicación en la Unidad Educativa?.

Cuadro 5

Indicadores	Docentes	%	Padres de Familia	%	Estudiantes	%
SI	16	41	19	33	11	19
NO	22	56	37	65	46	79
BLANCOS	1	3	1	2	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>



En esta pregunta a las tres partes encuestadas coinciden que no existe un plan de comunicación documentado pero que comunicar lo hacen en las horas cívicas y reuniones generales y de lo comunicado no se hace el seguimiento.

En esta encuesta se refirieron también a los docentes, pues tampoco tienen un plan de comunicación salvo las entregas de calificación e información interna.

## **ENTREVISTA DIRIGIDA AL RECTOR Y VICERRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”**

La entrevista permitió conocer referente a la infraestructura y pedagógico que existe un ambiente acogedor para el desempeño docente y aprendizaje de los estudiantes sin embargo es poco para lo que realmente contempla los estándares de calidad respecto a infraestructura.

También comentaron que se realiza reuniones para planificar actividades de la institución, pero no se está cumpliendo con el seguimiento y evaluación de dichas actividades, solo hay comunicación pero no capacitación de nuevos modelos de gestión, estándares de calidad, liderazgo, etc.

En la institución no existe un plan de seguimiento y evaluación de la pedagogía docente, la Vicerrectora comentó que no hay responsabilidad de los docentes en el cumplimiento de sus deberes.

También el rector comento de que hace dos años está rindiendo cuenta de su gestión pero que no asisten los invitados en su mayoría, tanto docentes como estudiantes.

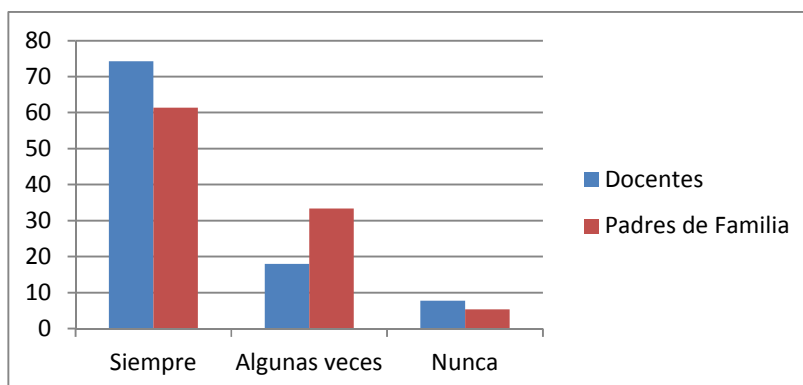
**ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“16 DE MAYO”**

Pregunta 6

¿Para iniciar el año lectivo usted es invitado a reunión de Padres de familia?.

Cuadro 6

Indicadores	Docentes	%	Padres de Familia	%
Siempre	29	74	35	61
Algunas veces	7	18	19	33
Nunca	3	8	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>



Según las barras se puede observar que los docentes y padres de familia coinciden en que siempre son invitados al inicio del año escolar pero que todo queda en palabras no se está cumpliendo que los acuerdos llegados en las mismas.

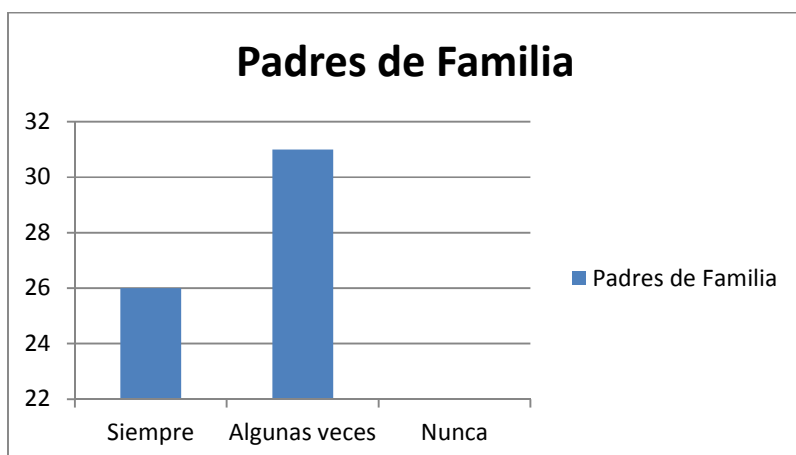
**ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“16 DE MAYO”**

Pregunta 7

¿Cuándo son convocados por el Rector o Docentes es con la finalidad de exponer las necesidades y problemas de la Unidad Educativa?.

Cuadro 8

Indicadores	Padres de Familia	%
Siempre	26	46
Algunas veces	31	54
Nunca		0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>



Mencionan que algunas veces son invitados a las sesiones pero que en su mayoría no han tenido una planificación pero en los dos últimos años ha existido cambios con ciertos docentes que han tomado correctivos y no salirse del tema al cual fuimos invitados.

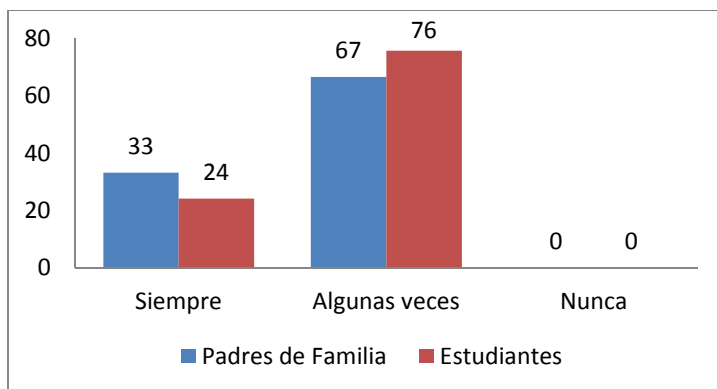
**ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“16 DE MAYO”**

**Pregunta 9**

¿Considera que los docentes muestran dialogo entre sí, y trabajan en equipo?

Cuadro 9

Indicadores	Padres de Familia	%	Estudiantes	%
Siempre	19	33	14	24
Algunas veces	38	67	44	76
Nunca		0		0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>



La encuesta realizada a los padres de familia y estudiantes respecto a que si muestran diálogo entre sí las dos partes coinciden en que no siempre y eso no ha permitido mejorar la gestión pedagógica.



### Hipótesis 3

La capacitación del nuevo modelo de Gestión Educativa y estándares de calidad contribuyen a la formación de los estudiantes del bachillerato técnico.

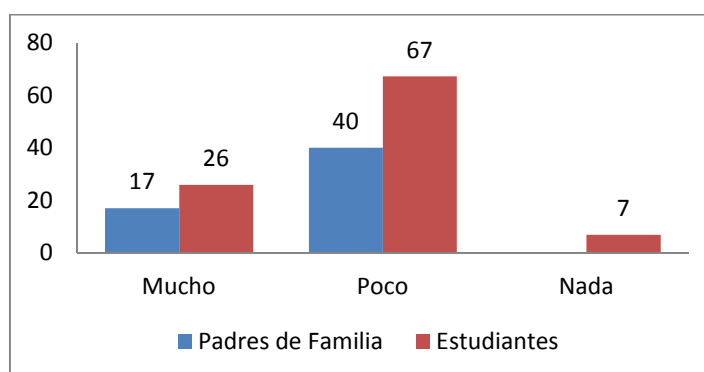
### ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

#### Pregunta 7

¿La capacidad de Gestión del Rector y Docentes ha permitido mejorar el aprovechamiento y comportamiento de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa?.

Cuadro 10

Indicadores	Padres de Familia	%	Estudiantes	%
Mucho	17	30	15	26
Poco	40	70	39	67
Nada		0	4	7
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>



La poca gestión tanto del rector como de los docentes no ha permitido el desarrollo adecuado de la comunidad educativa.

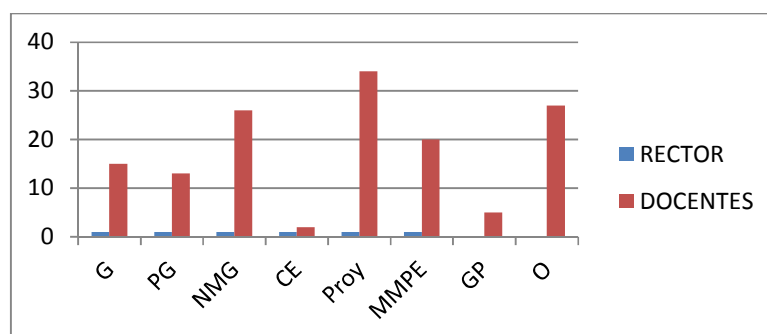
**ENCUESTA DIRIGIDA AL RECTOR Y DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“16 DE MAYO”**

**Pregunta 8**

Ha recibido capacitación referente a:

Cuadro 11

Indicadores	RECTOR	DOCENTES
	No.	
Gestión (Administración, Dirección y Liderazgo)	1	15
Procesos de Gestión	1	13
Nuevo Modelo de Gestión Educativa	1	26
Calidad educativa y sus estándares (indicadores)	1	2
Proyectos	1	34
Metodologías, materiales, procesos y evaluación de la Enseñanza - Aprendizaje	1	20
Gestores pedagógicos	1	5
Otros		27



El rector ha mencionado tener conocimiento de los temas, sin embargo recalcó que es deber de cada uno de los docentes conocerlos y aplicarlos en la institución y el aula, los docentes desconocen sobre el nuevo modelo de gestión, los estándares de calidad, los procesos de gestión y el significado de gestores pedagógicos mismos que son de vital importancia para lograr una adecuada formación de los estudiantes no solo del bachillerato técnico sino toda la comunidad educativa.

## **ENTREVISTA DIRIGIDA AL RECTOR, VICERRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”**

Las dos autoridades dicen que es verdad que hay escasez de estos talleres de capacitación y conseguir estar todos al día con los nuevos modelos de gestión y estándares de calidad educativa y nuevas metodologías de enseñanza.

Los docentes que forman parte de la institución tienen la capacitación adecuada, son profesionales pero existe la necesidad de un cambio de actitud y aptitud por cuanto no están asentando en práctica su liderazgo, creatividad y gestión pedagógica dificultando el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ende los estudiantes todavía reciben enseñanza tradicional y no un aprendizaje significativo constructivista.

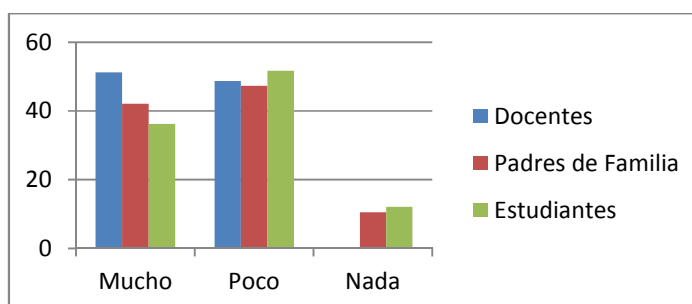
## ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

### Pregunta 9

¿Los procesos de enseñanza – aprendizaje están vinculados con la vida cotidiana de los estudiantes y sociedad actual?

**Cuadro 12**

Indicadores	Docentes	%	Padres de Familia	%	Estudiantes	%
Mucho	20	51	24	42	21	36
Poco	19	49	27	47	30	52
Nada		0	6	11	7	12
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>



De acuerdo a los resultados y comparando la opinión de ellos existe un resultado equilibrado ni mucho ni poco, esto puede ser peligroso pues la enseñanza – aprendizaje debe estar acorde con la vida cotidiana de forma directa no podemos decir esto en el siglo del conocimiento. Y si observamos en detalles los padres de familia y estudiantes casi no difieren en los resultados.

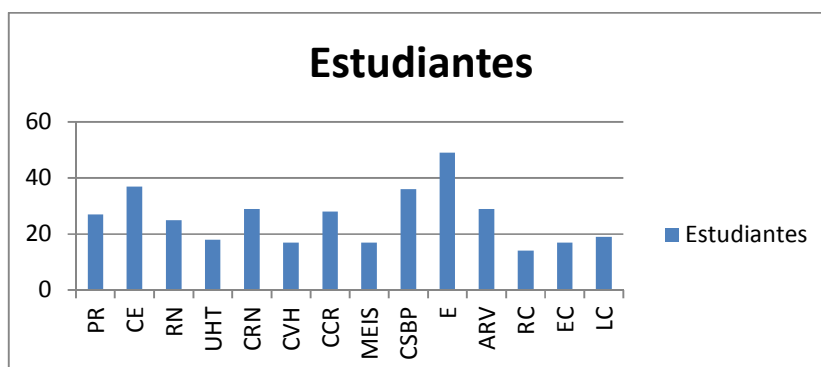
## ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “16 DE MAYO”

### Pregunta 12

Los docentes desarrollan en clases las siguientes habilidades:

Cuadro 13

INDICADORES	Estudiantes
Pensar rigurosamente	27
Comunicarse efectivamente	37
Razonar numéricamente.	25
Utilizar herramientas tecnológicas	18
Comprender su realidad natural	29
Conocer y valorar su historia y su realidad sociocultural.	17
Actuar como ciudadano responsable	28
Manejar sus emociones en la interrelación social.	17
Cuidar de su salud y bienestar personal.	36
Emprender.	49
Aprender por el resto de su vida	29
Redactar con claridad	14
Escribir correctamente	17
Leer comprensivamente	19



Podemos observar que la mayoría de resultados están en que los docentes del área técnica han puesto énfasis en el emprendimiento sin embargo falta mucho en el indicador de pensar rigurosamente, redactar, escribir y leer comprensivamente. Como docentes falta mucho para llegar a cumplir con los objetivos esenciales del nuevo Bachillerato no solo técnico sino todas las áreas. Para lograrlo debemos conocer no solo los procesos de gestión y estándares de calidad sino todo lo referente a educación.

## **11.2. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.**

### **HIPÓTESIS GENERAL**

- El tipo de calidad aplicada en la gestión educativa de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, del cantón Quinsaloma, impide la adecuada formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico.

### **SUHIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El incumplimiento de las políticas educativas vigentes no permite la gestión de calidad y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico en la Unidad Educativa “16 de Mayo”

Aseverar que desde las diferentes estamentos educativos no se cumplen con las políticas vigentes y en especial a la Unidad Educativa “16 de Mayo”, no es otra cosa que hablar con la realidad palpada, vivida; las diferentes preguntas al rector, vicerrectora, docentes, padres de familia y estudiantes, con sus correspondientes respuestas, demuestran el incumplimiento en la aplicación del nuevo modelo de gestión y estándares de calidad ya que las dos van de la mano, por lo tanto no se logrará el objetivo último en especial del Bachillerato Técnico, el mismo que menciona prepararlos para vida y en democracia, seguir sus estudios y mundo laboral o el emprendimiento.

- El modelo de liderazgo, planificación, organización, dirección y control aplicados en la institución afecta la gestión de la calidad educativa y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico.

En esta hipótesis se encontró que falta liderazgo, no se cumple con los procesos de gestión no solo del rector, también los docentes. El desconocimiento de estas no ayudan en la formación de las personas en especial los estudiantes del bachillerato técnico, la calidad de la educación se conseguirá con una gestión aplicando adecuadamente las ciencias administrativas.

- La capacitación del nuevo modelo de Gestión Educativa y estándares de calidad contribuyen a la formación del perfil ideal de los docentes y formación de los estudiantes del bachillerato técnico.

En materia de gestión y calidad educativa, la capacitación contribuyen fundamentalmente a la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo”; sin embargo los resultados de la investigación indican que la capacitación en estos temas son nulas, esto no favorece a la institución que tiene por misión formar estudiantes para vida en democracia, seguir sus estudios y mundo laboral y mucho más si se reconoce que ya estamos en un globalizado inclusive del conocimiento.

### **11.2.1. COMPROBACIÓN/DESAPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Analizados los resultados de la investigación, relacionados con las hipótesis planteadas, se verificó la comprobación de la misma.

#### **HIPÓTESIS GENERAL**

El modelo de Gestión de la calidad educativa impide la adecuada formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa “16 de Mayo”, del cantón Quinsaloma.

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

##### **HIPÓTESIS 1**

El incumplimiento de las políticas educativas vigentes no permite la gestión de calidad y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico en la Unidad Educativa “16 de Mayo”

Los resultados obtenidos de la investigación señalan, que la gestión de la calidad educativa no se está desempeñando de acuerdo al nuevo modelo de gestión y estándares de calidad implementada desde el año 2010. En tal virtud esta hipótesis queda confirmada, existe falta de liderazgo por parte del administrativo y gestión pedagógica de los docentes.



## **HIPÓTESIS 2**

El modelo de liderazgo, planificación, organización, dirección y control aplicados en la institución afecta la gestión de la calidad educativa y formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico.

Según los resultados obtenidos, falta liderazgo, talleres de capacitación relacionados al proceso de gestión comprendiendo desde las planificaciones macro y micro tanto de la autoridad y docentes, esto no responde al nuevo modelo establecido. Por tanto la hipótesis queda comprobada.

## **HIPÓTESIS 3**

La capacitación del nuevo modelo de Gestión Educativa y estándares de calidad contribuyen a la formación del perfil ideal de los docentes y formación de los estudiantes del bachillerato técnico.

La falta de talleres de capacitación de actualización en especial del tema en mención, impiden el fortalecimiento pedagógico de los docentes y por tanto el servicio a la comunidad educativa. la hipótesis demuestra que con una buena capacitación docente se puede alcanzar altos niveles de calidad en la formación de los estudiantes.

Realizando una análisis rápido se constata que es necesario contar con un plan de capacitación continuo que visore las nuevas reformas educativas, así como un plan de seguimiento y medición de impacto en el aula, la misma que este bajo la responsabilidad delos docentes y muy en especial de la autoridad.

## **11.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.3.1. CONCLUSIONES**

- La gestión de la calidad educativa aplicada en la Unidad Educativa “16 de Mayo” poco o nada ha contribuido en el desarrollo educativo en especial la formación de los estudiantes del Bachillerato Técnico, debido a la inapropiada gestión de los procesos, que no son garantía de la eficacia y eficiencia administrativa y pedagógica.
- No existe el conocimiento de los procesos de administración (gestión), el nuevo modelo de gestión y estándares de calidad educativa implantada en el año 2011.
- El liderazgo aplicado por la autoridad de la Unidad Educativa 16 de Mayo” presenta tradicionalismo, siempre está improvisando, falta de creatividad, existe comunicación pero no seguimiento, ausencia de los procesos de gestión Institucional y áulica, esto incide en la formación de los estudiantes.
- Se concluye también que la gestión del rector es muy poca pues falta infraestructura, los docentes gestionan pero son cortadas sus aspiraciones por el mismo.
- Los docentes tienen la necesidad de talleres de capacitación continua de mejoramiento pedagógico y muy en especial de los procesos de gestión y estándares de calidad educativa tanto en lo administrativo y de aula, en la encuesta se pudo observar que falta mucho estos talleres.

### 11.3.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar tanto las autoridades como docentes los procesos de gestión el nuevo modelo de gestión en el Ecuador y cumplir con los estándares de calidad educativa e impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias de esta naturaleza.
- Seguir incentivando la participación de los padres de familia para exigir a las autoridades locales, provinciales y nacionales el cumplimiento de una educación de calidad no solo respecto a la infraestructura sino también al campo pedagógico.
- Se recomienda el empoderamiento y liderazgo de cada uno de los actores de la institución ya que es trascendental para alcanzar la excelencia organizacional y la buena formación de los estudiantes.
- Establecer como política institucional, la capacitación, mejoramiento, perfeccionamiento en todo lo referente a gestión ya de ahí saldrán las nuevas autoridades y así evitar continuar con el tradicionalismo o continuismo.
- Fomentar la participación de los docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad en la planificación, administración y evaluación de la Unidad y pedagógico, fundamentados en la gestión y estándares de calidad educativa.
- Uno de los problemas más acentuados es lo relacionado con la aplicación de los procesos de gestión y desconocimiento de los estándares de calidad se sugiere capacitar a los docentes y directivos en los procesos de gestión y estándares de calidad educativa inmediata, con la finalidad de que los beneficios que proporcione a la comunidad sean de calidad.

## 12.- PROPUESTA DE APLICACIONES DE RESULTADOS

*“Donde hay una empresa de éxito,  
Alguien tomó alguna vez una decisión valiente.”*

*Peter Drucker*

*No importa qué tan hermosas, tristes o nobles  
Sean las sendas ajenas,  
Tú tienes necesidad de tu propia luz.  
Abre tu camino, fabrica tu propia lámpara.  
Anónimo.*

### **12.1. ALTERNATIVA OBTENIDA**

Capacitar a los directivos y docentes para el mejoramiento de la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa “16 de Mayo”, con un enfoque de transformación al servicio de la sociedad.

### **12.2. ALCANCE DE LA ALTERNATIVA**

La capacitación en aplicación de los procesos de gestión en el campo administrativo y áulico, el conocimiento del nuevo modelo de gestión y estándares de calidad educativa vigente, ayudará sin duda alguna a toda la comunidad educativa en especial al capacitarse tanto autoridades como docentes, diseñaran su planificación de una manera coherente y acorde con las necesidades de los estudiantes ya que ellos son nuestros clientes que necesitan ser formados eficazmente y así logrará la Unidad Educativa formar estudiantes para la vida y participación democrática, seguir sus estudios y el mundo laboral o el emprendimiento.

Esta propuesta es de gran importancia para la Unidad Educativa “16 de Mayo”, porque propende que los procesos de gestión y estándares de calidad vigente impulse a la comunidad educativa a ser más dinámica y a su directivo a buscar formas de obtener ayuda tanto para la infraestructura como necesidades pedagógicas, con la colaboración de los padres de familia y estudiantes; para la buena marcha de la Institución.

Dinamizará la participación e integración de los docentes padres de familia y estudiantes en el accionar educativo, fortalecida en valores que generen cambios positivos de liderazgo no solo de autoridades sino también de docentes.

## **12.3. LA ALTERNATIVA DE APLICACIÓN**

### **12.3.1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALTERNATIVA**

#### **12.3.1.1. ANTECEDENTES**

En el desarrollo de la investigación se ha podido establecer que la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa no está contribuyendo a la formación adecuada de los estudiantes del Bachillerato Técnico, debido a la falta de aplicación de los procesos de gestión y desconocimiento total de los estándares de calidad vigente desde hace dos años.

Tanto el Rector como la vicerrectora y docentes conocen de manera parcial los procesos y de gestión; como es la planificación, y recientemente el nuevo modelo de gestión pero no en su totalidad, los estándares de calidad no existe en el vocabulario actual de los docentes de la Unidad Educativa.

Al encuestar a los estudiantes, docentes y padres de familia sobre el liderazgo de la autoridad han coincidido que hace mucha falta; respecto a si los docentes están planificando cumpliendo con las necesidades de los estudiantes, sostuvieron que falta mucho.

Como conclusión se obtuvo que falta liderazgo tanto de autoridades como docentes, por tanto no hay una buena aplicación de los procesos de gestión y estándares de calidad, mismos que servirán para demostrar como institución que estamos cumpliendo con lo estipulado en la constitución respecto a educación.

Al no cumplir adecuadamente con estos procesos de gestión y estándares de calidad vigente la institución puede perder una de sus áreas técnicas por falta de planificación, organización, ejecución, coordinación y evaluación educativa.

### **12.3.1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el desarrollo de la investigación se ha podido establecer que la gestión de la calidad educativa de la Unidad Educativa “16 de Mayo” no está contribuyendo en la formación de los estudiantes del Bachillerato técnico de la misma, debido a la falta de liderazgo y trabajo en equipo tanto de la autoridad y docentes al no aplicar los procesos de gestión y estándares de calidad educativa que desconocen en un buen porcentaje.

El trabajo aporta planteando alternativas que permitan que la Unidad Educativa “16 de Mayo” cuente con el Nuevo modelo de gestión, aplique los procesos de gestión de manera eficaz y estándares de calidad Educativa aplicado por el ministerio de Educación, complementados con la presencia de líderes que cuenten con la fuerza moral y profesional para alcanzar los logros o cambios deseados que la educación demanda.

Esta propuesta necesariamente debe contar con la decisión de la autoridad de la Institución para realizar las capacitaciones inmediatamente y de esta manera se pueda tener más herramientas para para la buena gestión y poder contribuir con el incremento de calidad educativa en la Unidad Educativa.

Para el efecto se puede decir que la Unidad Educativa “16 de Mayo” cuenta con docentes profesionales capaces y formados en la docencia. La propuesta lleva a la preparación y capacitación de los temas de procesos gestión, liderazgo, nuevo modelo de gestión y estándares de calidad que poco o nada se conoce.

### **12.3.1.3. OBJETIVOS**

#### **12.3.1.3.1. Objetivo general**

- Fomentar los procesos de gestión y estándares de calidad educativa en la Unidad “16 de Mayo”, mediante la participación activa de la comunidad.

#### **12.3.1.3.2. Objetivos específicos**

- Aplicar los procesos de gestión y estándares de calidad que garantice el trabajo en equipo.
- Diseñar estrategias que fomenten la participación activa de la comunidad en el desarrollo de la gestión y calidad educativa.
- Proponer programas de capacitación semestral en liderazgo, nuevo modelo de gestión trabajo en equipo que mejore el desempeño de los docentes que labora en la Unidad
- Determinar sistemas de seguimiento, control y evaluación de procesos y resultados en las actividades realizadas por la Unidad Educativa



## **12.4. ESTRUCTURA GENERAL DE LA PROPUESTA**

### **12.4.1. GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA**

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no solo se plantean quehaceres pedagógicos didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

En este sentido, la gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizajes. Entonces la gestión de calidad no solamente se entiende como un producto sino como un proceso. En este proceso están involucrados todos los actores de la Institución educativa, aquellos que son directamente usuarios; estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y directivos.

Este proceso de gestión de la calidad debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

Una institución de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros de aprendizajes significativos.

Msc. Menigno Hidalgo Matos (2009) Moderna Gestión Pedagógica

### **12.4.2. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR**

La Constitución política de nuestro país establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y en el artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad.

Para establecer qué es una educación de calidad, necesitamos primero identificar qué tipo de sociedad queremos tener, pues un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de esa meta.

Adicionalmente, un criterio clave para que exista calidad educativa es la equidad, que en este caso se refiere a la igualdad de oportunidades, a la posibilidad real de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, a la permanencia en dichos servicios y a la culminación del proceso educativo.

Por lo tanto, de manera general, nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que dé las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país.

Adicionalmente, la sexta política del Plan Decenal de Educación determina que hasta el año 2015, se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo. Sin embargo, estos mandatos no dicen explícitamente qué es calidad educativa.

#### **12.4.3. EL BUEN VIVIR Y LA EDUCACIÓN.**

El derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y, como tal, garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos y ciudadanas para una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza (todos estos, principios del Buen Vivir).

<http://www.edugov.com>

## **12.5. NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN EL ECUADOR**

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales.

En ese marco, el Nuevo Modelo persigue la desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional, a su vez, una nueva práctica de realización del servicio público (mejor distribución de personal capacitado e idóneo); así como la racionalización recursos, distribución de competencias y responsabilidades.

### **Objetivo general:**

Implementar un Nuevo Modelo de Gestión Educativa que garantice la rectoría del sistema mediante el fortalecimiento institucional de la autoridad educativa nacional y potencie la articulación entre niveles e instituciones desconcentrados del sistema.

### **Objetivos específicos:**

1. Implementar el nuevo orgánico funcional del Ministerio de Educación.
2. Implementar el Modelamiento Territorial a nivel nacional, para la definición de distritos y circuitos educativos.
3. Conformar las Coordinaciones Regionales, Direcciones Distritales y Administraciones Circuitales de Educación incluyendo adecuaciones de infraestructura y dotación de equipamientos.
4. Implementar los sistemas de información que consideren los componentes de capacitación, gestión, régimen escolar, acompañamiento pedagógico, regulación.
5. Conformar los Gobiernos Escolares Ciudadanos en los Circuitos Educativos.

### **12.5.1. Desconcentración del MinEduc**

Desconcentrar significa transferir competencias para articular procesos, productos y servicios en los niveles territoriales, y con ello se consigue la garantía efectiva de los derechos ciudadanos, en este caso, el derecho a la educación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe – LOEI en su Capítulo Cuarto, Artículo 25, establece que los niveles de gestión de la Autoridad Educativa

Nacional son cuatro:

- Nivel central intercultural
- Nivel zonal intercultural y bilingüe
- Nivel distrital intercultural y bilingüe
- Circuito educativo intercultural y bilingüe

### **12.5.2. Para qué desconcentrar**

Los procesos de descentralización y desconcentración implican fuertes cambios institucionales, para adecuar las organizaciones a las nuevas tareas y responsabilidades sociales.

- Para que las instituciones educativas estén articuladas a un mismo proyecto educativo, que responda a las necesidades de la población local.
- Para instalar una administración educativa en territorio con autonomía financiera y con capacidades de respuesta a necesidades urgentes. Toma de decisiones oportunas y eficaces, sin centralismo.
- Para que la ciudadanía acceda a los servicios educativos, de forma más cercana, ágil y eficiente, a través de ventanillas de servicio.
- Para aprovechar de manera eficaz y eficiente todas las capacidades instaladas en los diferentes niveles de gestión.
- Para que exista Micro planificación en cada uno de los distritos educativos, para racionalizar la oferta y la demanda.

### **12.5.3. Zonas, distritos y circuitos**

- La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa está en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, incluye las 9 Zonas Educativas (Subsecretarías de Quito y Guayaquil), los 140 distritos educativos y 1.117 circuitos educativos. Y todas las áreas, secciones y direcciones del Ministerio de Educación.
- La población objetivo abarca todos los usuarios del Sistema Nacional de Educación, incluyendo estudiantes y ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscomisionales y particulares del Ecuador. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones Provinciales de Educación Hispanas y Bilingües que se encuentran en transición hacia los distritos.

### **12.5.4. El distrito educativo**

El distrito es un órgano técnico administrativo desconcentrado, que generalmente coincide con el área geográfica de un cantón o unión de cantones (de 1 a 4 máximos). Está constituido por circuitos y constituye el reemplazo de las 24 Direcciones Provinciales de Educación. En este nivel se articulan las políticas de desarrollo del territorio, y sus competencias son: la coordinación, micro planificación, gestión y control de servicios.

A partir del funcionamiento de las Coordinaciones Zonales, actualmente se avanza hacia la implementación de 140 distritos educativos. En el primer trimestre de 2013, se prevé la entrega del primer grupo de 46 distritos; actualmente, se construyen sus Unidades Administrativas Distritales, a lo largo de las 9 zonas.

Cada Unidad Administrativa Distrital se ubica en el ámbito cantonal. Mientras que, en el caso de los cantones grandes como Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Ambato se organizan en diversas parroquias.

Las Unidades Administrativas Distritales estarán más cerca de la ciudadanía, que accederá, a través de ventanillas de servicio, a trámites como:

- Refrendación de Títulos
- Certificación y reimpresión de acuerdos de creación de instituciones
- Certificación y reimpresión de permisos de Funcionamiento de Instituciones Educativas
- Denuncias
- Solicitud de apelaciones
- Ingreso al Magisterio (aspirantes a docentes, méritos y oposición)
- Certificado de tiempo de servicio
- Certificado de remuneraciones
- Certificado de no haber sido sancionado
- Certificado de no estar inmerso en sumario administrativo
- Activación de clave para el IESS
- Comisiones de servicios
- Solicitud de vacaciones
- Solicitud de permisos y licencias
- Solicitud de asignación de textos, alimentos y uniformes
- Solicitud de Contratos de personal
- Asignación de Cupos (Matriculación)
- Solicitudes de soporte (Instituciones Educativas)
- Denuncias y quejas ciudadanas

#### **12.5.5. El circuito educativo**

Según el Art. 30 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el “circuito educativo intercultural y bilingüe es un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales, en un espacio territorial delimitado, conformado según criterios poblacionales, geográficos, étnicos, lingüísticos, culturales, ambientales y de circunscripciones territoriales especiales”.

Los establecimientos públicos que conforman el circuito están vinculados a una Entidad Organizativa Desconcentrada-EOD (sede administrativa) que gestiona los recursos y la ejecución presupuestaria.

En suma, el circuito es una ‘estrategia de desconcentración’ que persigue objetivos como:

- Universalización de la Educación Inicial
- Universalización de la Educación General Básica

- Incremento de escolarización en el Bachillerato
- Inclusión educativa
- Disminución de trayectos escolares (establecimiento cercano a casa)
- Racionalización de servicios educativos de conformidad con población y territorio.
- Gobernabilidad del sistema educativo.
- Participación ciudadana

Al ser la conformación de los distritos y circuitos un trabajo intersectorial, que contó con la participación de SENPLADES y los ministerios de Salud e Inclusión Económica y Social; fue necesario ajustar criterios conforme a las necesidades del MINEDUC, para garantizar a la ciudadanía, el acceso a los servicios educativos.

Los acuerdos a los que se llegó son:

1. Existen circuitos educativos que coinciden con los circuitos administrativos.
2. Los circuitos educativos pueden subdividir a los circuitos administrativos.
3. Dos o más circuitos administrativos se agrupan, si así lo ameritan los circuitos educativos.

Entre los servicios que brindará el circuito educativo constan:

- Oferta educativa completa, mantenimiento, reparación de infraestructura y equipamiento educativo
- Dotación de recursos educativos (uniformes, textos, alimentos, etc.)
- Biblioteca, aulas tecnológicas, laboratorios de ciencias y de lenguas
- Canchas para incentivar el deporte comunitario
- Asesoría educativa a establecimientos públicos y fiscomisionales
- Apoyo a la inclusión educativa en establecimientos públicos, mediante psicopedagogos, (identificación y referencia de estudiantes con necesidades educativas especiales, apoyo a docentes y a familias para la inclusión).

## **12.6. ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA**

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

Los estándares propuestos aspiran a tener las siguientes características:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema.

## **12.7. Propósito de los estándares de calidad educativa**

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua.

Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo.

Otros usos más específicos de los estándares de calidad educativa son:

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que puedan exigir una educación de calidad.
- Proveer información a los actores del sistema educativo para que estos puedan:
  - Determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y cómo debe ser una buena institución educativa;
  - Realizar procesos de autoevaluación;
  - Diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento, fundamentados en los resultados de la evaluación y autoevaluación.



- Proveer información a las autoridades educativas para que estas puedan:
  - Diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo;
  - Ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo, basados en los resultados de la evaluación.
  - Crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones;
  - Realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos;
  - Mejorar las políticas y procesos relacionados con los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías;
  - Informar a la sociedad sobre el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo.

## **12.8. TIPO DE ESTÁNDARES DESARROLLADOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Existe evidencia a nivel mundial que sugiere que los países que cuentan con estándares tienden a mejorar la calidad de sus sistemas educativos.

Con la implementación de los estándares, contaremos con descripciones claras de lo que queremos lograr, y podremos trabajar colectivamente en el mejoramiento del sistema educativo.

El Ministerio de Educación ha diseñado los Estándares de Aprendizaje, de Desempeño Profesional, de Gestión Escolar, y de Infraestructura, con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados.

### **12.8.1. ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE**

Son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación General Básica hasta el Bachillerato.

## **Estándares de Aprendizaje y el Currículo Nacional**

Los estándares de Aprendizaje describen los logros que deben alcanzar los estudiantes al final de cada uno de los cinco niveles establecidos. Por su parte, el Currículo Nacional contiene las herramientas necesarias para que el estudiante, en cada año lectivo, pueda ir aproximándose a estos estándares. En consecuencia, si se aplica el Currículo Nacional de manera adecuada, los estudiantes alcanzarán los estándares de Aprendizaje.

## **Organización de los Estándares de Aprendizaje**

Los estándares corresponden a cuatro áreas básicas: Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales. Se establecen en cinco niveles que permiten visualizar la progresión del aprendizaje que se espera del estudiantado en los dominios centrales de cada área curricular.

Los niveles de progresión están organizados de la siguiente manera:

PRIMER NIVEL	Al término del PRIMER AÑO de Educación General Básica
SEGUNDO NIVEL	Al término del CUARTO AÑO de Educación General Básica
TERCER NIVEL	Al término del SÉPTIMO AÑO de Educación General Básica
CUARTO NIVEL	Al término del DÉCIMO AÑO de Educación General Básica
QUINTO NIVEL	Al término del TERCER AÑO de Bachillerato

Dentro de los estándares de cada área, se proponen dominios de conocimiento, los cuales expresan los núcleos de aprendizaje y destrezas centrales del área curricular que desarrollan procesos de pensamiento, a partir de la comprensión y aplicación de los conocimientos esenciales.

**Dominios de conocimiento:** Son núcleos de aprendizaje esenciales de la ciencia que conforma cada área curricular; tienen un sentido abarcador e intentan dar cuenta de todos los aspectos principales del área.

**Niveles de progresión:** Son intervalos que representan momentos característicos en el desarrollo del aprendizaje, que van de lo más complejo; están asociados a lo que se espera que la mayoría de los estudiantes aprendan en determinados años escolares. Cada nivel comprende tres años escolares, a excepción del primer nivel que comprende el primer año de Educación General

**Básica.** Los niveles de aprendizaje son:

- Inclusivos, es decir, un nivel superior implica un nivel anterior o inferior.
- Coherentes y relativamente homogéneos en complejidad, en virtud de las áreas curriculares.

**Componentes del estándar:** Cada estándar de aprendizaje se integra de tres componentes propios del aprendizaje significativo, que progresan de nivel a nivel:

- Desarrollo de procesos del pensamiento (DP)
- Comprensión de conceptos (CC)
- Actitudes y prácticas (AP)

#### **12.8.1.1. BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO**

El BGU es el nuevo programa de estudios creado por el Ministerio de Educación (MinEduc) con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo para todos los jóvenes que hayan aprobado la Educación General Básica (EGB).

**El BGU tiene como triple objetivo preparar a los estudiantes: (a) para la vida y la participación en una sociedad democrática, (b) para el mundo laboral o del emprendimiento, y (c) para continuar con sus estudios universitarios.**

En el BGU, todos los estudiantes deben estudiar un grupo de asignaturas centrales denominado tronco común, que les permite adquirir ciertos aprendizajes básicos esenciales correspondientes a su formación general. Además del tronco

común, los estudiantes pueden escoger entre dos opciones en función de sus intereses: el Bachillerato en Ciencias o el Bachillerato Técnico.

Aquellos que opten por el Bachillerato en Ciencias, además de adquirir los aprendizajes básicos comunes del BGU, podrán acceder a asignaturas optativas que les permitirán profundizar en ciertas áreas académicas de su interés.

Los que opten por el Bachillerato Técnico también adquirirán los aprendizajes básicos comunes del BGU, y además desarrollarán las competencias específicas de la figura profesional que hayan elegido.

### 12.8.1.2. PERFIL DE SALIDA DEL BACHILLERATO

Se espera que nuestro país cuente con bachilleres capaces de:

- **Pensar rigurosamente.** Pensar, razonar, analizar y argumentar de manera lógica, crítica y creativa. Además: planificar, resolver problemas y tomar decisiones.
- **Comunicarse efectivamente.** Comprender y utilizar el lenguaje para comunicarse y aprender (tanto en el idioma propio como en uno extranjero). Expresarse oralmente y por escrito de modo correcto, adecuado y claro. Además, apreciar la Literatura y otras artes y reconocerlas como una forma de expresión.
- **Razonar numéricamente.** Conocer y utilizar la matemática en la formulación, análisis y solución de problemas teóricos y prácticos, así como en el desarrollo del razonamiento lógico.
- **Utilizar herramientas tecnológicas de forma reflexiva y pragmática.** Utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para buscar y comprender la realidad circundante, resolver problemas, tener acceso a la sociedad de la información y manifestar su creatividad, evitando la apropiación y uso indebido de la información.
- **Comprender su realidad natural.** Comprender su realidad natural a partir de la explicación de los fenómenos físicos, químicos y biológicos con apoyo del método científico, lo cual permitirá que el estudiante participe de modo proactivo y resuelva problemas relacionados con el ámbito natural, respetando los ecosistemas y el ambiente.

- **Conocer y valorar su historia y su realidad sociocultural.** Investigar sobre su identidad, historia y ámbito sociocultural, participando de manera activa en la sociedad, resolviendo problemas y proponiendo proyectos dentro de su ámbito sociocultural; esto implica aprender sobre sistemas políticos, económicos y sociales a nivel local, nacional e internacional, utilizando estos conocimientos en su vida cotidiana.
- **Actuar como ciudadano responsable.** Regirse por principios éticos-morales, que le permitan ser un buen ciudadano o ciudadana: cumpliendo con sus deberes, respetando y haciendo respetar sus derechos, además de guiarse por los principios de respeto (a las personas y al medio ambiente), reconociendo la interculturalidad, la democracia, la paz, la igualdad, la tolerancia, la inclusión, el pluralismo (social y cultural), la responsabilidad, la disciplina, la iniciativa, la autonomía, la solidaridad, la cooperación, el liderazgo, el compromiso social y el esfuerzo.
- **Manejar sus emociones en la interrelación social.** Manejar adecuadamente sus emociones, entablando buenas relaciones sociales, trabajando en grupo y resolviendo conflictos de manera pacífica y razonable.
- **Cuidar de su salud y bienestar personal.** Entender y preservar su salud física, mental y emocional, lo cual incluye su estado psicológico, nutrición, sueño, ejercicio, sexualidad y salud en general.
- **Emprender.** Ser proactivo y capaz de concebir y gestionar proyectos de emprendimiento económico, social o cultural, útiles para la sociedad. Además, formular su plan de vida y llevarlo a cabo.
- **Aprender por el resto de su vida.** Acceder a la información disponible de manera crítica: investigar, aprender, analizar, experimentar, revisar, autocriticarse y autocorregirse para continuar aprendiendo sin necesidad de directrices externas. Además, disfrutar de la lectura y leer de manera crítica y creativa.

### 12.8.2. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR

Establecen la manera cómo un plantel educativo se organiza y desarrolla procesos de gestión para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo, estos estándares contribuyen a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo. Dentro de esto se espera que los agentes educativos

sepan: analizar las situaciones para la toma de decisiones, comunicar efectivamente a todos los miembros de la comunidad, manejar los conflictos, liderar y orientar a la comunidad educativa, trabajar como parte de un equipo, reflexionar desde su propia práctica e incorporar los puntos de vista de los demás; y, sepan negociar para llegar a acuerdos. Cada institución educativa, al tener una realidad propia, establecerá las acciones y planes de mejora necesarios.

**Dimensión:** Ámbito o área de acción que tiene un objetivo concreto en función del sistema organizativo.

**Proceso:** Conjunto de prácticas recurrentes o sistemáticas que desarrollan los actores de un establecimiento educativo necesarias para alcanzar resultados de calidad.

**Estándar:** Descriptores de los logros esperados o resultados que se pueden alcanzar.

**Indicador:** Expresión de medida o grado de cumplimiento de un objetivo o, en este caso, del estándar establecido.

Estándares que contribuyen a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo.

Cuadro 1

PROCESOS BASICOS DE GESTIÓN	ESTÁNDARES
<b>DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>La institución educativa de calidad establecerá procesos para:</b>	
<b>Organización</b>	1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.
	2. Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional.
	3. Desarrollar planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional.
<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Lineamientos normativos</b>	4. Aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
	5. Actualizar puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) con datos correctos, exactos y completos.
	6. Organizar de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje.
	7. Desarrollar y aplicar el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.
	8. Desarrollar manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
<b>Talento humano</b>	9. Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente.
	10. Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
	11. Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.
	12. Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.
	13. Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos <sup>1</sup> para el personal administrativo, directivo y docente.
<b>Recursos didácticos y físicos</b>	14. Gestionar los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas.
	15. Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.
	16. Promover y supervisar el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización.
<b>Sistema de información y comunicación</b>	17. Mantener de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa

Cuadro 1

<b>DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA CURRICULAR</b>	
<b>Gestión del aprendizaje</b>	18. Monitorear la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje.
	19. Promover entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.
	20. Desarrollar e implementar adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a la discapacidad.
	21. Implementar estrategias de evaluación que orienten a los estudiantes y docentes –de manera permanente, oportuna y precisa– a lograr los objetivos de aprendizaje.
	22. Desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna.
<b>Tutorías y acompañamiento</b>	23. Desarrollar un plan de tutorías que garantice el refuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje.
	24. Implementar planes de acompañamiento, efectivos y permanentes, para estudiantes con necesidades educativas especiales.
<b>DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
<b>Convivencia escolar y formación ciudadana</b>	25. Elaborar el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.
	26. Establecer mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar y comunitaria.
	27. Supervisar el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional y que son parte del Código de Convivencia.
	28. Implementar estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro de la institución.
	29. Establecer políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI.
<b>Servicios complementarios</b>	30. Optimizar los servicios relacionados con el bienestar de la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, transporte, entre otros.
<b>DIMENSIÓN: RELACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO CON LA COMUNIDAD</b>	
<b>Programas de redes de trabajo</b>	31. Promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y otras.
	32. Propiciar el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa: instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico, entre otras.

(Calidad) <http://www.edugov.com>



### **12.8.3. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL**

Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

Uso de los estándares de desempeño profesional

- Para guiar, reflexionar, evaluar y autoevaluar;
- Para diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento;
- Para tomar decisiones en cuanto a: evaluación, apoyo y asesoría, certificación, concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, formación inicial, formación continua y desarrollo profesional educativo.

#### **Qué tipo de “líder educativo” necesita el Ecuador**

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

Los estándares de Desempeño Profesional Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

#### **12.8.3.1. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

El modelo de estándares de desempeño directivo tiene 4 dimensiones centradas en mejorar el aprendizaje de los estudiantes: 1) liderazgo, 2) gestión pedagógica, 3) gestión del talento humano y recursos, y 4) clima organizacional y convivencia escolar, tal y como se observa en el gráfico a continuación:

Cuadro 2

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
<b>DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento de PEI y planes de mejora</b>	<p>A.1.1 Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.</p> <p>A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.</p> <p>A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.</p>
<b>A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.</b>	<p>A.2.1 Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.</p> <p>A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.</p> <p>A.2.3 Establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.</p> <p>A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.</p> <p>A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.</p>
<b>A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.</b>	<p>A.3.1 Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.</p> <p>A.3.2 Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la Elaboración de planes de mejora.</p> <p>A.3.3 Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>A.3.4 Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.</p>
<b>DIMENSIÓN B: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	
<b>B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.</b>	<p>B.1.1 Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.</p> <p>B.1.2 Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.</p>
<b>B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.</b>	<p>B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.</p> <p>B.2.2 Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.</p> <p>B.2.3 Supervisa y evalúa la implementación del programa de inclusión escolar.</p> <p>B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.</p> <p>B.2.5 Garantiza los procesos</p>
<b>B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.</b>	<p>B.3.1 Genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>B.3.2 Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.</p> <p>B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.</p> <p>B.3.5 Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.</p>

Cuadro 2

<b>DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS</b>	
<b>C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.</b>	C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.
	C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.
	C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.
	C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.
	C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
	C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.
	C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.
	C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.
<b>C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.</b>	C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.
	C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.
	C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.
	C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.
	C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.
<b>C.3 El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.</b>	C.3.1 Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
	C.3.2 Cumple con las normas establecidas para la administración del personal.
	C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.
	C.3.4 Dirige la aplicación de las disposiciones de la Junta Distrital de Resolución de Conflictos.
	C.3.5 Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.
	C.3.6 Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
<b>C.4 El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.</b>	C.4.1 Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.
	C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.
	C.4.3 Monitorea y fomenta en la institución educativa una cultura de aprendizaje y evaluación permanente, encaminada a la mejora continua del personal y del establecimiento.

**Cuadro 3**

<b>DIMENSIÓN D: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
<b>D.1 El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.</b>	D.1.1 Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.
	D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.
	D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.
	D.1.4 Lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
<b>D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.</b>	D.2.1 Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
	D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.
	D.2.3 Dirige y evalúa las acciones implementadas para cubrir las necesidades educativas especiales y para el fortalecimiento de la comunidad.

### **12.8.3.2. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE**

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

Los estándares de Desempeño Profesional Docente nos permiten establecer las características y prácticas de un docente de calidad, quien, además de tener dominio del área que enseña, evidencia otras características que fortalecen su desempeño, tales como el uso de pedagogía variada, la actualización permanente, la buena relación con los alumnos y padres de familia, una sólida ética profesional, entre otras. Estos estándares se refieren a todos estos elementos y permiten al docente enmarcar su desempeño dentro de parámetros claros.

El propósito de los estándares de Desempeño Profesional Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el Currículo Nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Los estándares de desempeño profesional docente está compuesto por cuatro dimensiones que llevan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes: a) desarrollo curricular, b) desarrollo profesional, c) gestión del aprendizaje, y d) compromiso ético, como se puede observar en el gráfico a continuación:

Cuadro 4

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
<b>DIMENSIÓN A: DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR</b>	
A.1 El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica	A.1.1 Domina el área del saber que enseña.
	A.1.2 Comprende la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia.
	A.1.3 Conoce la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas.
	A.1.4 Conoce la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan.
A.2 El docente conoce el currículo nacional.	A.2.1 Comprende los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula.
	A.2.2 Conoce el currículo anterior y posterior al grado/curso que imparte.
	A.2.3 Conoce los ejes transversales que propone el currículo nacional.
A.3 El docente domina la lengua con la que enseña.	A.3.1 Usa de forma competente la lengua en la que enseña.
<b>DIMENSIÓN B: GESTIÓN DEL APRENDIZAJE</b>	
B.1 El docente planifica para el proceso de enseñanza aprendizaje.	B.1.1 Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje.
	B.1.2 Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos.
	B.1.3 Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
	B.1.4 Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
	B.1.5 Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje.
B.2 El docente implementa procesos de enseñanza aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate	B.2.1 Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos de aprendizaje al inicio de la clase/unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula.
	B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
	B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos.
	B.2.4 Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados.
	B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.
	B.2.6 Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.
B.3 El docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes	B.3.1 Promueve una cultura de evaluación que permita la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes.
	B.3.2 Diagnostica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado.
	B.3.3 Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente.
	B.3.4 Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas.
	B.3.5 Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.
	B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.

**Cuadro 4**

<b>DIMENSIÓN C: DESARROLLO PROFESIONAL</b>	
C.1 El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber	C.1.1 Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella.
	C.1.2 Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes.
	C.1.3 Aplica experiencias y conocimientos aprendidos en los procesos de formación, relacionados con su ejercicio profesional.
C.2 El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.	C.2.1 Comparte sus experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa.
	C.2.2 Trabaja con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa, involucrándolos en las actividades del aula y de la institución.
	C.2.3 Genera un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo y asistencia a estudiantes con necesidades educativas especiales.
C.3 El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes	C.3.1 Examina los efectos de sus prácticas pedagógicas en el aprendizaje del estudiantado y se responsabiliza de ellos, a partir de los resultados académicos, de la observación de sus propios procesos de enseñanza, de la de sus pares y de la retroalimentación que reciba de la comunidad educativa.
	C.3.2 Valora su labor como docente y agente de cambio.
<b>DIMENSIÓN D: COMPROMISO ÉTICO</b>	
D.1 El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes	D.1.1 Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas en todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales.
	D.1.2 Comunica a sus estudiantes altas expectativas acerca de su aprendizaje, basadas en la información real sobre sus capacidades y potencialidades individuales y grupales.
	D.1.3 Estimula el acceso, permanencia y promoción en el proceso educativo de los estudiantes dentro del sistema educativo
D.2 El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen vivir	D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, las individualidades y las necesidades educativas especiales.
	D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos.
	D.2.3 Promueve y refuerza prácticas que contribuyen a la construcción del Buen Vivir.
	D.2.4 Fomenta las expresiones culturales de los pueblos, las etnias, las nacionalidades y la lengua materna de sus estudiantes.
D.3 El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad	D.3.1 Genera y se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario.
	D.3.2 Promueve acciones que sensibilicen a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social.

#### **12.8.4. ESTÁNDARES DE INFRAESTRUCTURA**

Son criterios normativos para la construcción y distribución de los espacios escolares, que buscan satisfacer requerimientos pedagógicos y aportar al mejoramiento de la calidad en la educación.

Estos estándares enuncian las condiciones de infraestructura que deben cumplir progresivamente todas las instituciones educativas con la finalidad de alcanzar niveles óptimos de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

##### **¿Para qué usar los Estándares de Infraestructura educativa?**

- Para la evaluación y la validación de la infraestructura existente;
- Para la planificación y toma de decisiones acerca de la implementación de los nuevos proyectos de infraestructura;
- Para distribuir y estructurar adecuadamente los ambientes escolares, las áreas de servicios, las áreas administrativas y los espacios deportivos y recreativos, según las necesidades pedagógicas.

##### **12.8.4.1. ESTÁNDARES ARQUITECTÓNICOS DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA**

Se relacionan directamente con la seguridad, confort, habitabilidad y dimensionamiento de la “edificación escolar”, que permite la planificación o el programa arquitectónico de la unidad educativa de forma integral, conjugando las relaciones funcionales de los espacios educativos con los espacios recreativos.

Nace de la idea del “aula modular” la misma que al ubicarse de manera continua con varios módulos, se convierte en un bloque de aulas conceptualmente conocido como “espacio educativo” de integración estudiantil. Del “aula modular” se crean los demás bloques de apoyo como son: administración, biblioteca, comedores, sala de uso múltiple, etc.

- Capacidad de 35 a 40 niños/as.
- Iluminación adecuada por medio de ventanas modulares.
- Accesibilidad de acuerdo a normatividad.

- Puertas antipánico que no impiden la libre circulación en pasillo.
- Pasillo calculado bajo norma.
- Ventilación cruzada.
- Espacio óptimo y adecuado para desarrollar del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Casilleros para estudiantes (horario matutino y vespertino).
- Repisas interiores para material didáctico.
- Anaqueles interiores para uso de estudiantes y docentes.

#### **12.8.4.2. ESTÁNDARES URBANÍSTICOS PARA LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA**

Comprende la integración de la unidad educativa en el entorno urbano inmediato, localización en el territorio, accesibilidad, áreas de influencia, riesgo natural, imagen y paisaje urbano.

La estructura del Nuevo Modelo de Gestión Educativa permite que mediante la reorganización de la oferta educativa, se generen establecimientos ejes que integran nodos estructurantes dentro de la planificación territorial establecida por la SENPLADES.

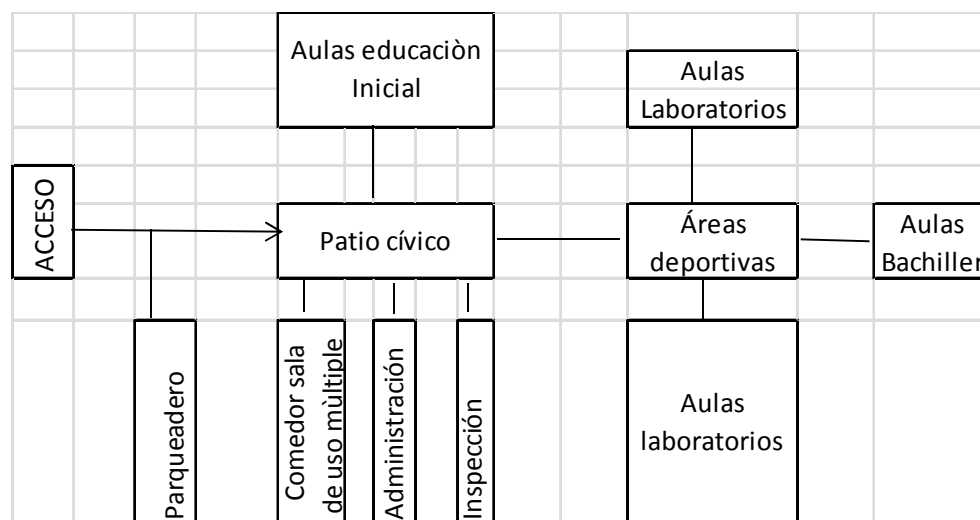
Dentro de las políticas de inclusión se establece la integración de otros servicios públicos, que distribuidos adecuadamente conforman equipamientos dentro de la ciudad planificando proyectos integrales, mejorando su infraestructura vial, sanitaria y el acceso a los servicios básicos. Esto permite fortalecer la imagen educativa e integrar sus espacios al medio urbano.

#### **12.8.4.3. ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN PARA LA NUEVA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA**

Esquema de implantación básico para el establecimiento con oferta educativa integral (desde educación inicial hasta bachillerato) con servicios administrativos y comunitarios mínimos.



Cuadro 5



A. Institución Educativa para atender a 1.270 estudiantes por jornada  
 Área mínima del terreno= 1.4 hectáreas

ESTÁNDAR	CANTIDAD
Bloque de 12 aulas en 2 pisos + 4 baterías sanitarias (incluye 1 laboratorio tecnología y 1 de ciencias)	2
Bloque de 8 aulas en 2 pisos + 4 baterías sanitarias (Incluye 2 laboratorios de tecnología e idiomas)	1
Inspección	1
Administración	1
Laboratorio de Química, Ciencias y Física	1
Bar + bodega	1
Comedor – Sala de Uso Múltiple (capacidad 144 personas)	1
Bloque de 2 aulas de Educación inicial + batería sanitaria	2
Patio cívico	1
Cancha de fútbol	1
Cancha de uso múltiple	1
Cuarto de máquinas	1
Áreas exteriores	1
<b>MÓDULOS OPTATIVOS</b>	
Biblioteca 1	1
Bloque de Hospedaje (capacidad 250 estudiantes)	2

B. Institución Educativa para atender a 1.000 estudiantes por jornada

Área mínima de terreno= 1.0 hectárea

ESTÁNDAR	CANTIDAD
Bloque de 2 aulas en 2 pisos + 4 baterías sanitarias (incluye 1 laboratorio tecnología y 1 de ciencias)	2
Inspección	1
Administración	1
Bar + bodega	1
Comedor – Sala de Uso Múltiple (capacidad 144 personas)	1
Bloque de 2 aulas de Educación inicial + batería sanitaria	2
Patio cívico	1
Cancha de fútbol	1
Cancha de uso múltiple	1
Cuarto de máquinas	1
Áreas exteriores	1
<b>MÓDULOS OPTATIVOS</b>	
Biblioteca 1	1
Bloque de Hospedaje (capacidad 125 estudiantes)	2

C. Institución Educativa para atender a 500 estudiantes por jornada

Área mínima terreno= 5.600 m<sup>2</sup>

ESTÁNDAR	CANTIDAD
Bloque de 12 aulas en 2 pisos + 4 baterías sanitarias (incluye 1 laboratorio tecnología y 1 de ciencias)	1
Inspección	1
Sala de profesores	1
Bar + bodega	1
Comedor – Sala de Uso Múltiple (capacidad 144 personas)	1
Bloque de 2 aulas de Educación inicial + batería sanitaria	1
Cancha de uso múltiple	1
Cuarto de máquinas	1
Áreas exteriores	1

D. Institución Educativa Pluridocente (excepcional) para atender entre 80 y 240 estudiantes

Área mínima terreno= 1.000 m<sup>2</sup>. Aulas móviles-desmontables.

ESTÁNDAR	CANTIDAD
Aulas	5
Aula de uso Múltiple	1
Batería Sanitaria	1
Áreas exteriores	1

E. Institución Educativa Tipo unidocente (excepcional) para atender entre 11 y 70 estudiantes.

Área mínima terreno= 500 m2. Aulas móviles-desmontables.

ESTÁNDAR	CANTIDAD
Aulas	1
Aula de uso Múltiple	1
Batería Sanitaria	1
Áreas exteriores	1

Los estándares obedecen a normas técnicas de infraestructura educativa nacionales e internacionales:

BLOQUE	Capacidad estudiantes	Área bruta m2	Área útil m2	Normativa
Aulas	35	72	64	Mín. 1,20 m <sup>2</sup> Máx. 1,80 m <sup>2</sup>
Aulas de Educación Inicial	25	72	64	Mín. 1,20 m <sup>2</sup> Máx. 1,80 m <sup>2</sup>
Baterías Sanitarias Educación Inicial	-	25	21	1 inodoro/25 estudiantes 1 urinario/25 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro
Baterías Sanitarias Hombres	-	25	21	1 inodoro/30 estudiantes 1 urinario/30 estudiantes 1 lavabo/2 inodoros
Baterías Sanitarias Mujeres	-	25	21	1 inodoro/20 estudiantes 1 lavabo/2 inodoros
Biblioteca (1.000 estudiantes)	76	300	286	óptimo 4,00 m <sup>2</sup> /estudiantes
Biblioteca (500 estudiantes)	64	231	220	óptimo 4,00 m <sup>2</sup> /estudiantes
Comedor	100	204	195	2,00 m <sup>2</sup> /estudiantes
Áreas Exteriores Educación Inicial				1,50 m <sup>2</sup> /estudiante
Áreas Exteriores Educación General Básica				5,00 m <sup>2</sup> /estudiante y en ningún caso < 2,00 m <sup>2</sup>
Áreas Exteriores Bachillerato				5,00 m <sup>2</sup> /estudiante y en ningún caso < 2,00 m <sup>2</sup>
Laboratorios de Tecnología e Idiomas	35	72	64	2,00 m <sup>2</sup> /estudiante
Laboratorios de Química, Física, Ciencias	35	72	64	2,00 m <sup>2</sup> /estudiante
Hospedaje	18 /	72	64	3,50 m <sup>2</sup> /estudiante
Baterías Sanitarias Hombres		25	21	1 inodoro/10 estudiantes 1 urinario/10 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro 1 ducha/10 estudiantes
Baterías Sanitarias Mujeres	-	25	21	1 inodoro/10 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro 1 ducha/10 estudiantes

## **12.9- RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA**

Los resultados que se espera de la alternativa son los siguientes:

- Que el aporte alternativo logre a corto plazo la eficiencia de los procesos de gestión, donde prevalezca el liderazgo administrativo, lo profesional y académico, para formar profesionales con alto nivel de valores, conocimientos científicos y técnicos, que contribuyan al adelanto de la educación de la Unidad Educativa “16 de Mayo” y su entorno.
- Que los estudiantes al concluir el bachillerato estén preparados para la vida, seguir su estudios y mundo laboral o el emprendimiento.
- Que se profundice el conocimiento de gestión y calidad educativa para que sea cada vez más eficiente.
- Que crezca el interés de seguir investigando sobre la gestión y estándares de calidad educativa con nuevos enfoques.
- Que al conocer los estándares de calidad y procesos de gestión aplicada adecuadamente se lidere la institución no solo administrativamente sino pedagógica con eficacia y eficiencia.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para mejorar las prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las autoridades comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

### 13. BIBLIOGRAFÍA.

- Msc. Iván Montalvo Villalva. (2011) Cuadernillo pedagógico de consulta No. 1 El marco lógico y la elaboración de proyectos de investigación.
- Msc. María Vera. (2012) Seminario de Perfil y Proyectos de Tesis.
- Monografías mundiales. (ON LINE). Disponible en: <http://www.monografia.com>.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido el 26 de febrero de 2010
- Dr. Hugo Sánchez Mena MSc. (2010). Manual de Administración educativa y liderazgo. UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA.
- Pedro Poveda. (2010). Implementar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001.
- Msc. María Teresa González. (2007). Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Madrid - España.
- Msc. Manuel Álvarez. (2001). El liderazgo de la Calidad Total. España.
- Msc. Alcides Aranda. (2007). Planificación Estratégica Educativa. Quito – Ecuador.
- <http://www.google.com>
- <http://www.bibliografia.com>
- <http://www.edugov.com>
- <http://www.wikimedia.org>

# ANEXOS

"Ninguna fuerza de la vida  
Se desarrolla por la enseñanza de las palabras  
Sino por la acción"

(Pestalozzi).