

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

Programa de Maestría en Gerencia Educativa

La gestión administrativa del gerente educativo y propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre, cantón Samborondón, provincia del Guayas

Autor: Freddy Fernando Tomalá Peñafiel

Tutor: Gabriel Pazmiño Armijos

Quito, 2017



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Freddy Fernando Tomalá Peñafiel, autor de la tesis titulada “La gestión administrativa del gerente educativo y propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre, cantón Samborondón, provincia del Guayas”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia Educativa en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina “Simón Bolívar”, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en el internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.....

Firma.....

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Área de Educación

Maestría en Gerencia Educativa

**La gestión administrativa del Gerente Educativo y propuesta de reingeniería de
proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre,
cantón Samborondón, provincia del Guayas.**

Autor: Freddy Tomalá Peñafiel

Director: Gabriel Pazmiño Armijos

Quito

Resumen

La reingeniería de procesos administrativos tiene como finalidad de optimizar la gestión administrativa en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, Provincia del Guayas, e implementar el monitoreo por parte de la Comisión Técnico Pedagógico para que se cumpla la aplicación de los estándares de calidad educativa en el desempeño profesional de docentes y directivos de la institución.

El Colegio Fiscal “31 de Octubre” cuenta en la actualidad con 35 docentes, de ellos, nueve docentes son titulares con nombramiento del Estado el resto son docentes de contratos anuales, existiendo muchas veces dudas sobre su permanencia en su puesto de trabajo, trae como consecuencia la falta de identidad de determinada parte de los docentes con los objetivos, visión y misión institucionales; además poco dominio áulico de clase; a ello se suma, que no han tenido la experiencia ni capacitación de una facultad en Ciencias de la Educación, dificultando la elaboración de planes y proyectos de la propia institución; otro punto es que, al existir docentes de contratos muchos de ellos presentan títulos de bachilleres desconociendo los estándares de calidad educativa del desempeño profesional.

Por estas razones este trabajo pretende aplicar los aspectos diagnosticados de cómo se está llevando la administración y luego utilizando los estándares de calidad educativa implementado por el Ministerio de Educación, realizar una reingeniería de procesos a fin de optimizar los recursos existentes; asimismo, se aplicó las encuestas a docentes y directivos concluyendo en la necesidad de cambiar los procesos administrativos con la finalidad de optimizar los recursos humanos y por ende mejorar el sistema educativo de la institución.

DEDICATORIA

Primeramente, deseo dedicar este trabajo a Dios, por haberme guiado, bendecido en el transcurso de mi vida, dotándome de salud, humildad en alcanzar todo lo que me he propuesto.

A mi madre que constantemente creé en mí, en ella, es mi ejemplo a seguir por siempre, por sus consejos, paciencia y bondad; asimismo, a mi padre que me inculcó la constancia en cumplir mis grandes anhelos.

Y a mis hermanos pilares fundamentales en el sostenimiento de mi vida tanto personal como profesional; por ellos, he alcanzado este maravilloso proyecto.

Siempre estaré profundamente orgulloso de mi gran familia.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar por su apoyo y colaboración institucional para la realización de esta Maestría.

Al Dr. Gabriel Pazmiño Armijos, por su asesoría, dirección constante en el trabajo de investigación y la confianza depositada en enseñarme que no hay límites que lo que se propone se puede lograr y que solo depende de mí.

Durante estos años son muchas las personas que han participado en este trabajo a mis compañeras Silvia Tutivén Ortega y Gisela De La A Muñoz, que me apoyaron en este proceso, he compartido muchas horas de trabajo, gracias por los buenos y malos momentos, por armarse de paciencia y escucharme, gracias por su amistad y ayuda que no tiene precio todo esto nunca hubiera sido posible sin la ayuda de ustedes.

TABLA DECONTENIDO

Resumen.....	4
Introducción.....	9
Capítulo uno.....	12
Gestión Administrativa.....	12
1. Ejes centrales de la gestión administrativa.....	13
1.1. Planificación	13
1.2. Organización	15
1.3. Dirección	16
1.4. Comunicación.....	18
2. El gerente educativo.....	19
3. Principios de gestión.....	21
3.1. Principios de división de trabajo.....	21
3.2. Principios de autoridad-responsabilidad.....	22
3.3. Principios de autoridad de mando.....	22
3.4. Principios de eficiencia.....	22
4. Instrumento de gestión.....	23
4.1. La Constitución de la república del Ecuador.....	23
4.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural.....	23
4.3. Reglamento Orgánico de la Educación Intercultural.....	23
4.4. Ley Orgánica del Servicio Público.....	23
4.5. El organigrama.....	24
4.6. Manual de procedimientos.....	24
5. Importancia de la gestión administrativa.....	25
Capítulo segundo.....	26
Situación histórica de la institución.....	26
1. Entorno institucional.....	27
2. Análisis institucional.....	28
3. Misión y visión de la institución.....	29
4. Valores institucionales.....	30
5. Ubicación del problema.....	31
6. Sistematización de la información.....	32
7.- Entrevista a la autoridad.....	34

8. Encuesta a docentes.....	35
9.- Resultados de la encuesta a docentes.....	39
Capítulo tercero.....	41
Propuesta de reingeniería de proceso administrativo del Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” provincia del Guayas	
1. Fundamentación teórica de la propuesta.....	41
2. Reingeniería administrativa y normativa.....	41
3. Reingeniería de procesos administrativos pedagógicos.....	42
4. Estándares de calidad educativa.....	47
5. Desempeño profesional docente.....	47
6. Desempeño profesional directivo.....	48
Conclusiones.....	55
Bibliografía.....	58

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Organigrama Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”.....	44
--	----

Tabla de cuadros

Cuadro 1. Información de la gestión administrativa.....	35
Cuadro 2. Socialización normas de gestión.....	35
Cuadro 3. Gestión administrativa.....	36
Cuadro 4. Estándares de calidad.....	36
Cuadro 5. Mejorar la gestión administrativa.....	37
Cuadro 6. Perfil del docente con los estándares de calidad educativa.....	37
Cuadro 7. Plan de capacitación.....	37
Cuadro 8. Cumpliendo con los estándares de calidad.....	38
Cuadro 9. Comisión técnica pedagógica.....	38
Cuadro 10. Reingeniería de procesos administrativos.....	39
Cuadro 11. Matriz cuadro lógico.....	45
Cuadro 12. Currículo institucional.....	51
Cuadro 13. Junta académica.....	52
Cuadro 14. Educación compensatoria.....	53
Cuadro 15. Evaluación en el aula.....	54

Introducción

En los tiempos actuales, la gestión administrativa de las instituciones constituyen un elemento primordial para insertarse en la globalización, con miras a optimizar los recursos humanos y materiales; así como establecer el más alto rendimiento y la competitividad de las empresas educativas de nivel medio, ahora llamadas unidades educativas, las mismas que tienen como fin la formación integral del ser humano.

La reingeniería de procesos en la gestión educativa del desempeño profesional del directivo y de los docentes tendrá trascendencia en su aplicación; a la vez, pretende dar respuesta a esta gran interrogante ¿Qué incidencia tendrá la propuesta de reingeniería de procesos administrativos pedagógicos dentro orgánico funcional con apoyo de la Junta Académica para mejorar la gestión de aprendizaje de la institución? De esta manera se pretende verificar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa en el buen accionar profesional y la efectiva gestión administrativa del plantel.

La aplicación de la presente propuesta implementará una reingeniería de procesos administrativos pedagógicos, mediante la ejecución de los estándares de Gestión Institucional de la calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación; además la verificación de su cumplimiento estará a cargo por la Comisión de Innovación Curricular presidida por los Miembros de la Junta Académica, los Directores de Área, el Coordinador del DECE y los Docentes Tutores para establecer los instrumentos de planificación estratégica: Proyecto Educativo Institucional (PEI) Proyecto Curricular Institucional, (PCI) y Proyecto Curricular Anual (PCA), Planes de Mejora y Planes de Recuperación Pedagógica; documentos indispensables para elevar los estándares calidad en la gestión administrativa pedagógica del directivo.

Los estándares de calidad educativa, desde la gestión administrativa pedagógica, constituyen un proceso integral que promueve la participación responsable, comprometida, profesional en la planificación de documentos institucionales de gestión curricular para que la institución busque la calidad, sobre la base de la reflexión, el análisis, las evidencias, el manejo de planes y la instrumentación cualitativa que permita descubrir las potencialidades y debilidades de la institución en su gestión administrativa pedagógica.

La visión del gerente educativo en su gestión trata de superar ciertas falencias e introduce nuevas propuestas para la supervisión educativa, el acompañamiento, la corresponsabilidad, el asesoramiento, el trabajo colaborativo del equipo que está a su cargo, induciéndole a aceptar sus errores y dificultades, así como también tratar de aprovechar las oportunidades para convertirlas en fortalezas esenciales.

Los directivos se convertirán en líderes, que promuevan el mejoramiento de la institución sobre la base del desarrollo humano y la motivación que ellos generen para la conducción de los docentes más allá de sus propias expectativas.

La gestión administrativa pedagógica del gerente educativo es el conjunto de prácticas recurrentes o sistemáticas que son desarrolladas por los actores de la comunidad educativa identificando las necesidades, requerimientos y cambios que demanda la institución (diagnóstico); con base a su análisis se efectúa la formulación de objetivos, políticas y metas que determinan acciones para solucionarlas (planificación), se asignan responsabilidades, tiempos y recursos para su ejecución (organización), la forma y estrategias como se realizan estas acciones (dirección, ejecución); el monitoreo permanente que permita evidenciar los logros alcanzados durante el proceso y medir los resultados que se logran (control, seguimiento y validación), en fin el gerente educativo busca contribuir de manera significativa en la gestión pedagógica, en el clima organizacional, en la convivencia escolar el desarrollo integral de su personal.

Cabe indicar, que el gerente educativo deberá emplear el principio de gestión administrativa orgánico funcional, que determina las funciones o tareas que deben desempeñar los organismos (Junta Académica, DECE); igualmente, utilizar los instrumentos de la gestión estratégica pedagógica (PEI, PCI PCA) que permitirán delimitar de manera equitativa las directrices que seguirán cada uno de los actores del quehacer educativo.

La investigación está apoyada por técnicas e instrumentos de recolección de información y datos, los que sirvieron para plantear la propuesta; el método de observación es fundamental porque vislumbró las experiencias de los actores educativos. Los datos de investigación bibliográfica y los empíricos fueron sometidos a un discrimen de razonamiento para obtener conclusiones generales sobre la realidad investigada y proponer la reingeniería administrativa en procesos pedagógicos.

Por ello, de acuerdo a los objetivos de este trabajo se definió la población en tres grupos: autoridades, administrativos y docentes a la vez dicha información, se tabuló entre cuadros y tablas, los que están acompañados de gráficos explicativos, como histogramas, diagramas de barras, diagramas circulares y comentario adjunto de lo que representa el cuadro.

Capítulo primero

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos y cumplen eficientemente objetivos específicos en beneficio de las instituciones. Cristóbal Quishpe Lema manifiesta:

Gestión es la administración de organizaciones de producción de bienes y servicios, lo que es completamente viable en las organizaciones educativas, para buscar niveles de eficiencia y eficacia en la administración de una institución educativa; por lo tanto, la gestión se constituye en un factor definitivamente contribuyente a una mayor eficiencia, eficacia y equidad de la Educación.¹

El sistema educativo enfrenta desafío de ofrecer una educación de calidad, en este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, corresponde al directivo un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos, involucrándole a la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio de estilo de gestión; es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no sólo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino a preceptos y corrientes generales.

La dinámica social que impulsa las relaciones entre el estado y la sociedad ha modificado patrones; es más, los cambios políticos han abierto otras posibilidades y orientaciones que obligan a pensar nuevos estilos. En todos los sectores sociales hay mayor exigencia de participación, más aún en el sector de la educación, ávido por recuperar y consolidar su presencia protagónica.

Las formas de convivencia social han cambiado; en los actuales momentos cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, a la interculturalidad, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable, aspecto que ya se comienza a vivenciar en la práctica educativa. La renovación educativa plantea nuevos estilos que exigen superar tradiciones respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

¹Cristóbal L. Quishpe Lema, *Elementos para la Gestión Educativa*, Quito, Fundación Hanns Seidel, 1998, pág. 30

La gestión administrativa es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo, si lo que se quiere es obtener una educación de calidad, necesariamente se tiene que desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Esto consiste en hacer un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación, propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los y las estudiantes y construidas como un proceso alternativo, flexible, democrático que compromete a la institución, la familia y la comunidad.

Entablar una dinámica propia en la institución educativa que permita desarrollar con autonomía una educación de calidad; al mismo tiempo, estar al día con las últimas tendencias de planificación como instrumentos indispensable para direccionar los procesos de la institución, el fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de la institución; asimismo, la intensificación de interrelaciones entre instituciones educativas; y por último, la adaptación y uso de la tecnología.

Con esto podemos definir como la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la institución educativa, ya que tiene como propósito fortalecer esta nueva estructura educativa y elevar la calidad de la educación.

1. Ejes centrales de la Gestión Administrativa

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; por lo tanto, se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos, a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo dirige su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionadas con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y Comunicación.

1.1. Planificación

La planificación es una función primordial de la gestión educativa; cada gerente, docente o integrante de la comunidad educativa tiene que planificar, porque de esto depende el éxito o fracaso de la Institución, no se debe de improvisar acciones a realizarse a la ligera; por este motivo, Guillermo Domínguez, afirma:

La planificación educativa actúa por medio de planes o programas que parten del diagnóstico de la situación nacional, teniendo en cuenta la relación de lo educativo con aspectos culturales, económicos y sociales; la fijación de los objetivos prioritarios suele constituir el siguiente paso, con previsión de alternativas de acción; por fin, la fase de ejecución que se incluye también la evaluación.²

El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar calidad, tiene que cumplir funciones de planificación, administración, coordinación y control que se complementen con las características idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Es importante destacar, que en el ejercicio de la gestión, el gerente educativo, dará mucha importancia a la planificación, ya que a partir de ella se establecerán las políticas y las estrategias pertinentes que aseguren el buen funcionamiento de la organización, juegan un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como es el personal docente de la Institución.

Para realizar una planificación, es necesario conocer la realidad concreta, evitando caer en el error de superdimensionar los objetivos, exagerarlos y no poder cumplir con lo planificado, por esta razón, el gerente educativo enfoca, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, esta combinación globalizando la información en la organización y todos participan del plan.

Por lo tanto, la planificación realizada es conocida por todos los miembros de la comunidad educativa. El Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, siguiendo los lineamientos otorgados por la Universidad Andina Simón Bolívar, organiza y coordina una planificación y la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, partiendo del diagnóstico situacional hasta la elaboración del plan estratégico de la Institución. Gerard Arguin, considera lo siguiente:

La planificación es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, oportunidades y amenazas

² Guillermo Domínguez Fernández, *Manual de organizaciones de instituciones educativas*, Madrid, España: Escuela Española S.A., 1996, pág. 73.

externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.³

Se tiene que organizar, dirigir y controlar las actividades emprendidas para poder lograr los objetivos de acuerdo a los planes propuestos. La organización ayuda a crear un ambiente propicio para el desempeño profesional; por lo tanto, es el medio por el cual se decide qué, cómo, quién, cuándo, dónde hacer, fijar el camino de acciones que se va a seguir estableciendo normas para ejecutarlo.

En otras palabras, planificar implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, basen sus actos en algún método plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. Asimismo planificar, diseñar con criterio de valor los estándares de calidad educativa tanto de directivos como docentes que tiene como finalidad rendir cuentas de su funcionamiento en cada quimestre.

1.2. Organización

Organizar es optimizar los recursos humanos y materiales, de tal manera que cumplan con los objetivos propuestos, bajo la dirección de un gerente, que planifica y delega funciones con organigrama estructural y funcional elaborado por consenso; ninguna actividad se podrá realizar si no hay una buena organización; por tanto, es importante e indispensable lograr los objetivos prefijados, trabajar con eficiencia y en forma ordenada. Al respecto, Chiavenato, asegura: “La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo significa: acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”.⁴

En esta función el gerente educativo, crea compromiso en la organización, diseña la Ruta de Construcción e implementación de los documentos estratégicos, delega responsabilidades (Funciones) diseña el cronograma de construcción de los documentos (Acciones) comparte información a partir del análisis de los datos propuestos (Seguimiento y Control) Se encarga de mantener funcionando lo planificado hasta se elabore el documento final de tal manera que el desfase entre planificación y resultados sea mínimo.

³ Gerard Arguin, *La planificación estratégica en la universidad*, Quebec-Canadá, edic., 1988, pág. 27.

⁴ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría de la administración*, Bogotá, 5ta edición, 1996, pág. 107.

Para el cumplimiento de la planificación, el directivo tiene que, relacionar el recurso humano existente, establecer la estructura organizacional simplificada, acorde con las especificidades institucionales, elaborar perfiles ocupacionales en función al rol institucional, calificar personal competitivo, seleccionar personal idóneo. Tendrá que preparar todos los requerimientos del sistema; es decir, modelos de convocatoria, entrevista y pruebas de conocimientos, descripción de puestos, programas de capacitación, formulario de desempeño profesional. Por tanto, Guillermo Domínguez afirma: “Entendemos por organización escolar la noción técnica y administrativa que reagrupa y articula los diversos elementos que concurren al funcionamiento del sistema escolar”.⁵

En otras palabras, para realizar una actividad en la Institución Educativa, es indispensable la organización, porque permite fijar los objetivos, es importante que cada miembro tome conciencia de las actividades a desempeñar y le permita trabajar con eficacia, la organización para la Institución significa ordenar, disponer, distribuir y agrupar las partes de un todo para formar el esqueleto de la Institución.

También se refiere a las funciones jerárquicas, las vías de comunicación, las instrucciones y el mando. Para llevar adelante una buena organización, tiene que existir los siguientes elementos: Planes de acción, Autoridades, Responsabilidades y Deberes.

Características de la organización.

- a) Es estructural
- b) Da funciones específicas y organizadas.
- c) Cada docente tiene asignada sus responsabilidades y recursos.
- d) Cada gerente educativo tiene la suficiente autoridad y facilidades para desempeñar las tareas asignadas.
- e) La organización tiene sanción en tanto y en cuanto no se cumpla con las obligaciones previas.

1.3. Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

⁵ Guillermo Domínguez Fernández, *Manual de organizaciones de instituciones educativas*, pág. 73

Para referirse a quien dirige, en una organización formal se utilizan diversos términos, tales como director, rector, decano, supervisor, jefe, coordinador, administrador, gerente, líder, términos que se aplican de acuerdo a la organización.

Los elementos básicos relacionados con la dirección son: poder, autoridad, comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones. El poder es la capacidad para ejercer influencia ante otras personas y no usarlo, la que se puede manifestar mediante la persuasión, por la coacción, por sanciones o por recompensas.

Dicho de otra manera, es un proceso emprendedor que incluye las relaciones entre los seres humanos, en los diferentes niveles de organización, el tiempo de las actividades depende de la actividad gerencial; por lo tanto, es un elemento de la administración por medio del cual se logra la realización de lo planeado de parte de la autoridad del gerente educativo, llevada a cabo a base de decisiones tomadas directamente o por medio de delegación de autoridad.

La dirección hace que todos los miembros del equipo se propongan logros, el objetivo de acuerdo con los planes y la organización; en efecto, Aurora Huerta, afirma que: “Había que entender a la gestión educativa como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza – aprendizaje”.⁶

Desde luego, la dirección tiene su papel que es la dirigir y conseguir parte de la coordinación pues no se coordina para dirigir sino que se dirige para lograr parte de la coordinación; en otras palabras, la dirección busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos productivos o de servicios en una organización.

En una institución educativa el gerente es el que conduce la Institución, identifica problema y trata de resolverlos con la colaboración de su equipo de trabajo, un buen gerente delega funciones, implica transmitir responsabilidades, es la transferencia de poder de decisión y de autoridad, que no es lo mismo asignar tareas.

Cuando se presenten conflictos en la institución se resolverán inmediatamente para evitar desacuerdos entre los demás miembros porque es un obstáculo a la coordinación.

La autoridad, tiene el derecho legal de ordenar a otros una acción y exigir su cumplimiento, esto en otros términos representa el poder institucionalizado; esta

⁶ Aurora Elizondo Huerta, *La nueva escuela I: Dirección, liderazgo y gestión escolar*, Barcelona- España, Paidós, 2001, pág. 82.

puede ser encomendada otras personas, pero la responsabilidad no puede ser relegada; es decir, que cada uno asuma con responsabilidad y pueda realizarlo con máxima eficacia al mismo tiempo se estimula la colaboración y participación de su equipo de trabajo para cumplir a satisfacción su desempeño profesional; por consiguiente, es necesario que exista una clara delimitación jerárquica de funciones.

1.4. Comunicación.

En una institución educativa uno de los problemas que se presenta es la falta de comunicación que esto a su vez genera confusiones, desconciertos, malas relaciones humanas entre el personal. La comunicación es muy importante y fundamental, tiene que ser sencilla y concreta.

Al comunicar información se pretende relacionar a todo los miembros para formar una comunidad con alguien proponiendo a compartir una información, idea o actitud; en efecto, la comunicación es un proceso de transmisión de expresiones significativas de los individuos; es por esto, que José Mallén referente a este tema manifiesta: “La comunicación se ha convertido en un herramienta crítica y absolutamente necesaria en el mundo de las organizaciones sean públicas o privadas, de tal manera que las decisiones empresariales o institucionales estén cada vez más matizadas por el filtro positivo, que supone la comunicación”.⁷

La comunicación se utiliza en todo el proceso educativo, a través de ella se unifica la actividad organizada, además se modifica la conducta, el cambio de actitud, se hace útil la información y se logra las metas a través de la transferencia de la información; de manera particular, Cristóbal Quishpe, sostiene en el rol del gerente educativo: “Un gerente o director eficiente aprende a escuchar efectivamente es tan importante como hablar efectivamente. Escuchar no es tan fácil como parece; se requiere suma atención, concentración y motivación para entender lo que se está planeando. Es necesario saber aprender a escuchar en una comunicación”.⁸

Una de las estrategias importantes que permiten la unidad cooperativa de los miembros de una organización, ya que existe un intercambio de información, es que con la comunicación se une a los integrantes de una organización para que conociendo las ideas, los planes o proyectos propuestos, se trabajen unidos para conseguir las metas y objetivos que beneficiarán a la institución.

⁷ José Bel Mallén, *Comunicar para crear volar, la dirección de comunicación en las organizaciones*, España: Universidad de Navarra S. A., 2004, pág. 17.

⁸ Cristóbal L. Quisphe Lema, *Elementos para la Gestión Educativa*, pág. 191

Las barreras o faltas de comunicación son los enemigos que destruyen las relaciones humanas, que a su vez son problemas ocasionados por las siguientes causas: falta de planificación, mensajes mal expresados, desconfianza, amenaza o temor.

La comunicación es eficaz cuando es de responsabilidad de todos sus miembros de la organización, trabaja hacia un propósito común, el gerente tiene que escuchar, el tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos para la comprensión, las personas esperan que se las escuchen y comprendan; por lo tanto, el gerente educativo tiene que dar apertura a sus miembros, además es aconsejable una retroalimentación puesto que si ello nadie podría de que sea comprendido el mensaje.

Para conseguir una retroalimentación franca tiene que desenvolverse en circunstancias de confianza, contando con un liderazgo de apoyo con el líder o el gerente educativo, tener la destreza de escuchar y observar las condiciones, capaz de identificar el grado de contento o desagrado, aprobación o no, alegría o tristeza.

2. El gerente educativo

El gerente educativo es el principal responsable de la gestión educativa, es el que demuestra la identidad de la Institución, prestigio frente a la comunidad, normas disciplinarias, resultados académicos satisfactorios, ser eficiente, tener una visión a corto, largo y mediano plazo con capacidad de liderar. Quien lleva a la Institución por el camino del éxito cuando planifica sus acciones, organiza sus actividades, tiene dirección y a su vez vigila las tareas encomendadas.

En la actualidad se habla de pasar de la administración a la gerencia, esto implica gerenciar, no solo en las empresas que producen para conseguir ganancias, sino también a las instituciones no lucrativas como las organizaciones políticas y de masa, las entidades religiosas, culturales y educativas, etc. Etimológicamente gerencia significa cargo de gerente y se traduce en dirigir hacia.

Según Dubín Robert, en su documento nos comenta: La mayor parte de las organizaciones sea un gerente eficaz buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes, eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las

organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líder.⁹

Si la educación está en crisis o en quiebra hace falta gerentes educativos de calidad con un cúmulo sólido de conocimientos y habilidades, hace falta un nuevo tipo de gerente que permita, en lo posible, revertir la situación. En este sentido se considera a esta gestión educativa como un factor positivo hacia la transformación de la realidad que con una formación profesional que garantice el proceso educativo eficiente.

Un gerente que ejecuta la planificación y la programación fundamentalmente con su personal docente y con la comunidad en caso de ser necesario. Es la persona responsable de los resultados del aprendizaje. Es el que ofrece ayuda a los demás, haciéndose visible en el área de trabajo de sus colaboradores, eliminando los símbolos de poder; que con su amplia experiencia pedagógica, con valores morales demostrados en su carrera profesional e integral conduce a la eficiencia y a la alta calidad de la educación.

En la gestión pedagógica organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas; asimismo, en la gestión administrativa conoce y maneja los sistemas del personal, racionalización, presupuesto, normas, procedimientos, infraestructura y equipamiento educativo.

Rompe con el burocratismo obsoleto, dañino, que detiene todo progreso de la Institución, preocupándose de la calidad de su personal, reconociendo los logros alcanzados, promoviendo un ambiente innovador y de investigación; otro punto es que, considera lo más importante de su gestión a su personal administrativo, docente, de servicio, madres y padres de familia y sobre todo a sus estudiantes; a través del razonamiento persuasivo, su motivación, persistencia, coraje respondiendo a la realidad de su entorno creando un ambiente de armonía y responsabilidad en la organización de la Institución.

Es verdad que un gerente educativo no se hace de un día para otro o quizás con la obtención de ciertos conocimientos o conceptos de lo qué es la Gerencia Educativa, sino que se forma bajo las experiencias y circunstancias de las

⁹Dubín Robert, *Las Relaciones Humanas en la Administración*, Editorial Continente S.A., México, cuarta edición, 1997, pág. 44

necesidades del sistema educativo; es por ello, que un gerente educativo rompe paradigmas tradicionales, supera lo caduco y fortalece sus gestión, en la pedagogía, en los valores humanos y morales buscando siempre la calidad educativa.

La buena planificación es una de las principales razones del éxito del gerente educativo en su proceso de gestión educativa.

A propósito Pedro Venegas manifiesta: La planificación se entiende como aquella acción que se emprende para hacer frente de modo más eficaz a las necesidades futuras sobre la base de una evidencia que, en gran medida, se obtiene de las experiencias del pasado. Esta acción es producto de un proceso sistemático y ordenado con el que se trata de estructurar un modelo que ha de seguirse mediante acciones específicas.¹⁰

Una vez estudiadas e identificadas las necesidades, se plantean objetivos a largo o mediano plazo, se fijan directrices y acciones que permitan cumplirlos, es necesaria la participación del entorno institucional; es por ello, que se propone una reingeniería de proceso administrativo pedagógico para establecer niveles de cumplimiento claros o criterios de desarrollo profesional orientadores de la idoneidad de los docentes y de las competencias que pretenden alcanzar.

3. Principios de gestión

3.1. Principio de división del trabajo

Es la división del trabajo es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir; según Cristóbal L. Quishpe afirma: “Cuando más se divide el trabajo, dedicado a cada funcionario o docente una actividad limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, eficacia, precisión y destreza”.¹¹

Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas tienen que agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

- El gerente educativo del plantel organizará la Junta Académica encargada de las innovaciones curriculares que estará integrado por: el Coordinador Académico y los Directores de Áreas quienes serán los encargados de

¹⁰Pedro Venegas, Planificación Educativa bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI, Editorial EUNED, San José, Primera Edición, 2006, pág. 96

¹¹Cristóbal Quishpe Lema, *Elementos básicos para la gestión educativa*, pág. 173

orientar, apoyar y monitorear el trabajo profesional tanto del docente como el directivo del plantel, ejecutará directrices a seguir según los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación, en ella se evidenciará la capacidad pedagógica y valorativa del docente, la calidad de aprendizaje que brinda a los estudiantes, como también la manera de gestionar la parte administrativa del directivo de la institución en su desempeño profesional.

3.2. Principio de autoridad – responsabilidad

Es el derecho de una persona a actuar, mandar y exigir a otra persona con fundamentos, con el objetivo que cumpla con los deberes previstos. Cristóbal L. Quishpe considera que:

Debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer. El procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad se llama delegación. Por tanto, todo jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para exigir y decidir sobre aquello que le ha sido encomendado administrar.¹²

En otras palabras, consiste en delegar autoridad a la Junta Académica de la organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, buscando un equilibrio entre autoridad y responsabilidad delegada, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

3.3. Principio de autoridad de mando

Cristóbal L. Quishpe considera: “Para cada función debe haber un solo jefe. Cada trabajador, sobre un mismo trabajo, debe recibir órdenes de un solo jefe.”¹³

Dicho de otra manera, no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico. Todo trabajador tiene solo un jefe, y nada más que un jefe. La comisión de innovaciones curriculares será la encargada de llevar dicha responsabilidad.

3.4. Principio de Eficiencia

¹² Cristóbal Quishpe Lema, *Elementos básicos para la gestión educativa*, pág. 174

¹³ Cristóbal Quishpe Lema, *Elementos básicos para la gestión educativa*, pág. 174

Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la Institución, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; se mide la capacidad del gerente educativo, a fin de hacer la cadena de mando más corta posible, las decisiones tiene que tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema. A propósito, Francisco Morán Márquez, considera que: “El Gerente Educativo es un líder en su medio educativo en busca de la calidad, solidaridad, tolerancia, prudencia, paciencia y sensatez siendo un planificador sistemático, visualiza a su debido tiempo los problemas que se pueden dar, los evita, controla y toma decisiones acordes a la realidad sobre un problema determinado.”¹⁴

4. Instrumento de la gestión

4.1. La Constitución de la República del Ecuador

Es la primera norma suprema que todo gerente educativo tiene que conocer, la misma que da origen a su organización en el marco de desarrollo nacional. Contiene sus derechos, responsabilidades y deberes para el desarrollo integral del ser humano y la equidad social, conforme lo prescribe la Constitución Política del Estado, sin perder nuestros principios fundamentales.

4.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural

El Reglamento rige para todas las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y privadas a nivel nacional; por lo tanto, el presente documento dicta reglas concretas y hace operativos los preceptos, mostrando un enfoque de respeto de derechos, a la vez rescata la importancia del cumplimiento de deberes para asegurar mejores aprendizajes contribuyendo a revalorizar la profesión docente. La conducción de una institución exige el consenso de voluntades y esfuerzos para construir un modelo de gestión transparente, incluyente y participativa; de probada eficiencia y eficacia, plenamente informatizado y estandarizado como práctica cotidiana y la consolidación de la imagen institucional.

4.3. Reglamento Orgánico de la Educación Intercultural

El presente reglamento normaliza la aplicación de los lineamientos generales de las actividades educativas a nivel nacional, la organización y funcionamiento del

¹⁴Francisco Morán Márquez, *Liderazgo en alta gerencia educativa, Guayaquil, Departamento de publicaciones de la facultad de filosofía*, 2000, pág. 23

sistema educativo ecuatoriano, el ejercicio de las atribuciones del Ministerio de Educación, y el ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades de los actores de la educación.

4.4. Ley Orgánica de Servicio Público

Tiene por objetivo propender el desarrollo profesional de las y los servidores públicos, para lograr el mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad y derechos, oportunidades y la no discriminación.

Asimismo, se fundamentará en el desarrollo profesional y humano de los y las docentes, como formadores de Talentos, investigadores, líderes de opinión, administradores, y con capacidad para gestionar el desarrollo de la Institución, desde la concepción de que la educación es un bien público, que propicia el desarrollo integral del ser humano y la equidad social.

4.5. 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:

- a) Las principales unidades orgánicas.
- b) La división de las funciones.
- c) Los niveles jerárquicos.
- d) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e) Los canales formales de comunicación.

4.6. Manual de procedimientos

Es un documento específico orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución del Segundo Nivel de Concreción del Currículo.

Detalla la estructura, los documentos de gestión, la ruta a seguir para su planificación e implementación en estrecha relación con la las funciones de la Comisión Académica, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y los Estándares de Calidad Educativa

Los estándares de Calidad, son criterios o parámetros establecidos por el Ministerio de Educación para buscar la mejora continua de la educación, son descriptores de desempeños de gestión y desempeño profesional tanto para

directivos, docentes, en la gestión educativa, del aprendizajes y en la infraestructura institucional; por consiguiente, trae como resultado la excelencia en lograr las metas educativas para alcanzar la calidad a nivel institucional.

5. Importancia de la Gestión Administrativa

En nuestro país, al igual que sucede en otros países de América Latina, en las instituciones educativas subsisten problemas que son obstáculos para elevar sus niveles de eficiencias y calidad. De hecho, César Ramírez Cavassa manifiesta: “Los directivos de las instituciones educativas, mediante una buena gestión administrativa, serán responsables de la armonización del personal evitando de esta manera el surgimiento de conflictos”.¹⁵

La institución educativa continúa siendo un espacio organizacional integrado por sectores entre los cuales falta la indispensable comunicación e interacción. Esta situación impide propósitos y procesos comunes. Salvo casos excepcionales, la gestión administrativa es centralizada. La macro estructura organizativa, administrativa, gestiona todos los recursos desde los niveles superiores.

No existe una cultura de gestión; así, no se priorizan las acciones y muchas veces se postergan lo importante por lo urgente y casi nunca se realizan evaluaciones para verificar los logros y corregir errores; una verdadera gestión administrativa lleva a cabo sus fines.

¹⁵César Ramírez Cavassa, *La Gestión Administrativa en las instituciones educativas*, Balderas-México, Grupo Noriega Editores, 2004, pág. 22

Capítulo segundo

Situación histórica de la institución

El plantel está ubicado en la cabecera cantonal de Samborondón, asume el reto presentando una Propuesta Pedagógica que vaya más allá de una Post Alfabetización, que imparta a sus estudiantes, que aporte en ellos un cambio integral donde se logre su desarrollo, teniendo en consideración que por sus inicios recibe a estudiantes que provienen de los sitios más alejados del cantón, y que trabajan en actividades agrícolas ayudando a la manutención de sus hogares.

El 24 de abril de 1981 por disposición de la oficina provincial de Alfabetización, se acuerda la creación de una Academia Artesanal en el cantón Samborondón en las ramas de Corte y Confección, Mecánica Automotriz y Decoración y Pastillaje.

Posteriormente, el 1° de Junio de 1981 como parte del Programa de Alfabetización inaugurado en 1980 por el gobierno del Dr. Jaime Roldós Aguilera, con el objetivo de captar a las personas alfabetizadas en los Centros Escuelas, y de esta manera capacitarlos con una carrera corta e insertarlas al mundo laboral.

No contando con una infraestructura adecuada ni el mobiliario completo, la administración Municipal de aquel entonces cristalizó la construcción de 4 aulas, donación de máquina de coser, tablero para el taller de Corte y Confección, una cocina de gas para el taller de Decoración y Pastillaje. Asimismo el Plan Internacional equiparon los talleres de Economía doméstica y de Mecánica Automotriz, cancha de indor y ecuavolly.

Años tras años la Institución crecía a la vez incrementaba la aspiración de sus directivos, se legaliza la creación de la especialidad de Auxiliar de Secretariado; otro punto es, que en el año de 1986, se legaliza su nombre como Colegio de Ciclo Básico Compensatorio Samborondón, pero aquel nombre dura poco tiempo debido a las confusiones que se hacía en las entidades educativas y por la tramitación de correspondencia oficial al existir en el cantón dos colegios con el mismo nombre, aunque el uno pertenecía al régimen regular mientras que el nuestro al régimen compensatorio, que fue modificado luego por el de Educación Popular Permanente.

Cabe indicar que la Institución pertenece a la Red Nacional de Colegios del Convenio ME-UASB, que ejecuta el programa de Reforma Curricular del Bachillerato, legalizado mediante Acuerdo Ministerial N°. 1238 de fecha 5 de marzo

de 1996; por lo tanto, el trabajo de concreción curricular ha estado bajo la responsabilidad de directivos y personal docente de la Institución, con la responsabilidad técnica del personal del Área de Educación de esta Universidad, con los siguientes bachilleratos técnicos: Industria del Vestido, Industrial Mecánica Automotriz e Informática.

1. Entorno institucional

La Institución está ubicada en el cantón Samborondón, provincia del Guayas, es uno de los cantones de mayor proximidad a la ciudad de Guayaquil, ciudad considerada como metrópolis comercial del Ecuador, en el sector denominado la Puntilla y que pertenece a la jurisdicción, se encuentra en pleno crecimiento poblacional y de mucho movimiento comercial.

A continuación se detalla su contexto poblacional:

- **Empleo**

La actividad económica principal en el cantón es la agricultura por ello, los estudiantes y padres se dedican a esta actividad laboral, en su mayoría, siguiendo en su orden, albañiles, estibadores, vendedores ambulantes, servicios domésticos, labores informales, esto condiciona sus ingresos a la época de cosecha y sobre ello circula su economía.

- **Distribución del ingreso**

Sus ingresos son pocos siendo distribuidos en la alimentación, vestuario, salud, dejando de lado las actividades como el esparcimiento familiar.

- **Servicios de vivienda**

Los y las estudiantes del plantel provienen de los sectores rurales del cantón, su vivienda es de caña y actualmente ha sido mejorado por el programa de gobierno, pero carece aún de los servicios básicos de agua potable, telefonía fija, alcantarillado y esto hace que desarrollen sus actividades en condiciones precarias

- **Salud**

Alrededor del colegio, contamos con clínica, centro de salud y hospital lo que nos beneficia en caso de emergencia, sin embargo, aún persiste la desnutrición en los niños, adolescentes, perjudicando con sus actividades educativas.

- **La alimentación**

Falta de programas de nutrición y controles médicos periódicos para los jóvenes, lo que los hace vulnerable a problemas de desnutrición, enfermedades gastrointestinales, se alimenta de la producción de agrícola y pesquera en su faena diaria que le sirve para comercializar sus productos y a la vez de sustento económico para su familia.

- **Educación**

En la población urbana se percibe un nivel medio y un mínimo superior en su educación, en cambio, en la población rural hay un alto índice de analfabetismo lo que repercute en la Institución por recibir estudiantes de esta zona y esto influye en su desarrollo académico.

Los bachilleres priorizan entrar en el mundo laboral, antes que ingresar a la universidad por sus limitaciones económicas y la distancia para trasladarse a ella.

2. Análisis institucional

- **Ámbito curricular**

La propuesta de trabajo está bajo la responsabilidad de directivos y personal docente de la Institución, con la dirección técnica del personal del Área de Educación de la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito – Ecuador con los siguientes bachilleratos: Industria del Vestido, Industrial Mecánica Automotriz e Informática.

- **Ámbito talento humano**

El colegio tiene una nómina de 35 docentes, algunos poseen títulos universitarios, otros presentan títulos de Bachilleres. La rectora es la máxima autoridad del plantel, consta de 10 profesores titulares con nombramiento, 12 profesores contratados por el Distrito de Educación, 13 profesores contratados por el Ministerio de Educación, 1 secretaria y una colectora en el área administrativa.

El plantel es mixto, asisten regularmente a clases 1.000 estudiantes de Octavo Año de Educación Básica hasta los Terceros bachilleratos legalmente matriculados por los padres y madres de familia. Las especializaciones propuestas tienen un enfoque por competencias requeridas para el desempeño laboral siguiendo los lineamientos del Bachillerato Polivalente, existiendo un convenio inter institucional con la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil.

- **Ámbito financiero**

El presupuesto fiscal con el que se cuenta para cubrir los gastos administrativos, pagos a docentes y de mantenimiento de las instalaciones resulta bajo, esto trae como consecuencias a que no se contraten profesores para cubrir los requerimientos y por lo tanto los grupos de trabajos son numerosos de 50 a 60 estudiantes por aula.

- **Ámbito infraestructura**

En lo referente a la infraestructura y servicios con los que cuenta el establecimiento no se llega a cubrir las necesidades básicas para el desarrollo de las actividades educativas, sin embargo dado a la demanda educativa que aumenta cada año lectivo y con esto la población estudiantil, lo que conlleva dificultades para prestar un buen servicio a los y las estudiantes.

Actualmente se cuenta con 18 aulas para impartir clases, 1 biblioteca, 1 salón de cómputo con 25 computadoras, taller de corte y confección, 1 departamento de servicio dental, 1 taller de mecánica, 1 cancha cubierta, servicios higiénicos, todo esto se ha conseguido a través de autogestión de autoridades de la Institución, padres de familia y empresa privada.

- **Ámbito documentales institucionales**

El Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, del cantón Samborondón, provincia del Guayas, pertenece a la Red Nacional de colegios del Convenio ME – UASB, que ejecuta el programa de Reforma Curricular del Bachillerato, legalizado mediante acuerdo ministerial N.- 1238 de fecha 5 de marzo de 1996.

3. Misión y Visión de la Institución

El Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, genera una educación por competencia en la construcción de una sociedad sostenida en el ejercicio de la ciudadanía y de la competitividad características esenciales en el ser humano. En el ejercicio de la ciudadanía formar una sociedad libre, justa, equitativa y autónoma, que se desenvuelven en un entorno natural, sano, productivo y sustentable.

Por otro lado, formar personas competentes, productivas, en razón de la demanda del mercado, con los niveles de calidad y oportunidad como también en las actualizaciones tecnológicas; es decir, ciudadanos y ciudadanas capaces de tener una

actuación eficiente por su dominio en el conjunto de competencias interrelacionadas en el que la sociedad propia exige.

- **Visión**

En los próximos cinco años, el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, desea constituirse en la mejor Institución Educativa del cantón Samborondón. Ofreciendo a la sociedad jóvenes con un sólido proceso de crecimiento integral, gestores de proyectos socio – económicos, dentro de su comunidad y así constituirse en personas, libres, responsables, críticas, tolerantes y sensibles ante la realidad que les rodea.

- **Misión**

El Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, tiene como misión brindar una educación con capacidades técnicas útiles para el ejercicio de la ciudadanía y el ejercicio de la competitividad, por ello, los y las estudiantes se insertan dentro del mundo laboral con competencias pertinentes que promuevan su desarrollo personal y así influir positivamente en la sociedad.

4. Valores Institucionales

Tomando como marco las relaciones intra–interpersonales de cada ser humano, se han identificado tres órdenes entre ellas están: según las relaciones del individuo consigo mismo, sus relaciones con los demás, y su relación con el medio. En esta perspectiva el colegio demanda de sus actores una identificación con tres grandes dominios referidos a valores: la autonomía, el respeto y el liderazgo.

- **Libertad**

El o la estudiante se respeta a asimismo y su proyección de desarrollo personal en un marco de ejercicio de derecho y cumplimiento de deberes; búsqueda personal de la sabiduría y el pluralismo.

- **Responsabilidad**

Obligación de responder por los propios actos, así como también de sus efectos.

- **Honestidad**

Integridad en el pensar, en el decir y en el actuar.

- **Perseverancia**

Constancia para el desarrollo del progreso y el logro de objetivos.

- **Tolerancia**

El o la estudiante tiene consideración a los enunciados y prácticas prescritas y aceptadas libremente por la comunidad, clave por entender y respetar la diversidad en contextos locales y de globalización de la era actual.

- **Lealtad**

Fidelidad a una persona o causa en tanto depositaria el valor y en medida en que esta fidelidad depende de la responsabilidad.

- **Solidaridad**

Adhesión circunstancial a una causa de otros, a través de la empatía y el esfuerzo por apoyar el mejoramiento de una condición o situación.

- **Participación**

Capacidad de compartir una meta en común y contribuir a su logro, valorando las contribuciones de todos y anteponiendo la agenda colectiva a la agenda personal.

- **Excelencia**

El estudiante gusto pro el trabajo individual y colectivo de calidad, sumando al esfuerzo y el afán de preparación y superación para lograrlo.

- **Proactividad**

Impuso hacia adelante, iniciativa para identificar caminos y atreverse a seguirlos en una acción precedida por el conocimiento y a la reflexión.

- **Compromiso**

Coherencia de la historia personal con los valores declarados y, adhesión activa a ideas, personas y causas en un marco de respeto a los derechos de los demás.

5. Ubicación del problema

La gestión educativa está experimentado cambios importantes, la búsqueda de recursos en el propio nivel del Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, la acción competitiva que involucra a la “empresa educativa” presenta situaciones que han hecho cambiar el esquema tradicional. Se aumenta las exigencias, los requisitos y el manejo tecnológico es absolutamente necesario. La comunidad se preocupa por el colegio, pero también la enjuicia y la presiona. El colegio está siendo vigilado con

ojos de eficiencia y sentido ético. La autoevaluación institucional aplicada al área de la educación va a definir como una actividad de investigación y análisis va a llegar a verificar logros y deficiencias. Esta evaluación se va a nutrir en las fuentes de tipo empírico y científico, y como producto de ellos, se le valorará para los fines del mejoramiento de la educación.

El Colegio Fiscal “31 de Octubre” cuenta en la actualidad con 35 docentes, de ellos, nueve docentes son titulares con nombramiento del estado el resto son docentes de contratos anuales, existiendo muchas veces dudas sobre su permanencia en su puesto de trabajo, trae como consecuencia la falta de identidad de determinada parte de los docentes con los objetivos, visión misión institucionales.

La principal autoridad (rectora) es la encargada de dirigir los planes y proyectos de la institución, sin embargo, tiene que asumir sobre la marcha su gestión administrativa y tendrá que demorar un cierto tiempo para poner en práctica sus directrices de gestión, se deposita en ella la mayor confianza en su buena actuación las esperanzas de cambios y mejoras para toda la comunidad educativa.

Al existir un modo de dirigir personal y por otro lado, aquellos que no ha tenido experiencia ni capacitación en una facultad de Ciencias en la Educación, trae consigo dificultades en la planificación de planes, proyectos de la propia institución y dificultad en el dominio áulico de una clase; otro punto es que, al existir docentes de contratos muchos de ellos presentan títulos de bachilleres desconociendo los estándares de calidad educativa del desempeño profesional docente.

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar y proponer una Reingeniería de Procesos a la Gestión Administrativa-Pedagógica, que permitan aplicar la normativa vigente para mejorar la calidad de los aprendizajes y que contribuyan a un mejor desempeño institucional, desarrollando y optimizando la planificación estratégica y curricular integrada en la misión, visión y los objetivos institucionales.

6.Sistematización de la Información

Para obtener la información pertinente se ha realizado una investigación de campo, que permitió diagnosticar la gestión administrativa del Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, y plantear una Reingeniería de Procesos Administrativos al desempeño profesional de Directivos y Docentes de la Institución para optimizar los recursos disponibles y lograr la eficiencia, la efectividad en todas las acciones llevadas a la práctica.

La información se desarrolló en el cantón de Samborondón, trabajando con docentes, personal administrativo y directivos, permitiendo recolectar información previa a su validez, confiabilidad y funcionabilidad, estableciendo de esta manera un criterio objetivo para el desarrollo del campo.

Se fundamentó en el método de observación, es decir, en estrategias de investigación; aplicando un proceso sistemático a un plan en el que se identifica variables: dependientes e independientes, que facilita el registro objetivo de los hechos; por lo tanto, este tipo de investigación permite una análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causa y efectos, entender su naturaleza.

Los datos recogidos desde la realidad permitieron obtener conclusiones generales y proponer una reingeniería de procesos administrativos en el desempeño profesional de la institución.

La recepción de la información se la realizó luego del mejoramiento, el pilotaje respectivo para determinar la claridad de las preguntas, así como la facilidad de contestarlas y la validación de los instrumentos, encuestas, una para el personal docente y administrativo, otro para las autoridades de la institución; la muestra fue de cuatro directivos y treinta y ocho del personal docente y administrativo.

7. Entrevista a la autoridad: análisis

1.- ¿Qué importancia le da usted a la evaluación de la gestión administrativa en la institución educativa que usted dirige?

Como gerente educativo, considero que la evaluación es un proceso que contribuye a mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofertan en la institución, los indicios y resultados obtenidos periódicamente en la evaluación permiten ajustar las falencias para poder alcanzar las metas propuestas.

2.- ¿El perfil del personal docente está acorde con los estándares de calidad educativa?

El perfil profesional de los docentes está acorde al puesto que desempeña, pero es importante capacitarlos de manera permanente para mejorar los estándares de calidad educativa

3.- ¿Realiza usted la socialización de los estándares de calidad educativa del desempeño profesional del docente en el plantel?

Por medio de la Comisión Técnica Pedagógica conformada por los Directores de Área se socializa los estándares de calidad educativa a los docentes de la institución para tomar conciencia del trabajo que hay que desempeñar y sensibilizar a la comunidad educativa a participar activamente en los procesos educativos.

4.- ¿Considera usted que los docentes están comprometidos con la aplicación de los estándares de calidad educativa?

Los docentes están comprometidos en implementar los estándares de calidad educativa y se lo evidencia con las observaciones áulicas que realiza la Comisión Técnica Pedagógica y el cumplimiento de sugerencias y recomendaciones que reciben de dicha comisión.

5.-¿Está de acuerdo que se realice la reingeniería de procesos administrativos en el colegio?

Sí, porque ayuda a mejorar los servicios educativos, a través de la labor docente como facilitadores de aprendizajes de los estudiantes alcanzando los objetivos de calidad y calidez propuestos por el Ministerio de Educación.

8. Encuesta a docentes: análisis

1.- ¿Están informados de la gestión administrativa que realizan los directivos?

Cuadro 1
Información de la gestión administrativa

Indicadores	F	%
Siempre	20	53%
A veces	10	26%
Nunca	8	21%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de Frecuencia
Elaboración del autor

Al consultar a los encuestados sobre el nivel de información que tienen acerca del proceso de gestión administrativa que se lleva a cabo en el plantel, un 53% contestó que siempre están informados, un 26% que casi siempre y un 21% que nunca. Estos resultados son preocupantes, porque solamente algo más de la mitad de los encuestados dicen estar informados, una cuarta parte dice que casi siempre y la otra cuarta parte restante dice que nunca le informan.

Lo ideal es que el 100% de los miembros de la institución estén informados de manera clara, precisa y oportuna de las decisiones que se toman en materia de gestión administrativa. Más preocupante aún es que una cuarta parte de los encuestados dice que nunca está informado de lo que acontece en el plantel, lo cual puede ser un indicio de que las autoridades no comunican los aspectos importantes de la vida institucional o también que de parte de los encuestados puede existir “quemimportismo” por enterarse de lo que acontece.

Uno de los principales aspectos que se debería tomar en cuenta en la reingeniería de la gestión administrativa es buscar las estrategias más apropiadas para que exista una fluida comunicación en el plantel.

2.- ¿Existe socialización de las normas de gestión de parte de los directivos?

Cuadro 2
Socialización normas de gestión

Indicadores	F	%
Siempre	15	39%
A veces	20	53%
Nunca	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de frecuencia
Elaboración del autor

Los encuestados indicaron, respecto a la socialización de las normas de gestión que siempre se socializan 39%; en cambio el 53% dijo que a veces y el 8% sostuvo en su opinión que nunca existe tal socialización.

Sería trascendental que las normas de gestión se transfieran al personal docente en un 100% ya que de su conocimiento depende el compromiso de cumplir deberes y derechos de cada uno de los componentes de la institución en la gestión.

Algo más de la media indica estar a veces enterados de las normas de gestión; no obstante, el quehacer educativo no se puede conformar sino que debe optimizar el funcionamiento institucional dejando atrás ese pequeño porcentaje que nunca se entera de las normas de gestión.

3.- ¿La gestión administrativa es la más adecuada para el mejoramiento institucional?

Cuadro 3
Gestión administrativa

Indicadores	F	%
Siempre	18	47%
A veces	18	47%
Nunca	2	6%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de Frecuencia
Elaboración del autor

Los encuestados opinan que la gestión administrativa llevada por los directivos en un 47% siempre favorece el mejoramiento institucional; al igual que el 47% opina que a veces y por otro lado el 6% manifiesta que no es adecuada su gestión.

Si se pone en una balanza el empate obtenido, la gestión administrativa es adecuada para mejoramiento institucional es decir que hay expectativas por la superación de las dificultades y la mejora educativa. Sin embargo es mínimo porcentaje que respondió nunca, debe ser remontado involucrando más a la comunidad.

4.- ¿Los miembros de la institución trabajan con los estándares de calidad educativa?

Cuadro 4
Estándares de calidad

Indicadores	F	%
Siempre	13	34%
A veces	15	39%
Nunca	10	27%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de frecuencia
Elaboración del autor

El 34% de los encuestados afirman que siempre se trabaja con apego a los estándares de calidad educativa; el 39% indica que a veces, en cambio el 27% dice que nunca se ha trabajado con los estándares de calidad.

Algo menos de la tercera parte siempre está trabajando con apego a los estándares de calidad educativa, por tanto ese otro mayoritario porcentaje que a veces o nunca trabajo con estándares de calidad, es preocupante porque esto significa que no hay metas claras y es necesario fortalecer la gestión.

5.- ¿Existe facilidad de emitir sugerencias para mejorar la gestión administrativa?

Cuadro 5
Mejorar la gestión administrativa

Indicadores	F	%
Siempre	15	39%
A veces	20	53%
Nunca	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de frecuencia
Elaboración del autor

Sobre la facilidad de emitir sugerencias para mejorar la gestión administrativa, el 39% opina que siempre, mientras que el 53% manifiesta que a veces; en cambio, 8% que nunca es fácil hacerlo.

Lo plausible sería que el 100% de los docentes tenga la facilidad de emitir sugerencias a la autoridad porque con ello se reflejaría la buena empatía entre los directivos y docentes, la comunicación abierta y flexible de doble vía, tan necesaria para mejorar, es por esa razón que la investigación debe poner atención a este aspecto para fortalecerlo.

6.- ¿El personal que labora en la institución está acorde al perfil establecido con los estándares de calidad educativa?

Cuadro 6
Perfil del docente con los estándares de calidad educativa

Indicadores	F	%
Siempre	10	26%
A veces	20	53%
Nunca	8	21%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de frecuencia
Elaboración del autor

El 26% opinan que siempre el perfil está de acuerdo con los estándares de calidad educativa, mientras que el 53% indica que casi siempre; asimismo solo 21% manifiesta que nunca cumple el perfil adecuado.

Es necesario que el ministerio de educación continúe con su política de ubicar a los docentes según su perfil profesional y una vez que el personal se incorpore a las instituciones esto se mantenga pues si el 100% alcanza una formación y méritos afines al cumplimiento de sus puestos de trabajo la calidad estaría garantizada.

7.- ¿Con que frecuencia en la institución implementa un plan de capacitación y mejoramiento de habilidades profesionales?

Cuadro 7
Plan de capacitación

Indicadores	F	%
Siempre	15	39%
A veces	15	39%
Nunca	8	21%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de frecuencia
Elaboración del autor

El 39% de los encuestados indican que siempre y a veces se hace la capacitación; mientras que el 21% manifiestan que nunca se realiza en la institución.

La mayoría de los encuestados opinan que entre siempre y a veces se implementa la capacitación y mejoramiento profesional al personal, pero en cambio la cuarta parte indica que nunca, conviene continuar mejorando para capacitar al personal con programas como los que esta investigación pretende implementar.

8.- ¿Su puesto de trabajo y su perfil está cumpliendo con los estándares de calidad educativa?

Cuadro 8
Cumpliendo con los estándares de calidad

Indicadores	F	%
Siempre	15	39%
A veces	20	53%
Nunca	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de Frecuencia
Elaboración del autor

El 39% indica que siempre su puesto de trabajo y su perfil cumple con los estándares de calidad educativa; mientras que el 53% manifiesta que a veces cumple con los estándares y el 8% opinan que nunca lo cumple.

Más de la media está en proceso, esto es importante porque de esa manera se justifica el trabajo del directivo para fortalecer los perfiles docentes en relación a los niveles de la educación básica ecuatoriana porque en esa medida los docentes podrán compartir sus experiencias y estrategias de aprendizaje.

9.- ¿Es adecuado que la comisión técnica pedagógica oriente y monitoree el desempeño profesional de los actores del sistema educativo?

Cuadro 9
Comisión técnica pedagógica

Indicadores	F	%
Siempre	30	79%
A veces	6	16%
Nunca	2	5%
Total	38	100%

Fuente: Tabla de Frecuencia
Elaboración del autor

El 79% de los encuestados opinan que siempre es adecuado el monitoreo de la Comisión Técnica Pedagógica de la institución con los actores del sistema educativo, mientras que el 16% manifiestan que a veces y el 5% que nunca sería necesario.

Si se considera la respuesta de siempre y a veces se obtiene una buena mayoría, porque seguramente confían en la Comisión Técnica Pedagógica en busca del mejoramiento continuo de los procesos de gestión a nivel institucional y con ello será posible optimizar el desempeño administrativo en relación a los aprendizajes educativos.

10.- ¿Esta dispuesto para una reingeniería de Procesos Administrativos?

Cuadro 10
Reingeniería de procesos administrativos

Indicadores	F	%
Siempre	38	100%
A veces		
Nunca		
Total	38	100%

Fuente: Tabla de Frecuencia
Elaboración del autor

El 100% está siempre dispuesto a una reingeniería de procesos administrativos.

Reingeniería de procesos administrativos implica volver los procesos administrativos, aplicarlos de acuerdo a lo que exigen las normas de gestión administrativas vigentes, las mismas que no se están cumpliendo.

La gran mayoría está de acuerdo con la aplicación de procesos, esto es beneficioso para la implementación y control de la aplicación de las normas de gestión administrativa vigentes.

Que bueno que la totalidad vea en Reingeniería de Procesos Administrativos la solución para superar las debilidades encontradas, esta respuesta da la certeza que todo el personal está positivamente predispuesto a buscar el bien común.

9.Resultados obtenidos de la encuesta a los docentes de la institución.

Luego de haber realizado el análisis estadístico de la información recopilada a los directivos, personal docente y administrativos del Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, sobre la gestión administrativa así como el cumplimiento de los estándares de calidad educativa y de la necesidad de implementar una reingeniería de procesos de gestión Administrativa-Pedagógica, además de monitorear el desarrollo de la misma a través de la Junta Académica se llega al siguiente comentario:

Se debe establecer un mejor nivel de construcción y difusión de los documentos estratégicos PEI, PCI y PCA para que los equipos mantengan la motivación y el desarrollo de la gestión hasta alcanzar las metas propuestas.

Es necesario un adecuado conocimiento de los instrumentos de gestión de aprendizaje desde el perfil profesional del docente hasta el análisis del currículo nacional, la flexibilidad de los contenidos, la educación inclusiva, los planes de mejoramiento y de recuperación pedagógica.

Los docentes tienen que conocer los estándares de calidad de la gestión de aprendizaje educativa para tener un empoderamiento y compromiso con las autoridades hacia el cumplimiento de lo que se está normado; de la misma forma, saber cuáles son sus deberes y derechos para optimizar los recursos existentes.

La comunicación debe fluir de mejor manera entre directivos y el personal docente a fin de que se les permita emitir sugerencias de mejoramiento institucional, así como un trabajo en equipo.

Tiene que fortalecerse la Junta Académica con la finalidad que se convierta en el órgano jerárquico de verificación del cumplimiento de las normas de gestión de aprendizaje existentes y las no aplicadas en la institución.

Darse una estructuración de reingeniería de gestión pedagógica ya que la forma como se estaba llevando la gestión se encontraba en bajos estándares de calidad educativa; por consiguiente, poner en práctica la propuesta para mejorar los procesos de gestión.

Capítulo tercero

Propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio

Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, provincia del Guayas

1. Fundamentación teórica de la propuesta

La reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología acciones y estrategias que permitan alcanzar la calidad educativa. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción de la comunidad institucional. De la misma forma Michael Hammer y James Champy manifiesta:

Nuestra nueva filosofía es que remuneramos por rendimiento y ascendemos por habilidad. En el viejo sistema, un ascenso era un premio por haber realizado bien un oficio. Esto es razonable a quien hace un buen trabajo hay que recompensarlo, y esto lo haremos con la paga. Pero la promoción a otro cargo debe basarse en la capacidad de la persona para desempeñar el puesto a que se le asciende y no tiene nada que ver con su rendimiento en el cargo actual. De modo que estamos rediseñando el programa de rendimiento y desarrollo.¹⁶

El proceso de cambio en la gestión administrativa pedagógica incorpora metodologías de reingeniería y mejora continua. Todo proceso será revisado y ajustado según las necesidades detectadas en la gestión educativa; aquellos ajustes que requieran de una modificación normativa serán apoyados para lograr los cambios en los instrumentos de la gestión administrativa.

4. Reingeniería administrativa y normativa

En las teorías de reingeniería, las jerarquías organizacionales y la representación de las organizaciones en términos de diferentes funciones, son

¹⁶Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*, New York, Norma, 1994, pág. 196

reemplazadas mediante el rediseño, con procesos que están orientados a enfocarse en los procesos del negocio y sus resultados; de hecho, Warren Bennis y Michael Mische menciona: “La reingeniería persigue cinco metas fundamentales: Aumentar la productividad, optimizar el valor de la empresa para los accionistas, logra resultados cuantificables, consolidar funciones, eliminar niveles y trabajos innecesarios”.¹⁷

De este modo; la reingeniería consiste en adaptarse al cambio, rendir siempre el más alto grado de competencia, tomar la iniciativa y correr riesgos, tomar decisiones siempre y cuando exista la eficiencia y eficacia, realizar mejoras substanciales; por lo tanto, la clave del éxito está en el conocimiento y en la habilidad, no en la suerte. Si uno conoce las reglas y evita los errores, tiene todas las probabilidades de triunfar.

5. Reingeniería de procesos administrativos pedagógicos

Esto incluye abandonar los procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar los trabajos que se requieren para crear el producto o servicio de una organización, la reingeniería rompe con los viejos procesos y sus principios creando otros totalmente nuevos, activa los cambios de muy diversas formas.

El diseño del trabajo, las estructuras organizacionales, los sistemas de administración asociados con los procesos pedagógicos, tienen que ser reformados de manera integral, es un esfuerzo que obliga a realizar cambios en muchas áreas de la organización. Joaquín Rodríguez Valencia considera:

Ni las empresas, ni las condiciones económicas o sociales, permanecen estáticas; por lo que, las políticas, las organizaciones o los sistemas y procedimientos que en el pasado fueron satisfactorio, pueden ser hoy obsoletos o ineficientes, debido a los rápidos cambios y nuevas tendencias que surgen constantemente debido al progreso y al desarrollo.¹⁸

La mayoría de los procesos gerenciales pueden ser aplicados en el sector público; cabe destacar que las agencias gubernamentales han descubierto que a lo largo de los años han tenido clientes insatisfechos, incertidumbre, fondos reducidos y baja competencia; todos estos factores que han conducido a las organizaciones

¹⁷Warren Bennis y Michael Mische, *La organización del siglo XX: Reinventando la empresa a través de la reingeniería*, Panorama, México, 1997, pág. 45

¹⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, Ecafsa, 2002, pág. 49

privadas a buscar ser más efectivas y eficientes en los procesos de negocios. Así lo sostiene, Alejandro Medina Giopp, al asegurar: “El cambio de procesos se ha constituido recientemente como una de las estrategias predominantes de cambio organizacional, tanto en organizaciones públicas como privadas”¹⁹

Sin embargo, hay claras diferencias entre organizaciones públicas y privadas que afectan los procesos de cambio. Además es muy raro encontrar en los sectores gubernamentales la motivación tan alta que hay en la iniciativa privada por la Reingeniería. El propio Alejandro Medina argumenta lo siguiente:

El bajo rendimiento de un trabajador tiene dos causas posibles la falta de entrenamiento o el desinterés. Un trabajador entusiasta sin la destreza, habilidad y entrenamiento requerido puede ser igual de improductivo que un trabajador bien entrenado pero desmotivado. El entrenamiento tanto formal como el puesto, así como el adecuado manejo de incentivo -salario, pago por resultado, bono, estabilidad en el cargo, ganancias compartidas, etc.- son alternativas para mejorar la productividad del personal.²⁰

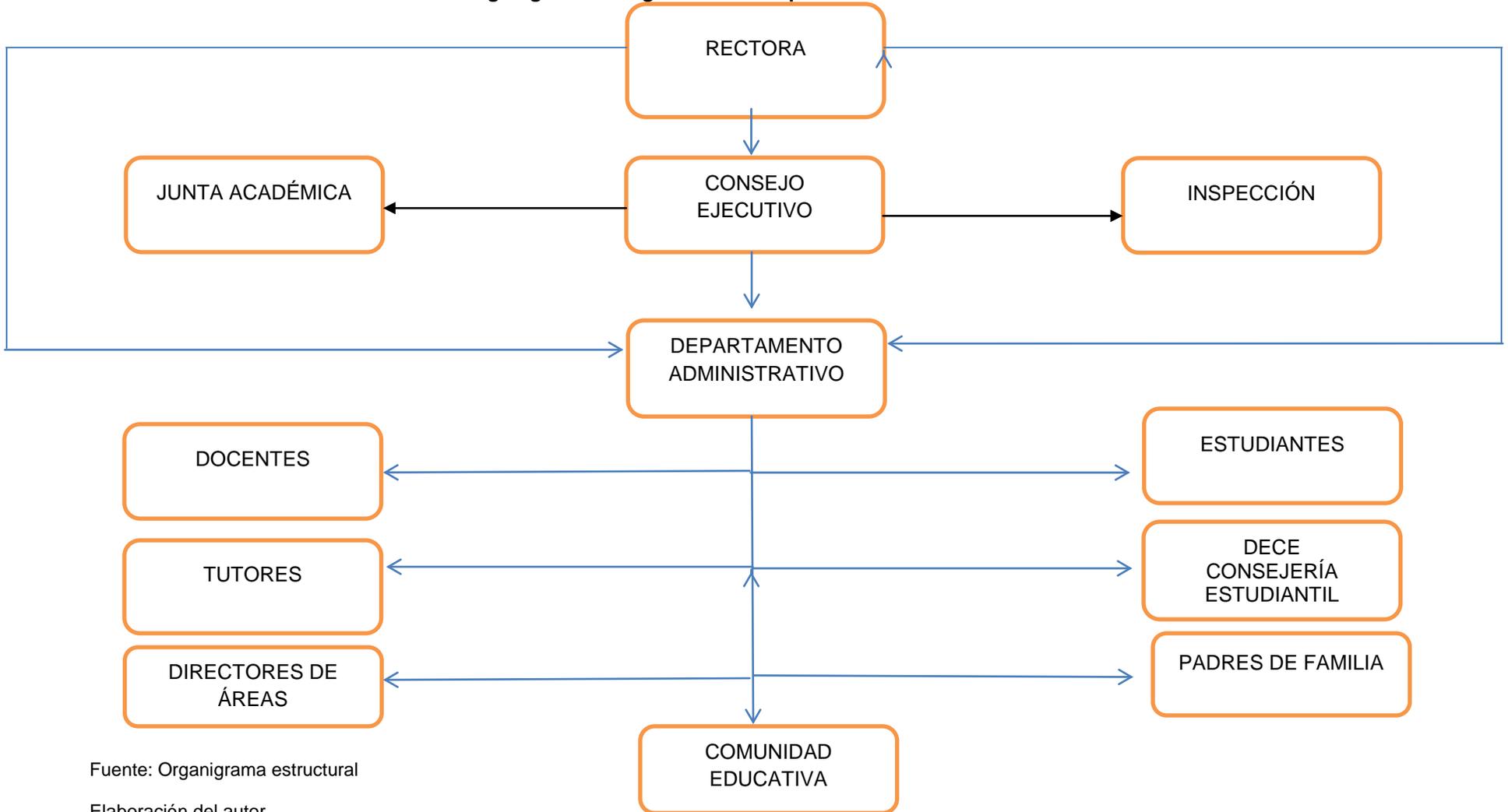
Ahora mismo, se puede intentar ser productivo en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados por los empleados y plantea una reingeniería capaz de traducirse en beneficios inmediatos para organización.

¹⁹Alejandro Medina Giopp, *Gestión por procesos y creación de valor público*, Santo Domingo, Búho, 2005, pág. 76

²⁰Alejandro Medina, *Gestión por procesos y creación de valor público*, pág. 95

Gráfico 1

Organigrama Colegio Fiscal Compensatorio "31 de Octubre"



Fuente: Organigrama estructural
Elaboración del autor

Cuadro 11

Matriz de cuadro lógico

Objetivos/ actividades	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Socializar los estándares de calidad de Gestión Educativa	Sensibilizar a la comunidad educativa Conocer los descriptores de los logros esperados o resultados que se pueden alcanzar	Convocatoria Registro de asistencia Documento Estándares de Calidad Acta de la sesión de trabajo Portafolio de evidencias	Acoger positivamente la propuesta
Ejecutar un conjunto de prácticas necesarias, recurrentes o sistemáticas que sean desarrolladas por los actores del establecimiento educativo para la Implementar el estándar de calidad escogido: B2 “El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar” Cumplir una serie de actividades recurrentes y sistémicas para alcanzar las metas propuestas según los indicadores	Promover y monitorear 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. Verificar que el personal docente evalúe de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje Supervisar y evaluar la implementación del programa de inclusión escolar. Dirigir la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para	Ficha de observación de clases Rubrica de evaluación de la ficha de observación de clases Acta de análisis de la rúbrica de evaluación de la ficha de observación de clases Acta de asesoramiento y recomendaciones a docentes Registros de evaluación Rubricas, listas de cotejo y demás instrumentos Informes de evaluación Portafolio docente Portafolio estudiantil Documento DIAC (Documento Individual de Adaptaciones Curriculares) Informe DECE Planes de Recuperación Pedagógica Planes de Tutorías	Analizar la información

<p>Evidenciar el desempeño del directivo y los docentes en la implementación del estándar efectuando seguimiento y ajuste</p>	<p>realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.</p> <p>Garantizar los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Reportes y boletines estudiantiles</p>	
<p>Evaluar el proceso de aplicación implementación y alcance de resultados</p>	<p>Aplicar instrumentos estadísticos para análisis de resultados</p>	<p>Cuadros estadísticos Informe de resultados</p>	<p>Retroalimentar en base a informes</p>

Fuente: ILPES/CEPAL

Elaboración del autor

4. Estándares de Calidad Educativa

El Ministerio de educación define a los estándares de calidad educativa de la siguiente manera: “Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a 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”²¹

A través de los estándares de calidad educativa tanto para el directivo de la institución como del personal docente servirá se orientará a los actores del sistema educativo en su desempeño profesional y logrará el dominio eficiente en cada una de sus actividades alcanzando con ello la eficiencia de los resultados esperados en la gestión administrativa y pedagógica del gerente educativo.

5. Desempeño Profesional del Docente

Los estándares de calidad educativa son orientaciones que señalan las metas educativas que un docente tiene que conseguir para brindar una educación de calidad; se describen los logros esperados de los diferentes actores (Docentes y Directivos) del sistema educativo.

El docente tiene que dominar una serie de competencias, capacidades innatas de su quehacer educativo. Carlos Ibáñez Bernal al referirse de este tema nos dice:

Del dominio competencial queremos hacer referencia a la cantidad de conocimientos o nivel de especialización necesarios para resolver una problemática. Por ejemplo, es casi seguro que la intervención efectiva de un médico cirujano dependa de manejar una mayor cantidad de información sobre anatomía humana que la que requiere el médico general se deberá desempeñar a un nivel relativamente más “superficial”. La profundidad del dominio competencial es una dimensión muy importante a considera en el diseño curricular y, especialmente en la planeación de programas educativos.²²

²¹Ministerio de Educación, *Estándares de Calidad Educativa*, Quito, 2013, pág. 12-18, en <http://www.educacion.gob.ec>

²²Carlos Ibáñez Bernal, *Metodología para la planificación superior una aproximación desde la psicología interconductual*, Hermosillo, S.A. de C.V, Primera edición, 2007, pág.25

El docente participará de algunas dimensiones para llegar a la calidad educativa entre ellas están:

a) Dominio Disciplinar y Curricular: el docente evidencia su dominio disciplinar del espacio curricular que tiene a su cargo, realiza curso de capacitación constante en el área curricular en que se desempeña o en disciplinas afines en pro de la institución, además diseña, ejecuta y monitorea propuestas de enseñanzas orientadas a mejorar permanentemente los aprendizajes de los estudiantes.

b) Gestión de Aprendizaje: el docente es capaz de comprometerse con el sistema educativo a través del cumplimiento de las normativas legales, propone desafíos para dar respuesta a problemas, necesidades, intereses de los propios estudiantes y de la institución; luego, realiza los ajuste pertinentes a su planificación en función del diseño curricular utilizando diferentes tipos de evaluación (escrito, orales, individuales, grupales, pruebas estructuradas, semiestructuradas, etc.

c) Desarrollo Profesional: el docente realiza en forma personal una permanente búsqueda de información actualizada, nueva metodología, actividades diferentes para enriquecer su propia pedagogía participando activamente de las jornadas de reflexión, encuentros e intercambios académicos en la institución, está presto en compartir saberes, información, material bibliográfico y de apoyo con los distintos sectores de la comunidad educativa contribuyendo con su esfuerzo al aprendizaje institucional.

d) Compromiso Ético: el docente organiza evaluaciones atendiendo a los fines que se propone organizando al grupo de estudiantes de acuerdo a la propuesta de enseñanza teniendo en cuenta el tipo de aprendizaje que desee desarrollar orientándolo hacia la tarea pedagógica, además considera los intereses, necesidades y motivación de sus estudiantes acordando con ellos vínculos de normas de convivencia que garanticen el cumplimiento de las mismas generando la participación efectiva de los padres, tutores y miembros de la comunidad.

6. Desempeño profesional del directivo

Un gerente educativo es aquel que organiza la institución educativa, reúne ciertas habilidades de creatividad, guía al personal docente haciendo que reflexione sobre su actividad pedagógica, ofrece apoyo emocional y psicológico, brinda total confianza en las

potencialidades fomentando el desarrollo humano en busca de innovaciones y conocimientos pedagógicos conduce a la eficiencia y calidad de la educación.

- **Planificación estratégica**

El Director tiene como finalidad orientar un proyecto institucional que impulse la autonomía para poder dirigir una gestión escolar efectiva en pro de la comunidad, a la vez crear espacios de autoevaluación y coevaluación entre docentes y estudiantes asumiendo la misión de liderazgo en la calidad de los servicios educativos, protagonismo de aprendizaje, equidad y justo en su toma de decisiones como parte importante dentro de esta misión la cultura y valores.

- **Gestión pedagógica**

El Director tiene conocimiento del Plan Curricular Institucional vigentes para entender la continuidad de nuevos cambios, impulsando una cultura de evaluación teniendo claro qué es lo que se quiere innovar, haciendo diagnóstico colectivo, al fin que la comunidad escolar esté consciente de los problemas, de esta forma se comprometa al cambio, monitoreando, evaluando, desarrollando la capacidad crítica, autocrítica y la creatividad.

- **Gestión del talento humano y recursos**

El Director orienta al personal docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en que se desarrolle la teoría con la práctica considerando en todo momento la calidad de educación que recibe los estudiantes; asimismo, prevé las necesidades anuales del personal y recursos materiales como en el mantenimiento, conservación o remodelación que requiera la institución, además trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía, la participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

- **Clima organizacional y convivencia escolar**

El Director toma decisiones autónomas en asuntos propios a su cargo, capaz de fundamentar con solvencia a las actuaciones derivadas de su rol, trata de comprender una

opinión diferente desde los fundamentos que La sostiene; frente a los conflictos, requiere la participación de las partes involucradas otorgándole el espacio correspondiente a cada una de las partes que exprese lo propio, promoviendo acuerdo entre los actores involucrados a una situación conflictiva proponiendo actividades que implique la aplicación de las normas de convivencias y que garanticen el cumplimiento de las mismas.

Cuadro 12

Currículo institucional

Taller N.- 1			
Objetivos: orientar a toda la comunidad educativa en la construcción y desarrollo del PEI y el PCI, para fortalecer la gestión educativa al interior de las instituciones educativas y el diseño de un camino claro para lograr la calidad educativa.			
CUARTA SEMANA			
HORARIO (8:00 – 14:00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RESPONSABLES
8:00 – 9:00	El trabajo colaborativo en los equipos docentes para la Planificación institucional	Dinámica Motivadora Lluvia de ideas Trabajo en equipo	Coordinador del taller Laboral Participantes
9:00 – 9:30	Planificación Institucional Formulación PEI Planes de Mejora	Exposición	Especialista invitado
9:30 – 10:00	RECESO		
10:00 – 11:00	Junta Académica Comisiones y funciones de control pedagógico	Exposición Lectura del currículo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista
11:00 – 12:00	Fundamentos para el Seguimiento Ajuste y Evaluación de Procesos implementados	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado

Fuente: MINEDU planificación estratégica

Elaboración del autor

Cuadro 13

Junta académica

Taller N.- 2			
La colaboración de los equipos docentes en el desarrollo del currículo institucional			
Objetivos: colaboración de los equipos docentes de las instituciones educativas para el desarrollo curricular en el segundo y tercer nivel de concreción. Se abordará el funcionamiento de las Juntas Académicas, las comisiones Técnico-Pedagógicas y las juntas de grado.			
TERCERA SEMANA			
HORARIO (8:00 – 14:00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RESPONSABLES
8:00 – 9:00	El trabajo colaborativo en los equipos docentes	Dinámica Motivadora Lluvia de ideas Trabajo en equipo	Coordinador del taller Laboral Participantes
9:00 – 9:30	Colaboración docente y planificación institucional	Exposición	Especialista invitado
9:30 – 10:00	RECESO		
10:00 – 11:00	Junta Académica y Comisiones Técnico Pedagógicas	Exposición Lectura del currículo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista
11:00 – 12:00	La evaluación diferenciada	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado

Fuente: MINEDU planificación estratégica

Elaboración del autor

Cuadro 14

Educación compensatoria

Taller N.- 3			
Desarrollo del currículo de la educación compensatoria			
Objetivos: Conocer de manera general el currículo de la educación compensatoria en los niveles ofertados. Se iniciará con el conocimiento de la normativa que respalda la implementación del currículo.			
PRIMERA SEMANA			
HORARIO (8:00 – 14:00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RESPONSABLES
8:00 – 9:00	Apertura del Taller Presentación Reflexiones Sobre el Enfoque de la Educación Compensatoria	Dinámica Motivadora Lluvia de ideas Trabajo en equipo (procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible)	Coordinador del taller Laboral Participantes
9:00 – 9:30	Calidad de vida laboral	Exposición	Especialista invitado
9:30 – 10:00	RECESO		
10:00 – 11:00	Conocimiento del currículo de la educación compensatoria	Exposición Lectura del currículo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista
11:00 – 12:00	Unidades didácticas aplicada a la educación compensatoria	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
12:00 – 13:00	Especialidades para la evaluación de la educación compensatoria	Planificación de unidades didácticas Trabajo en equipo Exposición y debate	Especialista invitado
13:00 – 14:00	Delimitación de los componentes del currículo Despedida	Análisis de matrices Trabajo en equipo Plenaria y exposición	Especialista invitado

Fuente: MINEDU planificación estratégica

Elaboración del autor

Cuadro 15
Evaluación en el aula

Taller N.- 4			
Objetivos: Analizar el proceso de evaluación en el aula con un enfoque constructivista, técnicas e instrumentos de evaluación para establecer indicadores según los niveles de la educación compensatoria.			
SEGUNDA SEMANA			
HORARIO (8:00 – 14:00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RESPONSABLES
8:00 – 9:00	Apertura del Taller Porque una evaluación constructivista.	Dinámica Motivadora Lluvia de ideas Trabajo en equipo	Coordinador del taller Laboral Participantes
9:00 – 9:30	La evaluación según sus momentos, diagnóstica, procesual y sumativa.	Exposición	Especialista invitado
9:30 – 10:00	RECESO		
10:00 – 11:00	La evaluación procesual y los planes de mejora.	Exposición Lectura del currículo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista
11:00 – 12:00	La evaluación sumativa y la retroalimentación.	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
12:00 – 13:00	La evaluación por actores: autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.	Planificación de unidades didácticas Trabajo en equipo Exposición y debate	Especialista invitado
13:00 – 14:00	La planificación en el segundo y tercer nivel de concreción curricular Despedida	Análisis de matrices Trabajo en equipo Plenaria y exposición	Especialista invitado

Fuente: MINEDU planificación estratégica

Elaboración del autor

Conclusiones

La aplicación de la reingeniería en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre”, debe entenderse en el contexto de una visión diferente que busca la eficiencia y efectividad en la gestión administrativa y pedagógica en obtener un mejor servicio de calidad educativa.

La transformación plantea un cambio al interior como al exterior de la institución, buscando la satisfacción de la comunidad samborondeña; dicho de otra manera, es hacer una reforma no sólo de las estructuras y procedimientos administrativos sino generar una nueva cultura institucional en las autoridades y docentes estimulando el surgimiento de nuevas actitudes.

Un total conocimiento de las normas de gestión en el dominio de los estándares de calidad educativa tanto de directivos como docentes en poder cumplir los deberes y derechos marcados en los principios e instrumentos de la gestión educativa del gerente educativo.

Mejorar la comunicación entre directivos y docentes a fin que se le permita emitir sugerencias de mejoramiento institucional; de igual manera, es que los directivos ya no sean vistos como los que tiene todas las respuestas para resolver todas las dificultades, sino que deben permitir la interacción de intereses específicos y de visiones diferentes sobre los problemas y las oportunidades en el mejoramiento institucional; para ello, la Comisión de Innovación Curricular precedida por los directores de cada una de las áreas de estudio implementarán estrategias de cambio, para crear un ambiente laboral propicio y estimulante, fundado en la comunicación, la colaboración y la delegación de responsabilidades como un verdadero trabajo de equipo.

La socialización de los estándares de calidad educativa en sudominio disciplinar y curricular, en la gestión del aprendizaje, en el desarrollo profesional, en el compromiso ético, en su planificación estratégica, en la gestión pedagógica, en la gestión del talento humano y recursos, en el clima organizacional y convivencia escolar, debe darse mayor información sobre estas orientaciones o competencias adquiridas; al fin y al cabo, son

capacidades innatas lo que hace ser eficiente el trabajo profesional del directivo y del docente de la institución.

Hacer comprender al profesional de educación que están sujetos al control permanente de su desempeño profesional a través de la comisión y al término de cada quimestre en la Junta General de Directivos y Docentes comunicar los niveles de satisfacción, como también los aspectos que se deben mejorar.

La matriz de marco lógico como la de validación de resultados obtenidos sobre el desempeño profesional de directivos y docentes será una acción correctiva para la constante mejoría institucional, cabe mencionar que el Ministerio de Educación evalúa el desempeño profesional de los actores del quehacer educativo, de esta manera estaríamos contribuyendo en el desarrollo personal ante los desafíos impuestos por los organismos competentes en mejorar la calidad de la educación del país.

Concluyo la propuesta de reingeniería con la siguiente frase de Michael Hammer y James Champy manifestando:

Cuando nos pide una breve definición de reingeniería de negocios, contestamos que significa “empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otras veces desprevencidamente el trabajo que se requiere para crear el producto y servicio de una compañía y entregarla algo de valor al cliente. “si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?” Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implicar volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.²³

El proceso de reingeniería da buenos resultados, pero para ello se requiere de una estructura que permita la flexibilidad y la libertad de acción, con propuestas innovadoras como los estándares de calidad educativa se medirá el desempeño profesional docente y del directivo de la institución, de la satisfacción de las expectativas de la comunidad educativa, a través del sistema de aseguramiento de la calidad y del sistema de medición, monitoreo y

²³ Michael Hammer y James Champy, Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!, pág. 35

seguimiento de la comisión de innovación curricular y de coordinación académica al término de cada quimestre.

Bibliografía

- Arguin Gerard, *La planificación estratégica en la universidad*, Quebec-Canadá, 1988, pág. 27.
- Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría de la administración*, Bogotá, 5ta edición, 1996, pág. 107.
- Córdoba Marcial, *Formulación y evaluación de proyectos*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006, pág. 95.
- Domínguez Fernández Guillermo, *Manual de organizaciones de instituciones educativas*, Madrid, Escuela Española S.A., 1996, pág. 73.
- Dubín Robert, *Las relaciones humanas en la administración*, Continente S.A., México, 4ta edición, 1997, pág. 44.
- Elizondo Huerta Aurora, *La nueva escuela I: dirección, liderazgo y gestión escolar*, Barcelona, Paidós, 2001, pág. 82.
- Ibáñez Carlos, *Metodología para la planeación superior una aproximación desde la psicología interconductual*, Hermosillo, S.A. de C. V, 1era edición, 2007, pág. 25.
- Mallén José, *Comunicar para crear volar, la dirección de comunicación en los organismos*, España, edic. Universidad de Navarra S.A., 2004, pág. 17.
- Medina Glopp Alejandro, *Gestión por procesos y creación de valor público*, Santo Domingo, Búho, 2005, pág. 76.
- Medina Glopp Alejandro, *Gestión por procesos y creación de valor público*, pág. 95.
- Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*, New York, Norma, 1994, pág. 196.
- Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*, pág. 35.
- Ministerio de Educación, *Estándares de calidad educativa aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura*, Quito, 2013, pág. 12-18.

- Morán Márquez Francisco, *Liderazgo en alta gerencia educativa*, Departamento de publicaciones de la facultad de filosofía, 2000, pág. 23.
- Quishpe Lema Cristóbal, *Elementos para la gestión educativa*, Quito, Fundación Hanns Seidel, 1998, pág. 30.
- Quishpe Lema Cristóbal, *Elementos para la gestión educativa*, pág. 191.
- Quisphe Lema Cristóbal, *Elementos para la gestión educativa*, pág. 173.
- Quisphe Lema Cristóbal, *Elementos para la gestión educativa*, pág. 174.
- Ramírez Cavassa César, *La gestión administrativa en las instituciones educativas*, Balderas, grupo Noriega Editores, 2004, pág. 22.
- Rodríguez Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, Ecafsa, 2002, pág. 49.
- Venegas Pedro, *Planificación educativa bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*, EUNED, San José, 1era edición, 2006, pág. 96.
- Warren Bennis y MachaelMishe, *La organización del siglo XX: reinventando la empresa a través de la reingeniería*, Panorama, México, 1997, pág. 45.

ANEXOS

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

QUITO – ECUADOR

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO FISCAL COMPENSATORIO “31 DE OCTUBRE”, CANTÓN SAMBORONDÓN PROVINCIA DEL GUAYAS, 2013

OBJETIVO: Recabar información sobre las características administrativas; la aplicación de los estándares de calidad educativa en el desempeño profesional del talento humano y la posibilidad de implementación de una reingeniería de procesos.

INSTRUCCIONES: Sírvase señalar con una X el casillero que corresponda a la columna del número que refleje mejor su criterio, tomando en cuenta los siguientes parámetros.

3 SIEMPRE (S)

2 A VECES (AV)

1 NUNCA (N)

Por favor, consigne su criterio en todos los ítems. Revise su cuestionario antes de entregarlo. La encuesta es anónima.

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

QUITO – ECUADOR

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVOS DEL COLEGIO FISCAL

COMPENSATORIO “31 DE OCTUBRE”, CANTÓN SAMBORONDÓN PROVINCIA DEL

GUAYAS, 2013

OBJETIVO: Recabar información sobre las características administrativas; la aplicación de los estándares de calidad educativa en el desempeño profesional del talento humano y la posibilidad de implementación de una reingeniería de procesos.

INSTRUCCIONES: Sírvase señalar con una X el casillero que corresponda a la columna del número que refleje mejor su criterio, tomando en cuenta los siguientes parámetros.

3 SIEMPRE (S)

2 A VECES (AV)

1 NUNCA (N)

Por favor, consigne su criterio en todos los ítems. Revise su cuestionario antes de entregarlo. La encuesta es anónima.

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADAS A DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS

N.	CUESTIONARIO	VALORACIÓN		
		3 (S)	2 (AV)	1 (N)
1	¿Están informados de la gestión administrativa que realizan los directivos?	20	10	8
2	¿Existe socialización de las normas de gestión de parte de los directivos?	15	20	3
3	¿La gestión administrativa es la más adecuada para el mejoramiento institucional?	18	18	2
4	¿Los miembros de la institución trabajan con los estándares de calidad educativa?	13	15	10
5	¿Existe facilidad de emitir sugerencias para mejorar la gestión administrativa?	15	20	3
6	¿El personal que labora en la institución está acorde al perfil establecido con los estándares de calidad educativa?	10	20	8
7	¿Con que frecuencia en la institución implementa un plan de capacitación y mejoramiento de habilidades profesionales?	15	15	8
8	¿Su puesto de trabajo y su perfil está cumpliendo con los estándares de calidad educativa?	15	20	3
9	¿Es adecuado que la comisión técnica pedagógica oriente y monitoree el desempeño profesional de los actores del sistema educativo?	30	6	2
10	¿Está dispuesto para una reingeniería de Procesos Administrativos?	30	6	2