

REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES



GERENCIA PARA LA EFICIENCIA EDUCATIVA:

UN DESAFIO DEL PRESENTE Y FUTURO

Autor: Ing. Darwin E. Rosales N.

Asesor: Dra. Nancy Cisneros

Quito, mayo del 2.000

DEDICATORIA

A Jime, Cintia, Juan José y Roberto, las cuatro personas más importantes de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A la Corporación Aduanera Ecuatoriana por haberme distinguido con el auspicio para asistir como cursante de un Instituto de tan alto prestigio.

Comprometo mi esfuerzo para llevar adelante procesos de transformación en un sector muy importante para el desarrollo del País, apoyado para ello en los conocimientos que esta maestría me ha permitido adquirir.

DARWIN E. ROSALES N.

INDICE GENERAL

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN.....	i
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE GRAFICOS	
CAPITULO I	
ESTUDIO DE LA REALIDAD ACTUAL	
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Marco Legal Vigente.....	6
1.3. Diagnóstico del Sistema Educativo en el último Quinquenio	13
1.4. Análisis de los pénsum de estudio para la formación del docente.....	35
Universidad Central Del Ecuador.....	38
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.....	38
Institutos Superiores de Pedagogía.....	51
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1. Definiciones Básicas.....	60
2.1.1. Administración	60
2.1.2. Alumno/Discente.....	62
2.1.3. Calidad total en educación.....	62
2.1.4. Descentralización.....	74
2.1.5. Eficiencia.....	75
2.1.6. Gestión Educativa.....	76
2.1.7. Paradigmas.....	76
2.1.8. Planificación.....	77
2.1.9. Productividad.....	78
2.1.10. Rol del Estado en la Educación.....	80

	Página
2.2. Gerencia y Gerencia Educativa.....	83
2.3. Necesidad de incorporar los conocimientos gerenciales al p�nsu�m de formación y capacitación docente.....	92
2.4. Rentabilidad social y Rentabilidad económica.....	95
2.5. Gerencia para la eficiencia educativa: un desafío del presente y futuro...	99
2.5.1. Principios de calidad en la Gerencia Educativa.....	100
2.5.2. Prevención, Predicción y Proyección de la Educación.....	100
2.5.2.1. Prevención.....	101
2.5.2.2. Predicción.....	104
2.5.2.3. Proyección.....	105

CAPITULO III

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PROMOTORAS DEL DESARROLLO HUMANO

3.1. La Comunidad Educativa: alumnos, maestros y padres de familia, sociedad.....	108
3.1.1. Alumnos.....	109
3.1.2. Docentes.....	110
3.1.3. Directivos.....	111
3.1.4. Padres de familia.....	112
3.1.5. Comunidad.....	112
3.2. Valores, actitudes y satisfacción con el puesto.....	113
3.2.1. Tipos de valores.....	115
3.2.1.1. Valores Terminales.....	115
3.2.1.2. Valores Instrumentales.....	115
3.2.2. Actitudes.....	118
3.2.3. Tipos de actitudes.....	119

	Página
3.2.3.1. Satisfacción en el puesto.....	119
3.2.3.2. Involucramiento con el puesto.....	119
3.2.3.3. Compromiso organizacional.....	120
3.3. Motivación.....	120
3.4. Comunicación Efectiva: Un activo gerencial.....	128
Perfil del Gerente Educativo.....	134

CAPITULO IV

LIDERAZGO Y CAMBIO EN LA EDUCACION

4.1. Definición y características del liderazgo.....	141
4.1.1. Importancia del liderazgo.....	145
4.2. Liderazgo masculino y femenino.....	146
4.3. Indicadores del liderazgo gerencial.....	149
4.3.1. Atributos del liderazgo.....	150
4.4. Educación y liderazgo.....	151
4.4.1. Capacitación para el liderazgo.....	152

CAPITULO V

PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA A LA EDUCACION

5.1. Generalidades.....	162
5.2. Conceptos Fundamentales.....	167
5.2.1. Planificación.....	167
5.2.1.1. Planificación estratégica.....	167
5.2.1.2. Plan estratégico.....	168
5.3. Objetivos de la Planificación Estratégica.....	168

5.4.	Características de la Planificación Estratégica.....	169
		Página
5.5.	Objetivos de la Planificación Estratégica en el ámbito educativo.....	173
5.6.	Principios de la Planificación estratégica en el campo educativo.....	173
5.7.	Proceso metodológico para la elaboración de la Planificación Estratégica.....	175
5.8.	Proceso de la Planificación Estratégica.....	177
5.8.1.	Primera Etapa: Diagnóstico de la Situación actual de la Institución Educativa.....	177
5.8.2.	Segunda Etapa: Elaboración del Plan Estratégico.....	186
	Plan Estratégico del Liceo Aduanero.....	193
	Planificación Operativa.....	215
5.8.3.	Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa.....	216
5.8.4.	Pasos para elaborar planes operativos.....	216
5.8.5.	Objetivos operativos.....	217
5.8.6.	Clases de objetivos.....	217
5.8.7.	Actividades, plazos y responsables.....	218
	Plan Operativo del Liceo Aduanero.....	220

CAPITULO VI

MARKETING EDUCATIVO

6.1.	¿Qué es el marketing educativo?	226
6.2.	Segmentación de mercados educativos.....	228
6.3.	Posicionamiento de un establecimiento en el mercado ducativo.....	231
6.4.	El “marketing mix” en ducación.....	234
6.5.	Plan de Marketing Educativo.....	

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Verificación de objetivos e hipótesis.....	239
7.2. Conclusiones.....	250
7.3. Recomendaciones.....	259
Bibliografía.....	263

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PP.
1 Rendimientos a la inversión en la educación.....	20
2 Tarjeta ejecutiva: Inicio de año.....	29
Personal docente por preparación según sexo:	
3 Con título docente.....	30
4 Con título no docente.....	31
5 Otros títulos.....	31
6 Resumen.....	31
7 Serie histórica de planteles, profesores y alumnos.....	33
8 Alumnos matriculados en el último quinquenio.....	34
9 Perfil profesional general de egreso.....	44
10 Plan de estudio por campos.....	49
11 Malla curricular interdisciplinaria para formar profesores.....	54
12 Areas de formación profesional.....	55
13 Carga horaria por años de estudio.....	56
14 Carga horaria para el total de la carrera.....	56
15 Correspondencia entre objetivos de formación docente Y asignaturas de la Red curricular.....	57
16 La Gerencia Educativa.....	99
17 Valores terminales e instrumentales.....	116
18 Diferencias entre liderazgo y administración.....	144
19 Liderazgo masculino y femenino.....	148
20 Visiones para la sociedad del siglo XXI.....	161

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	PP.
1 Educación – Desarrollo.....	15
2 La educación de la fuerza del trabajo.....	16
3 Presupuesto de la educación.....	17
4 Reduce tasas de mortalidad infantil.....	19
5 La educación contribuye al desarrollo político.....	20
6 Alta deserción, porcentaje de niños que completan 6 y 12 grados.....	23
7 Medición de logros académicos (Castellano) para 4to. Grado....	24
8 Subsidios universitarios favorecen segmento más rico de la población.....	25
9 Ha disminuido la inversión en educación primaria.....	26
10 Costo público y privado de la educación fiscal por cada estudiante.....	29
11 Alumnos matriculados en las Institutos Pedagógicos.....	34
12 Diagrama del Plan de Estudio.....	50

INTRODUCCION

El más grande reto que enfrenta nuestro país es alcanzar los niveles de desarrollo que permitan ser protagonista del competitivo mundo en que vivimos, para lo cual existe un solo requisito: CALIDAD.

Para ello es indudable que la materia prima, el capital, la tierra y la tecnología son factores muy importantes. Pero existe uno, que es el eje alrededor del cual giran todos los demás y de cuya acción depende la correcta utilización y aprovechamiento de los otros elementos, ese es el Recurso Humano, el recurso más importante e irremplazable en cualquier proceso, por lo cual su educación, capacitación y entrenamiento constituyen la piedra angular para su óptima participación en las actividades que deba cumplir como profesional y ciudadano de nuestro país. Esa participación es el resultado de un sistema educativo cuya labor debe desarrollarse bajo un esquema planificado, con objetivos claros y con una mentalidad abierta a un mundo sin fronteras y al conocimiento que se multiplica día a día.

Surgen entonces los desafíos para el sector educativo, que son básicamente dos:

- ✓ Ofrecer un conocimiento científico suficiente para permitir a los jóvenes insertarse con solvencia en dinámica actual; y,
- ✓ Compartir formas de vida basados en el cultivo y la práctica de valores.

Para lograr esto es necesario emprender en cambios y la práctica de valores, liderados por una gerencia efectiva, preparada para tomar decisiones que orienten a un equipo de trabajo hacia la consecución de

los objetivos previstos en un plan previamente elaborado en el que se fomente la CALIDAD y la EFICIENCIA como metas insustituibles.

No puede haber desarrollo sostenido en un país si el sistema educativo no busca CALIDAD, PERTINENCIA y EQUIDAD. El Estado, los maestros, los padres de familia, los empresarios y la comunidad en general, somos corresponsables de preparar ciudadanos con capacidad crítica para enfrentar adecuadamente la vida, asistidos por herramientas técnicas útiles y valores humanos que nos permitan ser más solidarios en lo social, más productivos en lo económico y más participativos y tolerantes en lo político.

Para alcanzar aquello es condición sinequanon que el Director de la escuela, el rector del colegio y cada uno de los maestros tengan una formación y desempeñen su labor como **Gerentes - Educativos** y que hagan de su lugar de trabajo un área de producción, que en suma conviertan a las instituciones educativas en verdaderos centros de producción, en los que se estimule la creatividad, el gusto por aprender, pero también se desarrollen actividades que generen recursos, de tal manera que la institución se convierta en una empresa social que manejada con conceptos administrativos apropiados busque eficiencia y rentabilidad social y económica.

Ante esta realidad, este documento presenta las razones por las que considero que la formación del actual docente requiere de cambios inmediatos que ayuden a que su tarea y la de la institución educativa se las realice con eficiencia, como punto de partida para cambiar el rumbo de nuestro país.

Además, presento un conjunto de herramientas que considero son el soporte básico en la configuración del perfil del Gerente - Educativo, a través de cuya gestión se alcanzará la eficiencia en la tarea de la organización educativa.

Esta investigación se desarrolla en siete capítulos perfectamente diferenciados; a saber:

- ✓ El primer capítulo abarca un estudio de la realidad educativa nacional, que va desde un análisis de los antecedentes y el marco legal hasta llegar al diagnóstico del sistema educativo en el último quinquenio. Se verifica los contenidos de los pénsum de estudio para la formación de docentes en varios establecimientos del país.
- ✓ El segundo capítulo recoge las definiciones básicas, cuyo conocimiento juzgo importante a fin de que el lector se familiarice con la temática tratada.
- ✓ El tercer capítulo trata acerca del desarrollo humano, del que deben ser promotoras las instituciones educativas. Abarca desde el concepto de motivación personal hasta el trabajo de la comunidad educativa con un enfoque sistémico.

En este capítulo se desarrolla el perfil del Gerente Educativo en el que se detallan las cualidades que, de acuerdo a la investigación realizada, considero relevantes dentro de los rasgos profesionales y de la personalidad de quien es el encargado de manejar los procesos de enseñanza - aprendizaje en nuestras instituciones educativas.

- ✓ Un componente insustituible en el perfil del Gerente Educativo es el liderazgo, que se lo estudia en el cuarto capítulo de una manera explícita, resaltando las características propias del maestro - líder y la capacitación requerida para alcanzar esta cualidad.
- ✓ El quinto capítulo trata ampliamente la Planificación Estratégica aplicada a la educación. Incluye desde los conceptos fundamentales hasta un modelo diseñado para un Colegio

Particular. El capítulo es explícito pues estimo que la planificación es la base del éxito de cualquier organización.

- ✓ El Gerente Educativo debe enfrentar una competencia cada vez más intensa y atender a un mercado cada vez más exigente, por ello debe ser capaz de promocionar su gestión, sus logros y sus proyectos, a fin de que la comunidad se entere de la eficiencia de la institución educativa. El capítulo VI recoge los lineamientos básicos que debe contener un plan de marketing como herramienta del Gerente Educativo.

- ✓ Los resultados de la investigación se recopilan en el séptimo capítulo dedicado a las Conclusiones y Recomendaciones. Aquí se verifica el cumplimiento de los objetivos y la comprobación de las hipótesis planteadas al iniciar este estudio. Me permito recomendar a las instituciones responsables del hecho educativo, algunas acciones que considero permitirán implementar los cambios en los programas de formación de maestros y en la política educativa, a fin de alcanzar que la educación sea, en realidad, el punto de partida de un Ecuador grande y solidario, pero también competitivo y con óptimos niveles de desarrollo sostenido.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

GERENCIA PARA LA EFICIENCIA EDUCATIVA: UN DESAFIO DEL PRESENTE Y FUTURO

La necesidad de hacer de los centros educativos unidades con capacidad de autogestión, que al ofrecer sus servicios con altos niveles de calidad se conviertan en organizaciones eficientes y competitivas, hace que su administración deba estar dirigida por personas que entiendan que en sus manos esta la dirección de Centros que deben ser el punto de inicio para . para que se desarrolle en base de recursos humanos capacitados y productivos.

El presente trabajo busca señalar los aspectos relevantes que un Gerente Educativo debe conocer para que, con su aplicación, pueda desarrollar su actividad de manera efectiva, contribuyendo a que este sector estratégico para el Desarrollo Nacional cumpla su misión, acorde con las demandas de nuestra población, coadyubando así a la consecución del bien común.

El desarrollo de esta investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL:

Identificar el perfil del Gerente Educativo y su incidencia en el proceso administrativo y de interaprendizaje.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Analizar la importancia de la gerencia para lograr la eficiencia educativa.

- ✓ Aplicar un programa básico de administración de Recursos Humanos.
- ✓ Estudiar las principales características del liderazgo que ayuden a quien gerencia o es parte de una institución educativa a realizar su trabajo de una manera eficiente.
- ✓ Aplicar la planificación estratégica como medio para alcanzar la eficiencia en las instituciones educativas.
- ✓ Desarrollar un plan de marketing educativo.

HIPOTESIS:

Hipótesis general:

La preparación gerencial del personal directivo, docente y administrativo, facilitará la inserción de las instituciones educativas en un proceso de mejoramiento continuo que las lleve a convertirse en organizaciones competitivas, capaces de generar desarrollo del capital humano, rentabilidad social y económica.

Hipótesis particulares:

- ✓ Los centros superiores de formación docentes, no incluyen en su pensum de estudios materias relacionadas con el área gerencial.
- ✓ La administración gerencial de las instituciones educativas les permitirá alcanzar la eficiencia en su gestión.

CAPITULO 1

ESTUDIO DE LA REALIDAD ACTUAL

1. ANTECEDENTES

La incontenible evolución del pensamiento universal que hacen de cada actividad humana un hecho dinámico y en constante cambio, nos enfrenta a la ineludible necesidad de adaptar nuevas alternativas con vista al próximo milenio; muy especialmente en el campo de la educación, sostén fundamental del desarrollo del país, que como generador de conocimiento debe —o debería— permanecer a la vanguardia de cualquier proceso de mejoramiento.

Esta realidad hace que los maestros, actores principales de esta actividad, acepten el reto y asuman su tarea con una nueva concepción de su labor, con una nueva visión del futuro de Ecuador, generando a través de su labor, que habrán de realizarlo basados en nuevos paradigmas de liderazgo, trabajo en equipo, calidad de servicio, competitividad y otras características inseparables de personas y organizaciones que pretendan ser parte del nuevo milenio.

Esos nuevos paradigmas deben afectar especialmente la parte actitudinal del maestro, haciendo que su reacción volitiva acepte esta nueva conducta como un modelo de acción.

Es necesario echar un vistazo a la realidad de la educación ecuatoriana para poder recomendar los cursos de acción a seguir, de tal forma que aseguremos el futuro del activo más valioso que aseguremos el futuro del activo más valioso que

posee nuestro país: su gente; esa gente a la que se la valorará en viento, la cultura y el desarrollo científico y capaz de alcanzar.

“Al realizar un análisis de la educación ecuatoriana, se puede determinar limitaciones y fallas en variados aspectos. Lo más notorio, sin duda, es la baja calidad que se observa en todos los niveles; así como un continuo deterioro en el ejercicio racionalización de los esfuerzos técnicos y administrativos destinados para el sistema educativo.¹

Esta afirmación nos permite apreciar que, indudablemente, nos encontramos ante un fenómeno de causa — efecto, pues si el ejercicio docente, el área técnica y el área administrativa se encuentran deteriorados, es lógico suponer que su tarea será deficiente e influirá directamente sobre los alumnos, que serán los receptores de una educación de baja calidad. Sin embargo, debemos visualizar los orígenes de ese deterioro profesional y eso nos remite a la formación que recibieron el personal docente y administrativo, en donde encontramos una causa quizá la principal para su bajo desempeño.

De una evaluación realizada en 1995 a los Institutos Normales Superiores creados en 1975 en sustitución de los colegios normales, se desprende que:

“- Ha existido insuficiente capacitación a los profesores de los IPEDs.

¹ La Formación docente inicial para el siglo XXI. (Documento de discusión) MEC, 1999, pp. 1

- Existe poca bibliografía a disposición de los docentes.
- El Reglamento tiene grandes vacíos e incongruencias.
- El perfil de los egresados es débil.
- Los planes y programas de estudios son poco adecuados.
- La práctica docente es desarmonizada.
- Hay insuficiente coordinación con las direcciones provinciales de educación.
- Hay carencia de recursos económicos y materiales.
- La preparación de los aspirantes es baja.
- Hay elevada deserción.
- Sobresale la poca investigación pedagógica realizada en los IPEDs.²

El desarrollo del currículo de la formación docente también ha sido motivo de estudio, es así como el informe que presenta el Dr. Franklin Ramírez de una investigación de cinco IPEDs, arroja las siguientes conclusiones:

"Visión General: El sistema de formación docente ha experimentado continuos cambios y sin embargo se detecta concurrencia de los mismos problemas, a pesar de los esfuerzos realizados.

Variables cuantitativas: (1993 — 1996)

- La matrícula registra un decremento del 14% durante el período de estudio y anualmente un promedio del 7.6%.
- Sólo el 7% de los profesores reúnen condiciones académicas satisfactorias.

² Fundamentos para la formación de profesores, MEC-DINAMEP, 1998, pp.7

- La relación profesor — alumno es de 8 y por aula 23.
- Alta deserción y repitencia (25%).
 - Las condiciones materiales en las que se desenvuelven los IPEDs son inadecuadas.
 - El costo alumno matriculado es de *s/.* 1 910 000 y por alumno graduado de *s/.* 7750 000.
 - En términos medio se gradúan 1 566 profesores por año.
 - 28 universidades forman también profesores de primaria.
 - Hay problemas de ubicación con algunos IPEDs.
 - El plan y programas de estudio presentan consistencia lógica interna.
 - De los aspirantes: el 77.7% son mujeres; el 82% solteros y el 75% desean continuar sus estudios.

Variables cualitativas:

- Existe una aguda crisis en todo el sistema educativo nacional que repercute en la formación docente.
- La imagen del maestro ha sufrido en los últimos años un notable deterioro.
- Hay limitada oferta ocupacional.
- Es irracional la ubicación de los IPEDs.
- Se detecta limitado desarrollo administrativo e inexistencia de planificación institucional"³

Los rectores de los IPEDs y los delegados de algunas universidades, así como los representantes de instituciones relacionadas con la formación docente, se reunieron en junio de 1997 con el afán de analizar los nudos críticos de la formación

³ Fundamentos para la formación de profesores, MEC-DINAMEO,19998, pp 7-8

docente en general; el siguiente es un resumen de los nudos críticos encontrados.

a) Externo al sistema: Los bajos salarios que perciben los maestros y la pérdida de reconocimiento social a su labor.

b) Internos al sistema:

-La estructura del sistema.

-El currículo que no responde a las exigencias de la sociedad actual.

-La formación y perfeccionamiento de los formadores de maestros presentan serios vacíos.

-La infraestructura y equipamiento no ofrece las condiciones requeridas."⁴

Ante esta realidad, es impostergable un cambio en el proceso de formación de maestros, que incluya programas destinados a llevar su autoestima de tal manera que quienes ejerzan esta Profesión se alejen de aquellas actitudes públicas que en la actualidad solo desprestigian a este grupo de profesionales.

Peter Drucker en su libro *La Sociedad post-capitalista* dice que: el cambio más grande de la educación es prepararse y comprometerse para producir resultados, estableciendo previamente que es lo que se desea producir y aceptando las responsabilidades por la educación impartida.

Lo expuesto hace pensar que las instituciones cuya misión es formar maestros y/o capacitarlos para el ejercicio de su tarea, deben reformular su quehacer educativo, proyectándolo hacia la comprensión de una tarea que entregue a la sociedad, profesionales con

⁴ Fundamentos para la formación de profesores, MEC-DINAMEP, 19998, pp. 9

una visión diferente de la vida, dispuestos a trabajar para alcanzar una educación descentralizada, desconcentrada y corresponsable, que busquen a través de su tarea, formar generaciones comprometidas con el desarrollo del país, con una sólida base de conocimientos científico — técnicos, pero apoyados en cimientos de valores, respeto a la dignidad humana y su entorno natural.

1.2. MARCO LEGAL VIGENTE

La Constitución Política de la República del Ecuador es explícita al señalar la necesidad de que el sistema nacional de educación incorpore estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. Incluyendo a toda la comunidad educativa en el desarrollo de este proceso.

De un análisis de los artículos correspondientes a la sección octava de la educación se desprende:

- Es área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social;
- Debe estar inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos;
- Promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico y fomentará el civismo;
- Proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción;

- Estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad;
- Impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz;
- Preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir el conocimiento;
- Procurará a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias;

Garantizará la educación para personas con discapacidad;

- Será obligatoria hasta el nivel básico y gratuito hasta el bachillerato;
- Garantizará la libertad de enseñanza y cátedra;
- Promoverá la equidad de género y propiciará la coeducación;
- Formulará planes y programas de educación permanente para erradicar el analfabetismo y fortalecerá prioritariamente la educación en las zonas rural y de frontera;
- Incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país.
- Incorporará en su gestión estrategias de descentralización y acción, administrativas, financieras y pedagógicas;
- Facilitará la participación de padres de familia, comunidad, y educandos en el desarrollo de los procesos educativos;

- Rendirá cuentas a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional; y,
- Establecerá progresivamente el servicio obligatorio de educación rural que deberá cumplirse como requisito previo para optar el título de profesional en la educación.⁵

El Art. 68 de la Constitución Política de la República del Ecuador dice textualmente: "El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país. Incorporará en su gestión estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. Los padres de familia, la comunidad, los maestros y los educandos participarán en el desarrollo de los procesos educativos".

La legislación vigente es amplia y explícita respecto del papel inexcusable del Estado en esta área prioritaria de la inversión pública. La Constitución Política abarca aspectos sustanciales que brindan las pautas y el direccionamiento de cómo deberá manejarse y conducirse la política educativa en el Ecuador.

En los 14 artículos de la sección octava, se establecen claramente el rol del Estado, las garantías que ofrece, la necesidad de incorporar políticas de descentralización y desconcentración, las funciones y estructura de la educación superior y lo que es importante y fundamental, la Constitución manda que se establezcan órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicamente a la sociedad sobre la calidad de enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional.

⁵ QUIROZ, Carlos, Componentes para la definición del plan de educación, 1999-2002 pp. 9

Especialmente este último aspecto citado creo que es trascendental para cambiar la realidad educativa nacional, pues todos quienes participan del hecho educativo deben ser sujetos de un proceso de rendición de cuentas. Este proceso debe iniciarse desde la persona con un autoanálisis de cómo está cumpliendo su tarea; el siguiente escalón es el del Gerente Educativo, quien en su espacio de responsabilidad debe coordinar las acciones para que sus maestros, el personal administrativo y de servicio cumplan su tarea con responsabilidad, para ello debe desarrollar acciones de motivación (*ver Cap. II*), pues solamente un personal motivado y que conozca los objetivos de su institución, que sea valorado en su esfuerzo, trabajará con altos niveles de eficiencia y será un verdadero aporte para la gestión educativa. Esto proyectará una imagen de confianza e involucrará a los padres de familia, quienes de seguro aportarán positivamente al desarrollo de la institución.

El siguiente documento legal analizado es la Ley de Educación, que en la parte inherente al tema de esta investigación dice en su Art. 58: "La formación de profesionales docentes estará a cargo de las facultades de filosofía, letras y ciencias de la educación y de los colegios e institutos normales. Estos últimos, los colegios e institutos normales tienen la finalidad específica de preparar docentes para niveles pre-primario y primario".

El Reglamento a la Ley de Educación, por su parte, en su Art. 197 manifiesta: "La formación de los docentes para los niveles preprimario y primario estará a cargo de los colegios e institutos normales y para el nivel medio de las facultades de filosofía, letras y ciencias de la educación de las universidades del país".

Revisando la Ley de Carrera Docente y Escalafón, contempla en el Cap. 1, Art. 4 de los deberes de los docentes, en el Lit. c), "Procurar su permanente mejoramiento profesional".

Lit. d), "Contribuir al fortalecimiento de la unidad, la independencia, la soberanía, y el desarrollo nacionales y la integración andina y latinoamericana".⁶

El Título III, Cap. 1 Del ingreso, en el Art. 7 dice:

"Se reconocen los siguientes títulos para el ejercicio de la docencia:

a) Bachilleres en Ciencias de la Educación, Bachiller Técnico, Bachiller en Arte, especialización música y técnico de nivel superior, en sus diversas especializaciones.

b) Profesor de educación pre-primaria, profesor de primaria, profesor de segunda enseñanza, profesor de educación especial y psicólogo educativo.

c) Licenciado en Ciencias de la Educación, en sus distintas especializaciones.

d) Doctor en Ciencias de la Educación en sus distintas especializaciones;
y,

e) Otros títulos de profesionales universitarios que el sistema educativo requiera".

El Art. 12 establece la siguiente carrera docente:

a) Para el servicio docente:

⁶ LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFON DEL MAGISTERIO, Corporación de estudios y publicaciones, 1996, pp. 2

- 1) Profesores;
- 2) Administradores, y,
- 3) Supervisores.

b) Para el servicio técnico — docente:

- 1) Técnico — docentes;
- 2) Jefes; y,
- 3) Supervisores.

En cuanto a la profesionalización del docente, el Art. 167 del Reglamento a la Ley de Carrera Docente y Escalafón, dice: "La profesionalización de los docentes en los niveles pre-primario, primario y educación popular, se realizará en los institutos pedagógicos, utilizando su infraestructura y los recursos humanos, eriales y técnicos que poseen".

El Art. 170 se refiere a la capacitación del docente, así: "Los cursos de capacitación serán coordinados por la Dirección Nacional Capacitación, Perfeccionamiento Docente e Investigación Pedagógica, con los institutos pedagógicos, centros educativos, matrices, universidades y otras instituciones educativas nacionales e internacionales"

En lo relacionado al perfeccionamiento docente, el Art. 172 señala que: "Las entidades educativas públicas y privadas podrán organizar cursos de mejoramiento profesional para efectos de ascenso de categoría, con autorización y supervisión de la Dirección Nacional de Capacitación, Perfeccionamiento Docente e Investigación Pedagógica".

Otro instrumento legal es la Reforma Curricular para la educación básica, que en lo inherente al tema contempla la estructura de la educación en 10 niveles y enuncia los objetivos de la misma.

La Ley de Educación y su Reglamento establecen la responsabilidad en la formación de docentes a los Institutos Superiores y a las facultades de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Los programas de estudio elaborados para cada nivel (1.4.) son aprobados por el Ministerio de Educación y Cultura.

La situación de los maestros está determinada en la Ley de Carrera Docente y Escalafón que señala como una de las prioridades la búsqueda de la permanente superación profesional y fija algunas pautas de cuándo y dónde podrán llevarse a cabo los programas de profesionalización, capacitación y perfeccionamiento docente. Es decir, la legislación está dada y cubre los aspectos básicos necesarios para llevar adelante un proceso educativo idóneo; sin embargo, lo que falta es una formación adecuada del maestro que, elevando su autoestima le permita convertirse en líder de un programa de transformación de la mentalidad de las personas a quienes educan. Hace falta que los maestros valoren su tarea en la real dimensión que tiene para la realidad de nuestro país y con un trabajo consciente despierten la confianza de la población, la misma que una vez que vea el afán de hacer bien las cosas y los primeros resultados, reaccionará favorablemente y respaldará la tarea del educador, invirtiendo el actual círculo vicioso y transformándolo en círculo virtuoso. Para ello alguien tiene que dar el primer paso —el más difícil—, y ese alguien tiene que ser el maestro como eje sobre el que gira la educación ecuatoriana, aprovechando para ello el vigor de la Unión Nacional de

1.3. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA EDUCATIVO EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO

Antes de ingresar al análisis de la realidad de la educación ecuatoriana, considero partir de una visión de la educación realizada por el Banco Mundial:

- a) “El número absoluto de niños sin educación tiene posibilidades de incrementar en los próximos veinte años.
- b) Únicamente algo más de la mitad de los alumnos de la escuela primaria completan el ciclo primario.
- c) La alfabetización de adultos permanece como un gran problema.
- d) Impulsada en parte por el éxito en el nivel primario logrado en el pasado, la demanda por educación secundaria y superior está creciendo más rápidamente que lo que muchos sistemas educativos están en capacidad de atender.
- e) Se está ensanchando la brecha educacional entre los países OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y las economías de transición de Europa Oriental y Asia Central (BM, 1995:15).

Mejorar el acceso, la equidad y la calidad requiere cambios en el financiamiento y la gestión del sistema educativo de un país. La reforma debe asimismo acelerarse. El gasto público en la educación es a menudo ineficiente e inequitativo. De modo creciente, el gasto público en educación se vuelve más difícil de financiar a medida que se expande la matrícula en el sector público. Asimismo, la mayor parte de sistemas

educativos son directamente manejados por gobiernos centrales o estatales, los cuales dedican la mayor parte de sus esfuerzos a tratar asuntos tales como negociaciones de los salarios de los maestros, programas de construcciones escolares y reformas curriculares. Este tipo de gestión central deja poco espacio para tomar decisiones flexibles en torno a los insumos instruccionales y las condiciones de aprendizaje que conducen a un aprendizaje más efectivo en el aula de clase"⁷

Con estos antecedentes analizaremos lo que sucede y ha venido sucediendo en los últimos años con la educación ecuatoriana.

LA REALIDAD EN CIFRAS

El crecimiento promedio de 3.2% de la economía ecuatoriana en los años noventas, deja un margen de apenas un punto porcentual sobre el de la población, de 2.3% en ese período; y aunque estos resultados son mejores que los de los ochentas, el nivel de expansión de los setentas (9.6% promedio) ha quedado en los archivos. Con un ingreso per cápita promedio de US\$ 1 420 en los noventas, 50% menor que el promedio latinoamericano, es difícil pensar que, en lo que va de la década, el Ecuador haya hecho algún progreso en disminuir la pobreza —que en 1994 bordeaba los 4 millones de personas, el 35% de la población, según el Banco Mundial- o, peor aún, en reducir la inequidad en la

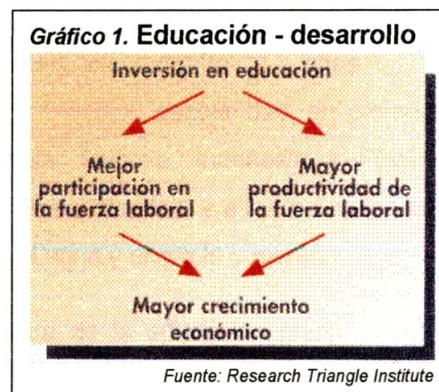
⁷ TORRES, María Rosa, como mejorar la calidad de la Educación Básica-1995

distribución del ingreso, que mostraba el coeficiente Gini de 0.58 en 1995.⁸

Lo observado en Ecuador es un reflejo de lo que ha ocurrido en América Latina en lo que va de la década: una recuperación del ritmo de crecimiento al 3.2%, frente a los ochentas, y una añoranza por la expansión productiva de 6% promedio de los setentas. La región tiene un nivel de pobreza que supera los 165 millones de personas (más del 35% de la población), con una alta concentración en los países andinos, y la mayor desigualdad en la distribución del ingreso de todas las regiones del mundo, incluida África y a mayor desigualdad, menor desarrollo económico de los y menores ingresos per cápita de sus habitantes. Uno de los factores peor distribuidos en América Latina es la educación; el alto de concentración de la calidad y la centralización administrativa, hacen urgente la tarea de reforma a fondo en el sector.

Se trae con esto una reflexión al tema de la inversión en educación, un reto de desarrollo próximos años, incluso en un contexto de recursos fiscales limitados. (Ver Gráfico 1)

LA EXPERIENCIA ASIA TICA

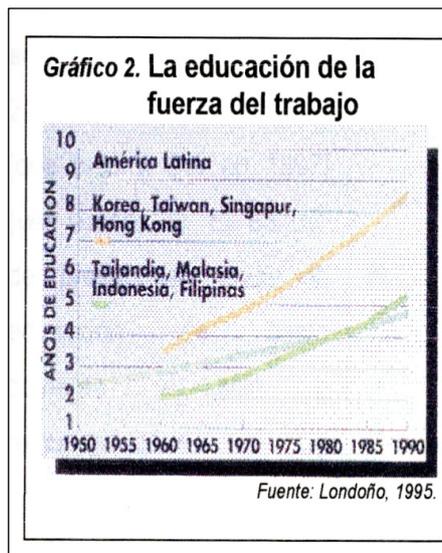


Para muchos analistas, la crisis que afecta a los llamados tigres asiáticos ha puesto en duda la sostenibilidad del desarrollo de

⁸ Revista Gestión, Abril 1998

economías que en los últimos treinta años crecieron a tasas promedio de 6.7% del PIB. Cuestionamientos así se pueden referir a un frenazo en la capacidad de acumulación de capital físico de esos países en los próximos años, pero desconocen la potencialidad del capital humano con que ellos cuentan. Los países asiáticos tienen una educación mayor que la esperada según su nivel de desarrollo, mientras en América Latina la población adulta registra en promedio de educación de 5.2 años, ni siquiera la primaria completa, dos

años menos de la educación esperada según su nivel de desarrollo. El Gráfico 2 muestra que a inicios de los setentas, la población de los tigres (Corea del Sur, Taiwan, Singapur y Hong Kong) ya era más educada que



la de América Latina, pero hacia los noventas esa diferencia aumentó a cuatro años de escolaridad, en promedio. Los tigres menores (Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas) partieron con un año menos de escolaridad, y a inicios de los años ochentas igualaron a América Latina y ahora le superan.

Debido a la baja cobertura de la educación primaria y a la inequidad en el acceso, América Latina permitió que

crezca la población que llega a la edad adulta sin educación, y la población con educación primaria incompleta. Así, mientras el sudeste asiático estabilizó su población analfabeta, América Latina la duplicó en los últimos treinta años, a unos 110 millones. Eso explica el decrecimiento del capital educativo a menos del 1 % en

los noventas, y la caída de la productividad de la fuerza laboral, de 3% en los años 60 a 1% en los 90, de lo cual habla el BID. En ese mismo período, los tigres asiáticos incorporaron al mercado de trabajo 20 millones de personas más, con educación media (primaria completa y secundaria incompleta y completa).

71.5% DEL GASTO EN EDUCACION VA A SALARIOS

Entre 1972 y 1994, en Ecuador ha decrecido la participación del gasto en educación en el gasto social, a favor de otros subsectores, mientras ha aumentado el gasto corriente sobre todo en remuneraciones. El gasto en educación se redujo de 5.4% a 2.3% del PIB entre 1987-92; se recuperó a 3.5% del PIB en 1994 [que bajó a 3% en 1997] (ver Gráfico 3). El 83.2%⁹

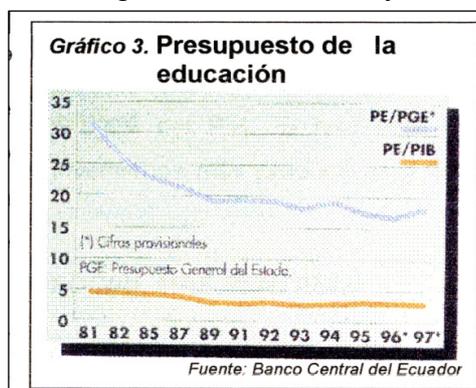
del presupuesto anual de educación es gasto corriente y solo a

remuneraciones de profesores se asigna el 71.5% de los egresos totales. Otros análisis

señalan que un 95% del presupuesto anual de educación

se a salarios y menos de 0.3% (en 1993) a material didáctico, que dejan en evidencia la falta de inversión en educación, cuestionan la asignación de recursos en el sector y explican la baja de este servicio.

El gasto en educación es altamente centralizado, pues el 3% del total anual de la administración pública en esta materia maneja en la administración central, mientras la diferencia de



⁹ Revista Gestión, Abril 1998

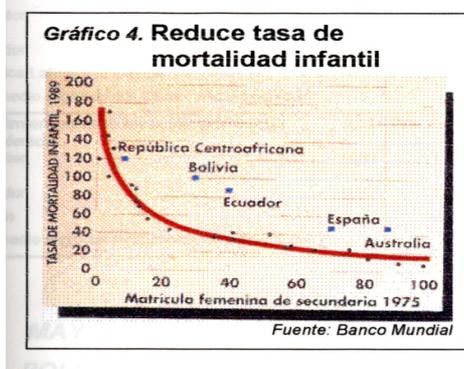
4.7% se maneja desde las administraciones locales, lo cual se mantuvo estable durante los últimos 25 años.

A partir del auge petrolero, el nivel educativo en el Ecuador creció a ritmo acelerado, como lo demuestra una menor brecha educativa del país -0,31 años, en 1994, que la de 2 años para América Latina. La brecha es la deficiencia de nivel de educación en relación al grado de desarrollo, y podría disminuir paulatinamente en los próximos años, si el nivel de instrucción promedio se mantuviese creciendo al 12%, como lo ha hecho desde 1950. Los recursos fiscales que el Estado debe asegurar a fin de lograrlo, ascenderían a alrededor de 5% del PIB al cabo de 15 años, es decir, el equivalente al 78% de los ingresos petroleros de 1995. Para que a finales del 2010 el nivel de instrucción promedio sea de segundo año de secundaria, el gasto en educación debería aumentar a 8.4% del PIB. El reto está en asignar el gasto público a las inversiones más productivas y con mayor eficiencia.

EDUCACION: LA INVERSION SOCIAL MAS RENTABLE

A mayor educación, mayores ingresos y productividad de los países para competir y mejorar la producción. Un análisis realizado para el Ecuador muestra que la relación entre instrucción e ingresos es creciente, pero el "premio" de ingresos adicionales es mayor en determinados niveles de instrucción. Así, hay un significativo aumento de los ingresos cuando un individuo pasa de primaria incompleta a la primaria completa, y de secundaria incompleta a secundaria completa. Los ingresos adicionales se mantienen en nivel similar al pasar de secundaria completa a universidad completa, y decaen cuando pasan de universidad completa a postgrado. El diferencial de ingresos entre una persona

que tiene educación primaria incompleta y ninguna educación es modesto, según el Banco Mundial, lo que demuestra la pésima calidad de la instrucción primaria. La educación a mujeres tiene un retomo social mayor que la de los hombres, pues potencian el mejoramiento de salud, la nutrición de la población y la disminución de la mortalidad infantil (ver Gráfico 4). En países pobres, la educación de las niñas es fundamental para quebrar un círculo vicioso de ignorancia, enfermedad y pobreza,



configurando en su lugar un ciclo virtuoso de aprendizaje, mejor alimentación, buena salud, productividad laboral y desarrollo sustentable

El nivel de instrucción de la población del Ecuador estaría entre y 5.8 años (primaria incompleta) pues a un niño ecuatoriano medio le toma 7.7 años el completar los 6 años de primaria. Un esfuerzo del país por elevar en 2 años la educación promedio, a tal lo que la mayoría de la población tenga primaria completa, redundaría en mayores ingresos, una mejor distribución de estos y reducción de la pobreza.

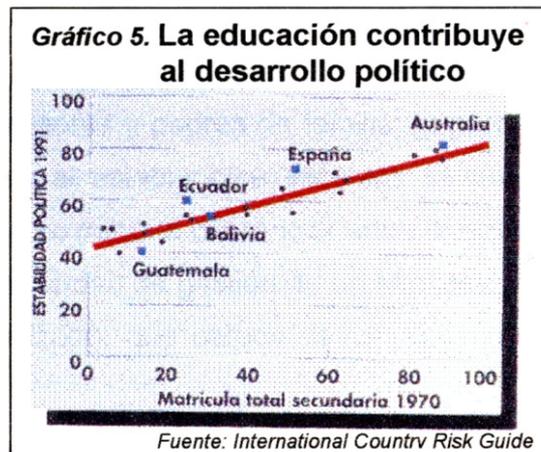
El siguiente cuadro demuestra que entre los niveles de acción primaria, secundaria y superior, la primaria presenta la mayor tasa de rentabilidad del capital físico, por lo que debe constituir prioridad de inversión de los países en desarrollo (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Rendimientos a la inversión en educación

Rendimientos de la Inversión por Nivel de Instrucción (Método completo)	Año	Retorno Social			Retorno Privado		
		Primaria	Secundaria	Superior	Primaria	Secundaria	Superior
Ecuador	1987	14.7	12.7	9.9	17.1	17.2	12.7
América Latina y el Caribe (Promedio regional del último año disponible)		17.9	12.8	12.3	26.2	16.8	19.2
Rendimientos de Educación por Nivel de Instrucción y Género	Año	Nivel de Instrucc.	Hombres	Mujeres	Fuente:		
Ecuador	1987	General	11.4	10.7	Gómez y Psacharopoulos (1990)		
Ecuador	1987	General	9.8	11.5	Psacharopoulos (1992)		
América Latina y el Caribe (Promedio regional del último año disponible)		General	11.1	12.4	Psacharopoulos (1994)		
Rendimientos de Educación por Sector Económico	Año	Privado	Público	Fuente:			
Ecuador	1987	11.5	7.4	Gómez y Psacharopoulos (1990)			
Ecuador	1987	11.3	7.1	Psacharopoulos y Ng (1992)			
Mundo (Promedio regional del último año disponible)		11.2	9	Psacharopoulos (1994)			

MAYOR NIVEL DE EDUCACION GENERA ESTABILIDAD POLITICA

Se ha logrado determinar una correlación entre mayores niveles de instrucción y el desarrollo de la estabilidad democrática de los países. Además, como lo dice Alejandro Foxley, ex ministro de Hacienda de Chile, solamente un mayor nivel educativo de la población evitará que en América Latina se sigan eligiendo regímenes populistas, que no han logrado crear condiciones de desarrollo en nuestros países.



El Gráfico 5 muestra la correlación entre el nivel de educación de los adolescentes en 1970 (en el eje X) y la estabilidad política

de un país más tarde (en el eje Y). La estabilidad política se mide en índices de valoración de factores que afectan al desarrollo político de los países: número de cambios Ejecutivo, permanencia en el cargo de los presidentes, número de secuestros de políticos y de empresarios, estabilidad del marco jurídico contractual, etc. Cada punto representa un país y la línea señala la tendencia central, que indica que a más educación, mayor estabilidad política, sin que la educación sea la única causa. Hay que notar que esta medición de estabilidad política fue desarrollada principalmente para el riesgo político de la inversión económica. Luego, la educación contribuye a crear un clima más estable para las inversiones, y por lo tanto coadyuva al desarrollo económico.¹⁰

LA CRISIS DE LA EDUCACION FISCAL

La crisis de la educación en el Ecuador, sobre todo aquella impartida por el sector público (que abarca el 80% de la población estudiantil), es un hecho reconocido por todos los sectores y actores sociales. Ello se traduce en diversos síntomas, como: la falta de pertinencia del currículo; gran divergencia entre la educación y el mercado de trabajo; ineficiencia interna y externa del sistema, que se refleja en las cifras de repetición y deserción escolares, especialmente a nivel primario; la pérdida del compromiso social entre profesores y padres de familia; la pérdida de los incentivos individuales al establecerse sistemas salariales basados en un escalafón que no permite diferenciar entre buenos y malos profesores; débil capacidad de gestión de un Ministerio de Educación totalmente centralizado, que carece de un sistema de

¹⁰ Basado en: VELA, María de la Paz, Educación capital del presente y del futuro, Revista Gestión, Abril 1998

rendición de cuentas o de evaluación de logros que permita al sistema aprender de las experiencias pasadas.

PROBLEMAS DE FONDO

Los síntomas de la crisis de la educación fiscal pueden resumirse en cuatro problemas de fondo: 1) baja calidad, 2) baja equidad de la educación, 3) baja capacidad de gestión del Ministerio de Educación, y 4) falta de un sistema de rendición de cuentas a la sociedad. Estos problemas ya están en la mesa de debate de los diversos actores del sistema: maestros, directores de escuelas, padres de familia, estudiantes, Ministerio de Educación, pues existe evidencia empírica que los deja al descubierto. Se debe reconocer que la reforma del sistema educativo está en el campo de las políticas de educación y rebasa el de las técnicas pedagógicas, pues esa reforma afecta un *statu quo* que actualmente beneficia a un pequeño grupo de la población, el cual, con el poder alcanzado, ha mantenido sus exigencias a pesar de la crisis y el deterioro de la calidad de la educación. Estos problemas están planteados, no en el campo del financiamiento exclusivamente, sino sobre todo en el terreno de la calidad educativa y de la optimización en el uso de los recursos.

1. Baja calidad educativa

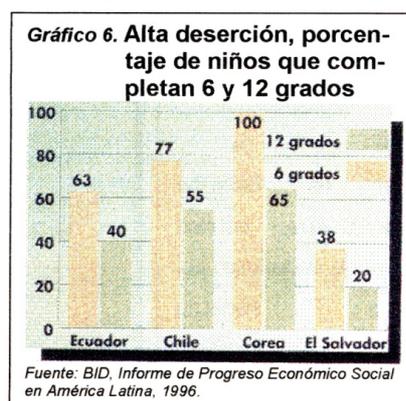
La educación es de baja calidad porque es ineficiente y poco relacionada con las necesidades del mundo laboral. La ineficiencia del sistema se refleja principalmente en la tasa bruta de escolaridad y en las altas tasas de repetición y deserción, que hacen que a un estudiante ecuatoriano

promedio le tome 7.7 años"¹¹ completar los 6 años de educación primaria, lo cual representa una ineficiencia del sistema de 28%, por ese solo factor.

Si se observa la distribución de niños matriculados por grado y se lo compara con la población es edad escolar para cada grado, se deduce que a casi todos los niveles hay más niños en las escuelas de los que hay en la población (sobre-matrícula), pero para el primero y segundo grados, la diferencia es tremenda. Estudios internacionales han demostrado que la sobre-matrícula se debe en gran parte a una tasa muy alta de repitencia, que a su vez obedece a la baja calidad educacional, sobre todo en los primeros grados, y no tanto a problemas de matrícula tardía o temprana. La tasa bruta de escolaridad en los primeros grados es realmente elevada, sobre todo la de primer grado que llega a 186% y en promedio para el nivel primario alcanza el 120%, lo que reafirma que el problema en Ecuador no es de acceso, sino de calidad.

Así como el nivel de repitencia es alto, también la deserción es muy elevada.

En el Ecuador se gradúa solo un 80% de los niños que entran a la primaria, y se observa

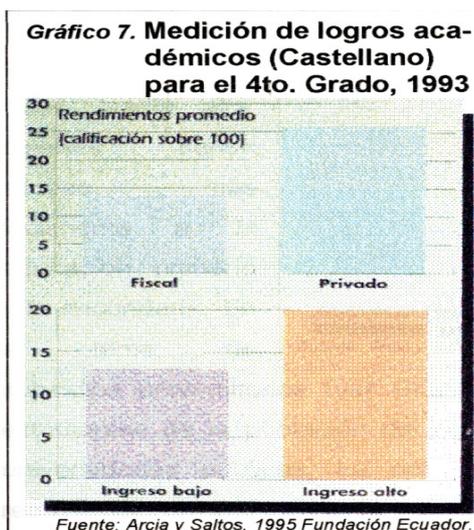


¹¹ Revista Gestión, Abril 1998

que en secundaria solo un 40% de los niños ecuatorianos la completan. Esto implica que un 60% de los jóvenes entra al mercado laboral sin haber completado la secundaria. Si se compara al Ecuador con otros países en desarrollo como Chile y Corea, se ve que el país deberá duplicar el esfuerzo educativo, para mejorar la calidad del sistema vigente y poder insertarse competitivamente en el mercado mundial (ver Gráfico 6).

2. Baja equidad en el sistema

La tasa neta de escolaridad de la población (porcentaje de matriculados sobre población escolar) en el Ecuador es de 95%, lo cual demuestra que el acceso a la educación en el país es amplio y ya no constituye un problema fundamental. Sin embargo, las diferencias en: a) la calidad educativa, y b) en las asignaciones presupuestarias a nivel



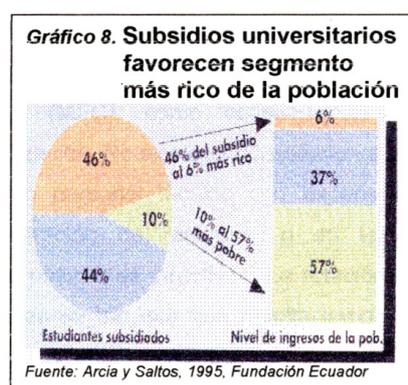
básico, medio y superior, remiten al tema de la equidad o justicia distributiva.

- a) En la equidad en la calidad educativa, los resultados de las pruebas de medición de logros académicos aplicadas en 1996, indican que si bien el

rendimiento nacional es muy bajo, tanto para Castellano

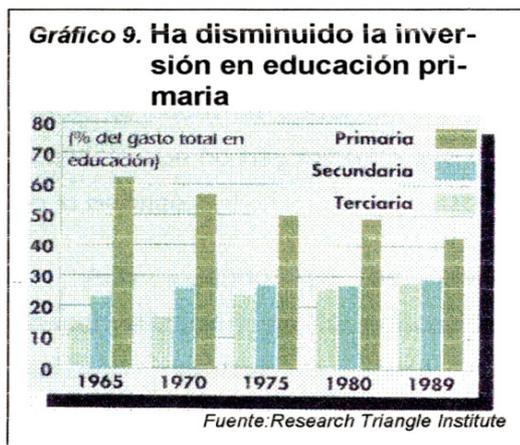
como para Matemática, las diferencias se encuentran entre los grupos de ingreso medidos indirectamente a través del tipo de escuela: fiscal vs. particular, y urbana vs. rural (ver Gráfico 7). Las diferencias de rendimiento entre escuelas particulares y fiscales se mantienen en todos los grados examinados, aun cuando el promedio nacional de por sí es bajo, lo que revela la inequidad del sistema educativo. El efecto de la pobreza sobre los logros académicos es de doble vía, y trae a la discusión el problema de inequidad distributiva de los ingresos y del acceso a una educación de calidad.

b) El problema de equidad aparece también en la asignación de fondos públicos para los distintos niveles de educación. El 30% del presupuesto educativo se destina a educación universitaria (25% primaria y 46% secundaria), a la cual acceden en mayor proporción estudiantes de clase media alta, quienes tienen acceso más fácilmente a la educación primaria y la secundaria. En el tema de subsidios universitarios (ver Gráfico 8), el 46% va a los estudiantes de la población de



ingresos altos, aun en las universidades públicas. La población de ingresos altos representa solo un 6% de la población total, o sea que el 46% de los subsidios universitarios va al 6% más rico de la

población, y sólo el 10% de los subsidios llega al 57% más pobre. En igual sentido del análisis, el 44% del subsidio llega al 37% de la población de ingreso medio. Por otra parte, la tendencia de la inversión por nivel



educativo disminuye para la educación en el nivel primario y simultáneamente incrementa la inversión en el terciario (superior) (Ver Gráfico 9).

3. Baja capacidad de gestión administrativa

A los problemas de calidad y equidad se agregan los de ineficiencia administrativa, que se reflejan en una baja capacidad de gestión de distintas instancias del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), como consecuencia del centralismo y burocratización. No existe una institucionalidad que asegure que solo personal técnico con experiencia gerencial en administración de recursos, o en temas pedagógicos, llegue a posiciones directivas. La rotación de autoridades ministeriales es tan alta que resulta imposible tener continuidad en las políticas, y por lo tanto rendir cuentas a la sociedad.

Con frecuencia, los gobiernos han utilizado al MEC como un botín político, y han buscado crear su clientela a cambio de nombramientos (administrativos, técnicos y docentes) y de asignaciones presupuestarias para escuelas

colegios y universidades alineadas con el partido de gobierno, con su ideología, o relacionados por lazos familiares y de amistad. La politización del sindicato de maestros, la Unión Nacional de Educadores (UNE), dirigida por el Movimiento Popular Democrático, ha manejado una creciente cuota de poder dentro y fuera del MEC, hasta el punto de que no hay ministro que dure en el cargo si la UNE no lo permite.

Aún cuando ya se discute el tema de la descentralización de la educación básica y aunque se planteen alternativas para mejorar la eficiencia administrativa, el sistema sigue centralizado. Hay esfuerzos en materia de desconcentración administrativa, a través de los sistemas de capacitación docente y de las redes de los Centros Educativos Matrices (CEM) del proyecto EBPRODEC (financiado por el Banco Mundial), pero aún no se ha logrado consenso para una verdadera descentralización del sistema, que propicie el control y manejo del presupuesto y del personal educativo sea transferido a nivel local, bajo la autoridad de los directores de los planteles y con la participación de profesores y padres de familia en las decisiones.

4. Falta de aplicar un sistema de rendición de cuentas

En la educación del país hay una ausencia de rendición de cuentas a todo nivel. El MEC se ve afectado por un sistema de administración en el cual no hay relación entre la calidad del desempeño de los funcionarios y su premiación. En los niveles centrales no existe un sistema de evaluación transparente que permita distinguir entre buenos

y malos administradores y docentes. Por el lado del magisterio, el incentivo salarial está regido por la antigüedad, el grado de capacitación formal de cada funcionario y sus conexiones políticas.

La fijación del sueldo del magisterio por medio de un escalafón y una estabilidad laboral asegurada independientemente del desempeño del docente, crean un problema grave de falta de incentivos para mejorar la calidad de educación, puesto que para recibir estímulos o para aumentar su salario, el maestro depende del MEC y de un sindicato de maestros (la UNE) cuya dirigencia está fuertemente politizada. Al existir esa dependencia vital de estas dos instituciones, la relación del maestro con los padres de familia pierde importancia, se rompe el "contrato social" tácito de los maestros con los padres. Este contrato consiste en el compromiso personal del maestro de proporcionar al alumno una educación de calidad, a cambio de lo cual los padres dan al maestro una posición social de respeto en el pueblo, en la comunidad, y apoyan sus incrementos salariales. Este distanciamiento entre padres de familia y maestros origina un problema de comunicación y cooperación entre ambos actores. Los docentes ven perder su imagen social y sus incentivos personales, al mismo tiempo que los padres de familia no participan en el sistema educativo —sino, en algunos casos, para funciones de contribución económica que suplen el financiamiento deficitario del Estado- y se resignan a observar el deterioro de la calidad del servicio que reciben, sin tener voz ni voto en el proceso, sin poder exigir calidad, como lo hacen los consumidores de cualquier producto en un mercado de

Bienes o de servicios. El porcentaje de contribución directa de los padres de familia a la educación de los hijos, aún en las escuelas más pobres, corresponde al 33% del presupuesto familiar según lo prueban estudios realizados con la base en la Encuesta de Coincidencias de Vida (1994) del Banco Mundial (ver gráfico 10).¹²



Si revisamos los cuadros realizados por el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador –SINEC –podemos ampliar nuestra visión de la situación educativa nacional.

Cuadro 2: TARJETA EJECUTIVA: Inicio de año

NIVEL	SOSTENIMIENTO	PLANTELES	PROFESORES	ALUMNOS
PREPRIMARIO	Fiscal	2122	4132	95261
	Fiscomisional	109	280	5731
	Municipal	8	21	443
	Part. Relig.	303	1136	16701
	Part. Laico	1467	5423	49446
	TOTAL	4009	10992	167582
PRIMARIO	Fiscal	14141	53220	1421477
	Fiscomisional	495	2580	62312
	Municipal	54	382	8897
	Part. Relig.	483	5456	142593
	Part. Laico	2396	15004	238070
	TOTAL	17569	76642	1873349

¹² En base de MONGE, Valverde Patricia. La crisis de la educación fiscal de la A a la Z, Revista Gestión Abril 1998

MEDIO	Fiscal	1870	48544	633717
	Fiscomisional	132	4063	44320
	Municipal	3	127	1648
	Part. Relig.	250	6183	87114
	Part. Laico	994	15722	144773
	TOTAL	3249	74639	911572
TOTAL	Fiscal	18133	105896	2150455
	Fiscomisional	736	6923	112363
	Municipal	65	530	10988
	Part. Relig.	1036	12775	246408
	Part. Laico	4857	36149	432289
	TOTAL	24827	162273	2952503

La información de este cuadro nos permite apreciar que en el nivel preprimario existen un total de 167 582 alumnos y 10 992 profesores, lo que equivale a decir 15 estudiantes por profesor.

Este porcentaje varía considerablemente en el nivel primario en donde la misma relación arroja un resultado de 24.4 alumnos por profesor, cifra que desciende a la mitad en el nivel medio, en donde hay una relación de 12.2 estudiantes por maestro. Así se confirma que la tasa neta de escolaridad, es decir el acceso a la educación primaria no es el problema fundamental, sino la situación de la población que se refleja en la drástica disminución de estudiantes para el nivel medio, el más bajo, comparado con el preprimario y primario.

PERSONAL DOCENTE POR PREPARACION SEGUN SEXO

Cuadro 3: CON TITULO DOCENTE

SEXO	POST GRADO	UNIVERSITARIO	INSTIT. PEDAG.	BACHILLER	TOTAL
Hombres	258	28982	11099	8616	48955
Mujeres	333	40273	21870	17561	80037
Total	591	69255	32969	26177	128992

Cuadro 4: CON TITULO NO DOCENTE

SEXO	POST GRADO	UNIVERSITARIO	TECNICO	BACHILLER	TOTAL
Hombres	129	7497	1984	7931	17541
Mujeres	64	4982	1055	8974	15075
Total	193	12479	3039	16905	32616

Cuadro 5: OTROS TITULOS

SEXO	MENOR A BACHILLER	SIN TITULO	TOTAL
Hombres	104	153	257
Mujeres	263	145	408
Total	367	298	665

Cuadro 6: RESUMEN

TITULOS	TOTAL
Docentes	128992
No docentes	32616
Otros	665
Total	162273

Los cuadros 3, 4 y 5 nos presentan una visión de cómo están distribuidos los docentes en el Ecuador, de acuerdo a su nivel de preparación, su especialización y el sexo.

Así tenemos de un total de 128 992 docentes, los 80 037, es decir el 62%, son mujeres; mientras que 48 955 hombres ocupan el 38% de esta profesión. Esto nos habla a las claras que la profesión de maestro es escogida mayoritariamente por las mujeres. La interpretación a esto puede estar dada por varios factores: su innato sentimiento afectivo; su capacidad de tolerancia y paciencia; el período de formación profesional que le permite acceder al trabajo en menos tiempo, entre otros.

El cuadro 4 confirma lo dicho anteriormente, puesto que los no docentes que trabajan en esta función corresponden un 54% a los hombres y el 46% a las mujeres.

En resumen el 80% de quienes trabajan en la docencia tienen título de la especialidad y el 20% ejercen funciones de maestro teniendo estudios en otra especialidad. Este constituye un factor favorable puesto que el ejercicio de la docencia está mayoritariamente en manos de gente que se preparó para ello; sin embargo, los resultados no son positivos y la razón hay que buscarla en el proceso de formación del maestro, cuyo análisis lo realizo en el subcapítulo 1.4.

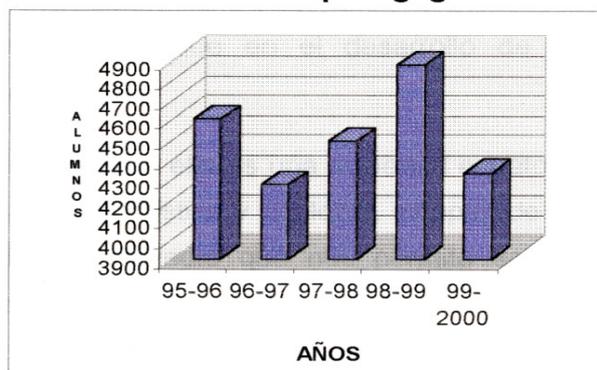
Cuadro 7: SERIE HISTORICA DE PLANTELES, PROFESORES Y ALUMNOS

AÑOS	PREPRIMARIO			PRIMARIO			MEDIA			TOTAL		
	PLANT	PROF	ALUMN	PLANT	PROF	ALUMN	PLANT	PROF	ALUMN	PLANT	PROF	ALUMN
1970 - 1971	175	417	13755	7692	26625	1016483	820	15699	216727	8687	42741	12
1971 - 1972	158	421	14679	7960	27474	1052484	919	17419	239581	9037	45314	13
1972 - 1973	172	504	15996	8093	28510	1100264	870	18498	27925	9135	47512	11
1973 - 1974	159	540	17531	8521	29732	1166994	912	19612	299876	9592	49884	14
1974 - 1975	231	643	21415	9148	32049	1202333	958	21085	336702	10337	53777	15
1975 - 1976	254	778	23864	9641	33297	1254850	1041	23316	382711	10936	57391	16
1976 - 1977	322	878	28168	9877	35648	1294587	1131	26129	425765	11330	62655	17
1977 - 1978	395	1004	32347	10304	36783	1344068	1200	28093	460684	11899	65880	18
1978 - 1979	483	1299	39861	10692	38749	1404021	1225	29915	498165	12400	69963	19
1979 - 1980	539	1390	42855	11036	39825	1427627	1341	31489	535445	12916	72704	20
1980 - 1981	691	1613	46970	11451	42415	1529974	1472	34539	581854	13614	78567	21
1981 - 1982	793	2034	57830	12012	44905	1572566	1565	37052	626833	14370	83991	22
1982 - 1983	975	2334	65059	12316	45225	1610722	1633	39738	657085	14924	87297	23
1983 - 1984	1234	2777	80079	13011	50347	1677364	1781	39909	650278	16026	93033	24
1984 - 1985	1575	3596	86535	13569	52733	1700755	1952	44588	651330	17096	100917	24
1985 - 1986	1602	3606	89898	13734	52460	1741967	2118	47506	701422	17454	103572	25
1986 - 1987	1956	4174	96128	14190	55646	1775159	2287	49749	744373	18433	109569	26
1987 - 1988	2123	4462	101754	15001	56956	1843186	2316	53568	765331	19440	114986	27
1988 - 1989	2153	4957	108524	15256	60025	1897829	2344	54402	743227	19753	119384	27
1989 - 1990	2284	5473	114182	14945	60608	1842953	2455	58985	792297	19684	125066	27
1990 - 1991	2371	6301	115024	14965	61039	1846338	2551	60126	785844	19887	127466	27
1991 - 1992	2449	5799	123074	15980	63845	1899850	2704	61396	811666	21133	131040	28
1992 - 1993	2567	5895	130378	15507	63347	1856589	2654	62630	813557	20728	131872	28
1993 - 1994	3060	7020	127355	16825	63708	1742984	2868	59449	785282	22753	130177	26
1994 - 1995	3312	8219	147837	17123	67407	1759636	2899	64201	805984	23334	139827	27
1995 - 1996	3489	9278	148383	16868	70001	1793882	2965	67113	811220	23322	146392	27
1996 - 1997	3696	9941	154544	17354	74510	1856966	3121	71712	874769	24171	156163	28
1997 - 1998	4009	10992	167582	17569	76642	1873349	3249	74639	911572	24827	162273	29

Respecto al número de alumnos matriculados en los institutos pedagógicos del país durante los años lectivos: 1995-1996 hasta 1999-2000, tenemos la siguiente información: (ver Cuadro 8).

Cuadro 8: Alumnos matriculados en el último quinquenio

INSTITUTOS	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000
DON BOSCO	178	163	132	131	132
23 DE OCTUBRE	282	260	252	271	251
EUGENIO ESPEJO	405	375	383	360	324
JOSE VEGA B.	273	245	244	241	236
LEONIDAS GARCIA	398	396	393	358	333
RITA LECUMBERRI	306	290	261	262	242
CIUDAD CARIMANGA	285	285	173	266	212
LOS RIOS			148	162	
JUAN PABLO II	132	126	108	103	101
EMILIO STHELE	86	91	127	127	102
CIUDAD SAN GABRIEL	92	77	102	102	111
ALFREDO PEREZ G.			30	99	99
JUAN MONTALVO	292	196	205	234	205
MANUELA CAÑIZARES	327	331	387	408	418
BELISARIO QUEVEDO	311	262	260	263	285
MISAEAL ACOSTA SOLIS				146	
CHIMBORAZO	185	173	170	178	194
S.MIGUEL DE BOLIVAR	209	169	176	171	186
LUIS CORDERO	106	113	114	138	105
RICARDO MARQUEZ	315	315	370	410	379
CIUDAD DE LOJA	98	87	92	86	64
HERMANO MIGUEL	79	77	79	72	75
CAMILO GALLEGOS	67	72	77	70	52
JOSE FELIX PINTADO	72	81	103	84	97
JORGE MOSQUERA	105	89	108	131	131
T O T A L	4603	4273	4494	4873	4334

Gráfico 11: Alumnos matriculados en los Institutos pedagógicos

La información del cuadro 8 que se visualiza en el gráfico 11, nos hace notar la evolución de la matrícula en los institutos pedagógicos del país. Se aprecia que el promedio se mantiene con una relativa estabilidad, habiendo sido el año 1996 — 1997 el período con menor número de matriculados, mientras que en el año 1998 — 1999 se registra el número más alto, pero siempre en proporciones estables.

La interpretación a esto puede ser que el interés por la carrera docente se mantiene, a pesar de las restricciones que podrían existir en esta profesión; por lo tanto, un impulso a esta carrera, con aspectos que la tomen interesante, como motivación, valorización, reconocimiento, harán que se incrementen los aspirantes, permitiendo una mayor posibilidad de selección, lo que enriquecerá el proceso y el sistema educativo nacional.

1.4 ANALISIS DE LOS PENSUM DE ESTUDIO PARA LA FORMACION DEL DOCENTE

Se ha repetido insistentemente que la educación ecuatoriana es promotora de valores individualizados, sin visiones globales de país, lo que genera un pensamiento y una mentalidad fragmentarios, que enfatiza en la memorización de enseñanzas obsoletas antes que en el desarrollo de la inteligencia y la creatividad.

Resultado de ello es una sociedad ecuatoriana con mentalidad de lo holístico y lo global, incapaz de planificar, conducir y un proyecto que nos permita saber lo que queremos en el mediano y largo plazo.

En estas circunstancias el país debe entender que: "Ningún componente de un proyecto educativo nacional que quiera proyectarse al siglo XXI puede abstraerse de las tendencias sociales mundiales que son ya presencias de un mundo cada vez menos comporta mentalizado, y cada vez más inter-relacionado",¹³

Aparecen ciertas características que deberán incluir los procesos de aprendizaje, dentro de los que también cuentan los aplicados a la profesionalización de maestros y maestras:

*Los procesos de globalización harán necesarias la integración de fuerzas y fortalezas, de tal forma que concibamos a los grupos de aprendizaje como una integración de inteligencia y de voluntades. Se busca con ello la participación de las partes en las grandes decisiones y potenciar las identidades individuales. Para este juego un rol importante la consideración de las características personales de maestros y maestras que les permitan adaptar posiciones de consenso en base al diálogo e intercambio de información.

*El usuario final y la satisfacción de las expectativas se convierte en el mejor indicador de la calidad que el proceso aplicado ofrece. Por lo tanto, la modernización de las estructuras organizacionales y del proceso formativo son una condición ineludible para alcanzar los niveles esperados.

*Se debe incentivar la capacidad de generar conscientemente nuevos conocimientos organizados y sistemáticos a partir de los ya conseguidos y acumulados; "Esta tendencia genera la revalorización de la persona frente a los otros factores de la

¹³ Fundamentos para la formación de profesores (as), MEC-BID-DINAMEP, 1998

producción. Esto porque el nuevo conocimiento se incorpora a ella como capacidad para desarrollar procesos que, aplicados a los saberes ya objetivados, producen nuevos conocimientos en forma consciente, organizada y sistemática".¹⁴

Actores fundamentales en este propósito de cambiar la realidad ecuatoriana son los maestros, que a través de su labor están en la obligación de formar nuevas generaciones de ciudadanos a los que se les imprima un sello de dignidad, de autoestima, de visión de futuro positiva, y cuyo proceso de aprendizaje esté guiado por maestros-líderes que deben haberse formado en un ambiente y en un proceso que los estimule a entender que "las organizaciones están evolucionando hacia nuevas formas: están pasando a basarse en la información. Este conocimiento ha llegado a ser el capital de una economía desarrollada, y los trabajadores del conocimiento, el grupo que pone en pie los valores y las normas de la sociedad, lo que afecta, en definitiva, a lo que entendemos por conocimiento y al modo como se aprende y se enseña".¹⁵

"Cabe indicar que hay que crear en el país un grupo distinguido de personas que puedan trabajar por, para y con la sociedad, no se puede dejar que las personas sigan siendo un simple conglomerado sin iniciativas propias"¹⁶, Ortega y Gasset corrobora este pensamiento cuando en su libro **"La rebelión de las masas"** afirma que el hombre masa no es un ser especial, es

¹⁴ Druker, Peter, La sociedad postcapitalista, 1994

¹⁵ Druker, Peter, Las nuevas realidades, Editorial Sudamericana 4ta. Edición 1992. pp 256

¹⁶ Alvarado, Verónica, Revista de Investigación y de fusión social de la ESPE, 3 pp.63

simplemente un hombre corriente que no aporta en mucho al desarrollo social.

Revisemos los objetivos, el plan para la reorientación de la formación docente, el perfil diseñado por los institutos superiores de pedagogía y por la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, con el propósito de conocer el enfoque de estas instituciones y el direccionamiento que dan al proceso de formación de los maestros/as.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Misión de la Facultad

La Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, es una unidad académica de educación superior, de la Universidad Central del Ecuador, que tiene como propósito fundamental la formación, mejoramiento de los recursos humanos del sistema educativo nacional, en todos sus niveles, modalidades, especializaciones, con estudios de pre y postgrado, con excelencia académica y técnica, comprometidos con las necesidades de transformación social y capacitados para generar ciencia, tecnología y arte en el campo de la educación. Además, la formación en otros ámbitos de la ciencia y el desarrollo tecnológico.

En la formación, se consideran como elementos fundamentales: la docencia, la investigación, la extensión universitaria y la crítica social a través de un desarrollo ínter y transdisciplinario.

Fines de la Facultad

- Desarrollar una educación científica, técnica, artística y humanista fundamentada en la investigación.
- Generar alternativas educativas que respondan a las exigencias y características particulares del Sistema Educativo Nacional y de la Sociedad.
- Fortalecer la formación de los recursos humanos de la educación de pre y postgrado, la profesionalización y el mejoramiento, en función de las necesidades socio-económicas y culturales del país.
- Promover la educación popular en todas sus manifestaciones, así como el fortalecimiento de la educación pluricultural y plurilingüe.

Rescatar y desarrollar los valores de nuestra identidad nacional y aquellos que por su naturaleza son universalmente aceptados.

Desarrollar una conciencia social para la transformación económica, política y cultural del país, en función de las necesidades de las grandes mayorías.

Políticas de la Facultad

- Fortalecimiento de una educación científica, crítica y creativa que contribuya al avance de un movimiento pedagógico alternativo.
- Formación profesional de los maestros para todos los niveles, modalidades y especializaciones del sistema educativo, de acuerdo con las necesidades del país.
- Impulso a la formación de profesionales en ciencias, de conformidad con las necesidades del desarrollo científico-tecnológico del país.
- Fortalecimiento de la producción de investigaciones socio-educativas orientadas a generar nuevas alternativas en educación
- Desarrollo de la investigación científica como parte esencial de la labor docente y del proceso de aprendizaje del estudiante.
- Institucionalización de la extensión universitaria vinculada a la investigación científica, a las necesidades de práctica docente del estudiante y a la formación interdisciplinaria.
- Fortalecimiento de un sistema de post-grado que permita la formación de recursos humanos con excelencia académica, especializados en los distintos campos que requiere la educación.

Objetivos de la Facultad

1. Formar profesionales en Ciencias de la Educación para todos los niveles del sistema educativo ecuatoriano, en función de la demanda social.
2. Diseñar el sistema educativo curricular de la Facultad en función de las necesidades y requerimientos del país y el adelanto de la ciencia y tecnología en materia de educación.
3. Fomentar la investigación científica como parte esencial del proceso de formación profesional y desarrollo de estudios en el campo socio educativo.
4. Planificar y ejecutar el sistema de extensión universitaria, para la vinculación de la Facultad con la comunidad, mediante acciones participativas orientadas a la superación de sus problemas.
5. Proponer nuevas alternativas de formación profesional que atiendan los requerimientos del sistema educativo y el desarrollo socio-económico y político del país a nivel de pregrado.
6. Establecer relaciones interinstitucionales de carácter educativo con organismos nacionales e internacionales gubernamentales y no gubernamentales tendientes al fortalecimiento de la misión de la Facultad.
7. Desarrollar las ciencias pedagógicas en función del avance científico-tecnológico para la optimización del desempeño profesional-docente en relación con el medio en que actúa.

1. Contribuir al desarrollo educativo nacional con nuevas propuestas alternativas de educación que permitan la superación de la alineación cultural.

Perfil profesional general del egresado

La Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador debe formar a sus graduados

para:

1. Conocer plenamente las ciencias pedagógicas de acuerdo con el avance científico y tecnológico de la época, y su correcta aplicación en el campo profesional, en íntima correlación con el medio en que actúa.
2. Desarrollar un profundo espíritu de solidaridad humana y de servicio al pueblo ecuatoriano, con sentido democrático, de justicia social, auténtica libertad y participación permanente en el desarrollo de una sociedad con igualdad de oportunidades para todos.
3. Lograr una comprensión real de las características del Ecuador como un Estado pluriétnico y pluricultural que coadyuve a la unificación del país con los mismos deberes y derechos.
4. Aplicar la estructura legal, los fines y principios del sistema educativo nacional, como las condiciones, derechos y deberes de los educandos.
5. Desarrollar el conocimiento de valores históricos y socio-culturales del Ecuador y de la región donde actúa.

6. Comprender los procesos de desarrollo del educando en los campos biológico, psicológico y social, para mejorar la calidad' de la educación.
7. Desarrollar la capacidad creativa, el autoaprendizaje y las transferencias de conocimientos, habilidades, destrezas y la formación de valores para procurar una sociedad libre y democrática.
8. Elaborar y optimizar el uso de los recursos de aprendizaje sobre la base de las necesidades de la comunidad.
9. Dar respuestas alternativas a los problemas sociedad educación-trabajo.
10. Contribuir para el cambio y mejoramiento del Sistema Educativo Nacional con su conocimiento profundo y clara capacidad crítica y con la decisión de ser actores en la transformación de la Educación Nacional.
11. Desarrollar una conciencia ecológica para comprender y valorar su entorno.
12. Dinamizar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante la utilización de métodos, técnicas y estrategias activas.
13. Impulsar el desarrollo de la investigación educativa como camino hacia la excelencia académica, para la solución de problemas de la colectividad.
14. Desarrollar un profundo sentido ético y de valoración del docente frente a su profesión y al medio.
15. Impulsar el desarrollo socio-económico cultural de la comunidad, mediante programas de Extensión Universitaria.

16. Impulsar el conocimiento de la ciencia y su desarrollo, para generar nuevas tecnologías y superar la dependencia.

Perfil profesional general de egreso

El futuro docente graduado en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, obligatoriamente debe ser: facilitador, orientador, investigador y promotor social.

Cuadro 9: Perfil profesional general de egreso

ROLES	COMPETENCIAS BASICAS
<p>a) Facilitador:</p> <p>El futuro docente, graduado en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que le permitan diseñar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, con un conocimiento objetivo del sujeto que aprende, del medio en que actúa, de los fundamentos teóricos instruccionales y de las áreas que conduce, para propiciar la formación integral del educando.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operativizar los fines, principios y lineamientos Curriculaes de la educación. 2. Planificar, ejecutar y evaluar científicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en función de las características bio-psico-sociales. 3. Seleccionar, organizar, desarrollar y evaluar los diversos contenidos pertinentes y relevantes tanto en el campo científico como humanístico y técnico que desarrollen la formación integral del educando. 4. Desarrollar estrategias instruccionales que impulsen en el educando la creatividad y su participación activa en el aprendizaje, como también la transferencia de lo aprendido, sus habilidades, destrezas en el plano real de su vivir social. 5. Desarrollar una conciencia de solidaridad para la participación activa, tanto personal como grupal en el aprendizaje y, de manera general, en el marco social.

<p>b) Orientador:</p> <p>El futuro maestro debe poseer destrezas, habilidades, aptitudes, que le permitan conocer al educando como persona, con sus características particulares, ayudar a potenciarlas y a identificar sus limitaciones, para impulsarle a superarlas.</p> <p>Debe propender en el educando el desarrollo de relaciones interpersonales, la adquisición de hábitos de estudio y trabajo, buscando orientarle de acuerdo con sus intereses y los de la sociedad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Elaborar, escoger, adaptar, organizar, utilizar y evaluar los recursos de aprendizaje, con criterios pedagógicos y técnicos que permitan su aplicación. 7. Evaluar un sistema de evaluación científica, en directa relación con las acciones planteadas, para tomar decisiones apropiadas. 8. Utilizar la investigación participativa como instrumento para generar un currículo comunitario en función de las necesidades del medio. 9. Utilizar métodos y procedimientos activos que pongan énfasis en los procesos más que en los contenidos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar en los educandos valores relacionados con la familia, escuela y sociedad en general. 2. Coadyuvar con el educando a su propio conocimiento, a fin de que establezca sus capacidades y limitaciones, para que alcance plena realización y sea positivo para la colectividad. 3. Promover en el educando su autoestima, que le permita desarrollar positivamente sus capacidades e intereses. 4. Asesorar a los educandos en el análisis y resolución de problemas académicos, sociales y personales, que le permitan encontrar resoluciones adecuadas y correctas. 5. Inculcar en los educandos actitudes de respeto, solidaridad, honestidad, tolerancia, justicia y libertad con las personas y el medio en que actúan. 6. Actuar en la orientación personal, escolar y social del educando, para propender un rendimiento superior a sus actividades de aprendizaje y comportamiento social. 7. Impulsar y fomentar en los educandos hábitos
---	--

<p>c) Investigador:</p> <p>El maestro debe poseer conocimientos teórico-prácticos actualizados, habilidades y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa de la colectividad y que, mediante la investigación, se busque permanentemente soluciones propias y apropiadas para el país y la educación en particular.</p>	<p>permanentes de estudio, trabajo, cuidado personal y mantenimiento de la salud.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Trabajar con el educando y la comunidad para contrarrestar el consumo de drogas y el alcoholismo, así como guiar adecuadamente la educación sexual. 9. Autoevaluar y coevaluar las actividades, trabajos y métodos utilizados en el proceso enseñanza-aprendizaje y su relación con los educandos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar los fundamentos de la teoría del conocimiento y el método científico en la investigación en general y en la educativa en particular. 2. Analizar y contrarrestar la políticas de investigación educativa del Estado ecuatoriano. 3. Desarrollar trabajos de investigación en el campo socio-educativo. 4. Impulsar en los educandos el conocimiento y utilización de la investigación como vía válida para el acceso al conocimiento científico. 5. Elaborar y ejecutar proyectos de investigación que tengan relación directa con un aprendizaje óptimo de los educandos, para mejorar metodologías y técnicas, así como optimizar sistemas evaluativos científicamente diseñados. 6. Organizar y participar en investigaciones sobre problemas socio-educativos y sobre su base presentar soluciones positivas para la educación y la sociedad en general. 7. Asesorar y dirigir el diseño y ejecución de trabajos de investigación para la graduación en el nivel educativo en el que actúa.
--	--

<p>d) Promotor Social:</p> <p>El docente graduado en la Facultad de Filosofía, debe poseer conocimientos, actitudes, habilidades, destrezas y valores para conseguir la interrelación de la institución educativa con la comunidad, como implementar un trabajo armónico y de conjunto, para buscar soluciones a los problemas sociales educativos, desarrollando en el medio acciones que mejoren el nivel de vida de la comunidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las condiciones sociales, económicas, políticas, ideológicas y culturales del Ecuador, para –en ese marco- proyectar las acciones de la educación. 2. Participar activamente en el conocimiento y solución de los problemas de la colectividad, que lleven a la integración comunidad-institución educativa. 3. Apoyar a la comunidad en la búsqueda de soluciones a sus problemas concretos, impulsando el trabajo cooperativo y solidario de la comunidad y educandos. 4. Impulsar entre educandos y comunidad educativa el conocimiento de las raíces históricas y su recuperación, para concientizar la autenticidad y el valor del Ecuador y su pueblo. 5. Promover en los educandos una participación consciente y responsable en la vida de la comunidad y en la búsqueda de mejoramiento colectivo. 6. Promover e impulsar entre educandos y comunidad un conocimiento real del medio ambiente que permita su adecuada defensa y cuidado, prevención de los recursos naturales y su utilización racional en beneficio del pueblo ecuatoriano. 7. Fomentar entre la comunidad y educandos mejores hábitos de comportamiento en el tiempo libre a través de la lectura, los deportes y artes populares. 8. Promover la comprensión y participación activa de la comunidad en la vida política, económica, social y cultural del Ecuador. 9. Promover en la colectividad el sentimiento de respeto, defensa y desarrollo de la institución educativa. 10. Impulsar entre la docencia del plantel un trabajo coordinado entre docentes, educandos y comunidad, que desarrolle la labor educativa y permita consolidar un amplio y fuerte espíritu solidario.
---	---

	11. Impulsar la cohesión, respeto y fortalecimiento de las organizaciones de los educadores y conseguir que sean apoyados por la colectividad.
--	--

Campos curriculares

CAMPOS CURRICULARES

1. Científico – tecnológico

AREAS: 1.1. Psicopedagógica

1.2. Socio educativa

1.3. Especialización

2. Práctica docente

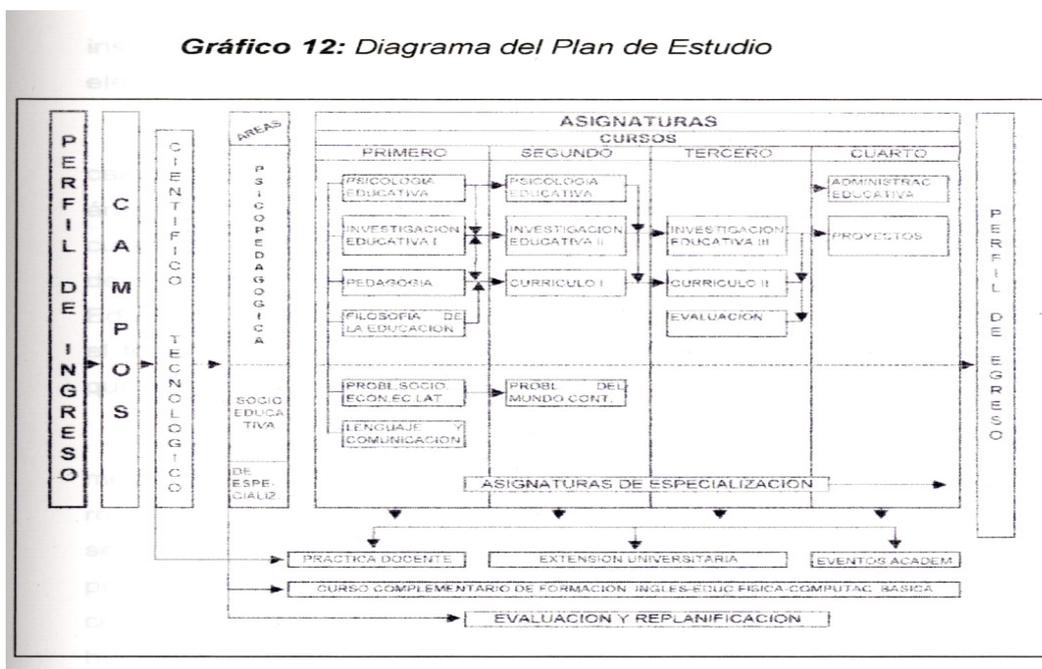
3. Extensión Universitaria

4. Eventos Académicos

Cuadro 10: Plan de estudio por campos – áreas – asignaturas y carga horaria por cursos

CAMPOS AREAS – ASIGNATURAS	CARGA HORARIA							
	CURSOS							
	1o.		2o.		3o.		4o.	
	Sem	Per	Sem	Per	Sem	Per	Sem	Per
CAMPO CIENTIFICO – TECNOLOGICO								
AREA PSICOPEDAGOGICA								
1. Filosofía de la Educación		3						
2. Investigación Educativa y Proyectos		3		3		3		3
3. Administración Educativa		4						3
4. Pedagogía				3		3		
5. Currículo I y II		3		2				
6. Psicología Educativa						3		
7. Evaluación								
SUMAN		13		8		9		6
AREA SOCIO EDUCATIVA								
1. Problemas socio-económicos del Ecuador y América Latina		2						
2. Problemas del mundo contemporáneo				2				
3. Lenguaje y comunicación		2						
SUMAN		4		2				
AREA DE ESPECIALIZACION		13		20		21		24
TOTAL	26	30	24	30	21	30	26	30
CAMPO DE PRACTICA DOCENTE	1		2		3		4	
CAMPO DE EXTENSION UNIVERSITARIA	1		2		4		-	
CAMPO DE EVENTOS ACADEMICOS	2		2		2		-	
TOTAL	30		30		30		30	30

Gráfico 12: Diagrama del Plan de Estudio



El perfil desarrollado muestra características muy importantes dentro de la formación de docente. El rol de facilitador le otorga competencias que serán de gran ayuda cuando tenga que desempeñarse como profesional. De igual manera como *orientador* se busca que el futuro maestro posea la capacidad para conocer al educando como persona y pueda diferenciar las capacidades y limitaciones particulares. Como *investigador* se aspira a que el maestro busque, con esta herramienta, conocer la realidad socio educativa de la colectividad y aportar para la solución de sus problemas. Finalmente en el rol de *promotor social*, la facultad forma a sus estudiantes para que con su labor interrelacionen a la

institución educativa con la comunidad, teniendo como objetivo elevar su nivel de vida.

El plan de estudios (*cuadro 10*), nos presenta los diferentes campos que abarca la formación del docente, sus respectivas áreas y asignaturas y la carga horaria correspondiente a cada curso. De un análisis se desprende que en el área psicopedagógica de un total de 36 períodos, 3 están destinados a la Administración Educativa, es decir un 8% de la carga horaria, que comparada con el total de los períodos en los cuatro años de formación docente, que suman 150, significa tan solo el 2%.

Esto es justamente uno de los aspectos que considero deben modificarse en el proceso de formación de los maestros. Si bien los roles previstos son adecuados y muy útiles, es impostergable que se incluya el rol de *Gerente administrador* de la institución y del proceso educativo, incrementando al plan de estudios, materias como: Liderazgo, Gestión educativa, Administración de recursos humanos, Administración por objetivos, y el nuevo paradigma, Administración por valores.

INSTITUTOS SUPERIORES DE PEDAGOGIA

Nuevo paradigma en la formación de maestros

El paradigma del análisis crítico es una de las propuestas alternativas que más eco ha tenido; "lleva a cabo una consideración activa, persistente y cuidadosa de cualquier creencia o forma de conocimiento, de análisis y crítica a la luz de los

aspectos que lo apoyan, de ello se derivó la necesidad de formar profesores reflexivos de su propia práctica".¹⁷

Luego de analizar las diferentes teorías pedagógicas, se concluye lo siguiente:

- La formación docente debe preparar maestros que a más de transferir la cultura organizada por la sociedad a través de la historia, produzcan nuevos conocimientos, destrezas y valores para contribuir con el desarrollo social, cultural y natural de nuestro país.
- Los institutos pedagógicos deben formar maestros en función a la sociedad que se desea construir, con un diseño curricular contextualizado, flexible e innovador.
- En las actividades que desarrollan alumnos y maestros, se debe dar énfasis tanto a los procesos como a los productos, haciendo uso de la investigación acción y demás estrategias cognitivas y metacognitivas, para que aprendan haciendo, aprendan a aprender y aprendan a ser, destacando las actitudes reflexivas, críticas y creativas.
- Potenciar el trabajo grupal, en el que alumnos y maestros participen democráticamente en base a la propuesta y defensa de tesis con sus respectivos argumentos.
- Los contenidos harán referencia a temas universales, nacionales, regionales y locales, estructurados en forma global, sistémica y sistemática, tendientes a impulsar la formación integral de los futuros docentes.

¹⁷ La formación docente inicial para el siglo XXI, MEC-DINAMEP, 1999, pág. 12

- Utilizar todos los espacios educativos posibles que permitan relacionar dialécticamente la teoría con la práctica.
- La selección, uso y manejo de los recursos y materiales didácticos, responderán al diseño y desarrollo curricular, optimizando los que cuenta cada IPED.
- La evaluación como actividad implícita al proceso de enseñanza-aprendizaje, será participativa, crítica y creativa, a fin de obtener una información que debidamente interpretada permita tomar decisiones oportunas para mejorar los procesos.
- Utilizar todos los espacios educativos posibles que permitan relacionar dialécticamente la teoría con la práctica.
- La selección, uso y manejo de los recursos y material didácticos, responderán al diseño y desarrollo curricular, optimizando los que cuenta cada IPED.
- La evaluación como actividad implícita al proceso de enseñanza-aprendizaje, será participativa, crítica y creativa, a fin de obtener una información que debidamente interpretada permita tomar decisiones oportunas para mejorar los procesos.

Objetivos de la formación docente

1. Formar profesores con ética y psicológicamente sanos con preparación científica, técnica y artística para garantizar el mejoramiento de la calidad de la educación.
2. Desarrollar en el futuro docente el cultivo de habilidades, destrezas y valores mediante un proceso crítico y reflexivo, de acuerdo a las necesidades de la sociedad actual y del futuro.

3. Vincular la preparación docente a las características y demandas de la comunidad local y nacional como recurso para formar ecuatorianos libres, democráticos, solidarios, críticos, creativos y con autonomía para aprender.
4. Operativizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje el modelo curricular interdisciplinario en un clima de entendimiento y comunicación, como fuente de innovación de trabajo participativo, indagativo, creador, crítico e integrado.
5. Conscientizar en el docente, la necesidad y el compromiso de su formación permanente como recurso de actualización y de identificación profesional, que le convierta en un actor social sujeto a rendición de cuentas.
6. Formar y desarrollar en el futuro docente competencias pedagógicas de gestión, vinculados con la concepción y ejecución de experiencias de aprendizaje en el aula, centrada en la creatividad.

Cuadro 11: Malla curricular interdisciplinaria para formar profesores de educación primaria

CAMPO DISCIPLINAR	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO	
	PRIMER PERIODO	SEGUNDO PERIODO	TERCER PERIODO	CUARTO PERIODO	QUINTO PERIOD	SEXTO PERIOD
1 Ciencias de la Educación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de estudio ▪ Investigación educativa 1 ▪ Filosofía de la educación ▪ Sociología de la educación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicología Educativa 1 ▪ Pedagogía ▪ Investigación Educativa II 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicología educativa II 			

CAMPO DISCIPLINAR	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO	
	PRIMER PERIODO	SEGUNDO PERIODO	TERCER PERIODO	CUARTO PERIODO	QUINTO PERIODO	SEXTO PERIODO
2 Didácticas		Desarrollo de la inteligencia del material didáctico	Didáctica General Taller de desarrollo de capacidades pedagógicas Diseño y desarrollo curricular	Diseño y desarrollo curricular II Taller de didáctica de Lenguaje y Comunicación Taller de didáctica de Matemática Taller de didáctica de Ciencias Naturales Taller de didáctica de Estudios Sociales Administración Educativa	Taller de didáctica de Física Taller de didáctica de Estética	
3 Práctica Pedagógica	Práctica	Práctica	Práctica	Práctica	Práctica rural con integral de re Talleres de re metodológico y de cont Lenguaje y Comuni Matemática C Naturales y Estudios Sc	

Distribución de la carga horaria para el total de la carrera

Cuadro 12: Areas de formación profesional

CAMPO DISCIPLINAR	AREAS	No. HORAS
1. CIENCIAS DE LA EDUCACION	Investigación	300
	Filosofía	250
	Sociología	250
	Pedagogía	150
	Técnicas de estudio	100
	Psicología	300
	TOTAL:	1350
2. DIDACTICAS:	▪ Didáctica General	350
	▪ Diseño Desarr. Curric.	270
	▪ Taller de Desarrollo de Capac. Pedagógica	80
	▪ Taller de Lenguaje	150
	▪ Taller de Matemática	100
	▪ Taller de CC.NN.	100
	▪ Taller de Est. Sociales	100
	▪ Taller de Mat. Didáct.	80
	▪ Taller de Cult. Física	100
	▪ Taller de Cult. Estética	100
	▪ Administrac. Educativa	100
▪ Desarrollo de la Intel.	120	
TOTAL:	1650	

CAMPO DISCIPLINAR	AREAS	No. HORAS
3. PRACTICA PEDAGOGICA:	▪ Práctica parcial	500
	▪ Práctica rural Comunit. Integral	1100
	▪ Talleres de Ref. Metodológica	200
	TOTAL:	1800

Cuadro 13: Carga horaria por años de estudio

AREAS DE FORMACION PROFESIONAL	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO	
	No. Horas	%	No. Horas	%	No. Horas	%
CAMPO DISCIPLINAR						
CIENCIAS DE LA EDUCACION	1200	75.0	150	9.4		
DIDACTICAS	200	12.5	1250	78.1	200	12.5
PRACTICA PEDAGOGICA	200	12.5	200	12.5	1400	87.5
TOTAL:	1600	100.0	1600	100.0	1600	100.0

Cuadro 14: Carga horaria para el total de la carrera

AREAS DE FORMACION PROFESIONAL	No. DE HORAS	PORCENTAJE
CAMPO DISCIPLINAR		%
CIENCIAS DE LA EDUCACION	1350	28.1
DIDACTICAS	1650	34.4
PRACTICA PEDAGOGICA	1800	37.5
TOTAL:	4800	100.0

Cuadro 15: Correspondencia entre objetivos de Formación Docente y asignaturas de la Red Curricular

OBJETIVOS	ASIGNATURAS CORRESPONDIENTES A CADA OBJETIVO
1. Formar profesores ética y psicológicamente sanos con preparación científica para garantizar el mejoramiento de la calidad de la educación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedagogía ▪ Didáctica ▪ Psicología Educativa I y II ▪ Filosofía ▪ Propedeútico ▪ Desarrollo de la Inteligencia ▪ Administración Educativa
2. Desarrollar en el futuro docente el cultivo de habilidades, destrezas y valores mediante un proceso reflexivo, de acuerdo a las necesidades de la sociedad actual y del futuro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedagogía ▪ Didáctica ▪ Taller de desarrollo de destrezas pedagógicas ▪ Diseño curricular I y II ▪ Talleres didácticos de las áreas de educación básica y áreas especiales
3. Vincular la preparación docente a las características y demandas de la comunidad local y nacional como recurso para formar ecuatorianos libres, democráticos, solidarios, críticos, creativos y con autonomía para aprender	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociología ▪ Filosofía ▪ Psicología I y II ▪ Investigación I y II ▪ Desarrollo de la inteligencia ▪ Didáctica ▪ Pedagogía
4. Operativizar en el proceso de enseñanza aprendizaje el modelo curricular interdisciplinar en el clima del entendimiento y comunicación, como fuente de innovación de trabajo participativo, creador, crítico e integrado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didáctica ▪ Diseño curricular I y II ▪ Talleres didácticos de las áreas de educación básica y áreas especiales ▪ Pedagogía ▪ Talleres de desarrollo de destrezas pedagógicas ▪ Talleres de refuerzo metodológico en las áreas de educación básica
5. Concientizar en el docente, la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración educativa

<p>necesidad y el compromiso de su formación permanente como recurso de actualización y de identificación profesional, que le convierta en un actor social sujeto a rendición de cuentas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didáctica ▪ Filosofía ▪ Sociología ▪ Talleres didácticos de las áreas de educación básica y especiales ▪ Pedagogía
<p>6. Formar y desarrollar en el futuro docente competencias pedagógicas de gestión vinculadas con la concepción y ejecución de experiencias de aprendizaje en el aula, centrada en la creatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración educativa ▪ Talleres didácticos de las áreas de educación básica y especiales ▪ Didáctica ▪ Talleres de desarrollo de destrezas pedagógicas ▪ Tecnología de material didáctico ▪ Desarrollo de la inteligencia

Las características de la formación docente de los Institutos Superiores de Pedagogía son muy importantes, como lo son los objetivos que persiguen, en los que se enfatiza la formación pedagógica, el manejo de los recursos y material didácticos, la concientización de la formación permanente e incluye entre uno de ellos la necesidad de formar y desarrollar en el futuro docente competencias pedagógicas de gestión, pero lo limita a las experiencias de aula.

La ausencia de la formación gerencial del futuro docente egresado de los **IPED**^LS se confirma al analizar la malla curricular para la formación de profesores de educación primaria en donde la única asignatura que se imparte es administración educativa con una carga horaria de 100 horas, que en relación al campo disciplinar didáctico representa un 6% y comparado con el total de la carga horaria (4 800 horas) es, al igual que en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, tan solo el 2% de la formación del docente.

El análisis del Plan de estudios de la Universidad Central y de los IPED's para la formación de docentes nos demuestra que las materias gerenciales prácticamente están ausentes y solo se dedica un porcentaje mínimo para la enseñanza de Administración Educativa que, siendo importante, no es suficiente para dotarles de los conocimientos y las herramientas que un Gerente Educativo debe poseer para liderar su tarea y emprender en un proceso de cambio con bases sólidas que garanticen el éxito de su gestión.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. DEFINICIONES BASICAS

Es importante conocer ciertos conceptos que son utilizados durante el desarrollo de ésta investigación, cuya comprensión facilitará la inserción del lector en el tema.

2.1.1. ADMINISTRACION:

Son variadas las interpretaciones que se da a esta palabra que en la época actual está presente prácticamente en todas las actividades humanas.

Podría decirse que es una ciencia social que integra principios, técnicas y actividades que buscan hacer más eficiente la forma de estructurar y dirigir una organización.

Mucho se ha relacionado el término *Administración* con *Administración de negocios*, especialmente cuando luego de la gran depresión económica sufrida después de la primera guerra mundial, una época en la que se desarrolló un ánimo hostil hacia los negocios. Es entonces que el sector público para no involucrarse con los negocios recibió el nombre de *Administración pública*.

Por los años 1950, los negocios habían formado buena reputación, especialmente debido al gran desempeño de la gerencia estadounidense de negocios durante la segunda guerra mundial. A partir de entonces la administración de negocios gana prestigio y desde esa época (en que la administración de negocios gana prestigio y es desde esa

época en que la administración) se la identifica como *Administración de negocios*.

“El hecho de que la administración no sea administración de negocios es especialmente importante si tenemos en cuenta que el sector de crecimiento de una *sociedad desarrollada* en el siglo XXI muy probablemente no será el de los negocios. Más aún, los negocios ni siquiera han sido el sector de crecimiento del siglo XX en las sociedades desarrolladas. En todos los países desarrollados la población trabajadora actualmente dedicada a actividades económicas, es decir a los “negocios”, es proporcionalmente muy inferior a lo que fue hace cien años. Hace cien años, prácticamente toda la población trabajadora se ganaba la vida en actividades económicas (por ejemplo, agricultura). El crecimiento en el siglo XX en los países desarrollados ha correspondido a sectores distintos de los negocios: el gobierno, las profesiones, la salud, la educación. Los negocios como empleadores y fuentes de sustento se han ido reduciendo constantemente desde hace cien años (o al menos desde la Primera Guerra Mundial). Y hasta donde podamos prever, el sector de crecimiento para el siglo XXI en los países desarrollados no será el de los “negocios”, es decir, la actividad *económica* organizada, sino que probablemente será el sector social sin ánimo de lucro. Y éste también es el sector más necesitado de administración hoy y en el cual una administración sistemática, con principios basados en la

teoría, puede rendir los resultados más grandes y más pronto”.¹⁸

De lo dicho cabe concluir:

ADMINISTRACION es:

Una ciencia y un arte que busca optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales mediante un proceso de coordinación, integración, planificación, organización y control.

2.1.2. ALUMNO/DISCENTE:

“Es la persona que potencialmente establece las bases de la educación sobre los cuales se realiza la integración con los demás miembros de la comunidad; luego de su formación se convierte en un agente transformador de la realidad, inmerso en una comunidad y que adquiere compromisos y realiza con proyectos concretos (familiares, institucionales, regionales, nacionales), que interactúan necesariamente con los planteamientos formulados a través de los programas.

Es el sujeto con quien se comparte las experiencias educativas”.¹⁹

2.1.3. CALIDAD TOTAL EN EDUCACION:

Calidad es la palabra que quizá se ha repetido más en los últimos diez años que en los últimos siglos.

¹⁸ DRUKER, Peter, Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, 1999, pp. 11-12

Tratando de emplear pocas palabras señalaré que:

Calidad es el grado de armonía entre las expectativas y la realidad.

Calidad es adecuación al uso.

Calidad es una actividad de todos, para mejorar la vida humana y su nivel de contenido.

Calidad es que todos hagamos nuestro trabajo, bien desde el comienzo y desde allí en adelante.

Para la American Societe for Quality Control: “Calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

a) 1. *Como dice el eslogan japonés: “la calidad comienza en la educación y termina en la educación”.*

El asunto es evidente por sí mismo: solo gente de calidad puede hacer bienes y servicios de calidad. El sistema en que se forja esa gente se llama sistema educacional y está integrado -¿cómo podría ser en otra forma?- por la familia, la escuela, la comunidad con todos sus componentes de medios de comunicación, iglesias, empresas, organizaciones.

Puesto que la gente vive y opera en una cultura, se requiere de una cultura de calidad para producir

¹⁹ QUISHPE, Cristóbal, Elementos básicos para la gestión educativa, 1998, pp.277

calidad, o lo que es lo mismo, se necesita fundamentalmente una sociedad de calidad.

De allí que el cambio hacia la calidad significa una tarea monumental que trasciende toda receta y “habilidades”.

Edwards Deming, el hombre que originó la revolución de la calidad –el cambio de paradigmas más importante del siglo XX- ha infundido también perspectivas revolucionarios para la transformación del sistema educativo.

En su libro “Calidad total en la educación”, Fenwich W. English y John C. Hill sistematizan una metodología para rediseñar la educación. Deberíamos discutir las en nuestro país con mentalidad abierta y juicio crítico.

2. Deming se opone a todas las formas de competencia en las escuelas, con excepción de los juegos.

“Debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vida. En lugar de la competencia, necesitamos la cooperación”.

3. Deming se opone a las calificaciones: destruyen, argumenta, la alegría innata de aprender por aprender.

Se opone a las pruebas porque “crean ganadores y perdedores”, siendo así que todos deberían ser ganadores.

Se basa en el principio de la carencia artificial.

“No hay escasez de buenos alumnos, de buenas personas. No hay razón por la cual no deban estar todos los de la clase en el primer lugar”. El sistema de competencias es quien crea perdedores.

4. Si se puede alcanzar una meta sin método, ¿por qué no lo estabas haciendo el año pasado?

La experiencia, per se, nada enseña, sin el conocimiento y la base teórica.

5. Hay que cambiar la escuela por el SITIO DE APRENDIZAJE. Este haría honor a la diversidad cultural. Cada niño podría acceder a la escuela como un CAMPO DE JUEGO, en donde la cultura, el lenguaje y el ambiente no hiciera que los niños fueran considerados como seres “menos inteligentes”, “menos humanos”, “menos valiosos”.
6. El síndrome de inspección es la propensión de los educadores a creer que se puede aumentar la calidad mediante una inspección más rigurosa, en lugar de usar actividades que se relacionan con el proceso de construir calidad.

b) ¿Qué es el sitio de aprendizaje?

A los niños no tiene que forzárselos a aprender. Aprender es divertido, placentero, vale la pena en sí mismo.

El sitio de aprendizaje es una extensión de lo mejor del hogar, de donde emergen niños creadores, cariñosos y enérgicos. No entes salvajes o domados.

En el sitio de aprendizaje, todo el mundo es aprendiz. Nadie es supervisor y ningún maestro domina un programa monocultural. Está diseñado de manera que retenga la alegría de aprender, con la que todo ser humano viene al mundo. Es la palanca estratégica del cambio social. Donde todos pueden tener éxito y se hace honor a todos los niños. Es el sitio donde puedan aprenderse las respuestas proporcionadas por las grandes religiones, inclusive en una escuela pública.

En las escuelas tradicionales las reglas se convierten en fin en sí mismas. Hay reglas para participar, alinearse, caminar, hablar, escribir, jugar, ir al inodoro, para qué aprender, cuándo aprender, cómo aprender... Reglas, reglamentos, disposiciones...

c) Modelo de aprendizaje para el sitio de aprendizaje

1. La emoción como maestra del autodomnio.

La experiencia como maestra de dominio de asignatura.

Un individuo puede aprender algo. Pero debe llegar a saber, cómo funciona.

Durante el aprendizaje nos encontramos con quiénes somos, con todos nuestros recuerdos y nuestra curiosidad y valor para enfrentarnos a lo nuevo.

2. El aprendizaje es un proceso activo

El programa es para aprender.

El programa es lo que el aprendiz decide aceptar. Siempre es personal e inmediato.

El programa se centra en valores. El programa es fluido.

El papel del maestro es ayudar al niño a encontrar y hacer propio el programa.

3. La alegría en el aprendizaje viene no tanto de lo que se aprende, como de aprender.

El programa incorpora estos elementos para los aprendices:

- Los alumnos llegan a entenderse a sí mismos, como seres humanos, como personas que viven en un tiempo, lugar y cultura específicos.
- Los alumnos aprenden a aplicar el conocimiento.
- Los alumnos aprenden a actuar de manera moral y ética.
- Los alumnos se hacen responsables de sus relaciones sociales y de su futuro.
- Los alumnos aprenden a aprender, con su estilo y talento propios.

d) El lugar de aprendizaje de Deming aboliría lo siguiente:

- ✓ Los grados y el agrupamiento por edades., por habilidades.
- ✓ Las calificaciones y todas las formas de recompensas.
- ✓ Todo el ambiente que les roba la alegría de aprender.
- ✓ La enseñanza basada en falsas nociones de éxito.
- ✓ Las pruebas con fin de estigmatizar, etiquetar, separar, castigar y degradar, sobre la base de ideas falsas de deficiencias genéticas, mentales o físicas.

(¿Tendría usted ánimo para aplicar este tratamiento?).

e) Pasos para desarrollar un programa elemental.

1. Identificar las actividades clave que con mayor probabilidad emprenderán los niños.
2. Identificar los fragmentos curriculares que intervienen en la delineación de actividades.
3. Reclutar maestros que se sientan a gusto con el trabajo multidisciplinario, ayudando a aprender a los alumnos.
4. Construir ambientes de aprendizaje que sean estaciones, laboratorios, escenarios, pero no salones de clase.
5. Pasar a la programación en bloques abiertos.
6. Establecer como regla que no haya grados.

7. Abolición de las pruebas normalizadas. Sustituirlas con evaluación de diagnóstico continua. “Siempre, aprendiendo a ser”.

f) Evaluación

La evaluación ha llegado a tener un lugar intocable de privilegio.

Tendencia a la inspección como solución a la mayoría de los problemas.

Calificar y clasificar las cosas.

Deming juzga que es contraproducente. La evaluación en el sitio de aprendizaje debería aplicar estos principios.

1. No corromper las metas del aprendizaje cooperativo.
2. No imponerse al programa de aprendizaje.
3. No usar normas que requieran el fracaso, para definir el éxito. Si yo saco 20, otros tienen que sacar 14.
4. No ser el motor del sistema educativo.

Las habilidades no son en sí mismas lo más importante de la educación. Deming rechaza los exámenes que colocan las habilidades como preeminentes.

Conservar la alegría de aprender.

La administración por resultados, no es la manera de obtener buenos resultados. Esa clase de administración educativa actúa, en efecto, sobre los resultados y no

sobre las causas de los resultados; es decir, en primer lugar, sobre el sistema.”²⁰

“¿Qué es la Calidad Total en Educación?

- Una filosofía de dirección;
- Una ruptura con la tradición educativa y un avance a la modernización;
- Un enfoque estructurado y orientado a la identificación, solución de problemas y planes de acción efectivos;
- Acciones directivas y operativas;
- A largo plazo;
- Con soporte en el control estadístico y en la investigación científica;
- Adoptados por todos; y,
- Diseños Curriculares óptimos para cada momento histórico – concreto.

La calidad total en educación se sustenta en los siguientes principios básicos:

- ✓ Identificar los problemas críticos y solucionarlos atendiendo a la prioridad por importancia.
- ✓ Tomar decisiones con datos y con hechos sustentados en la investigación pedagógica.

²⁰ Revista de investigación y difusión social de la ESPE # 3, pp. 91-94

- ✓ Gerenciar la Institución a lo largo del proceso y no por resultados (Prevención).
- ✓ Reducir metodológicamente la dispersión en los resultados académicos y en el proceso mediante el aislamiento de sus causas esenciales (Prevención).
- ✓ Considerar que la satisfacción de la demanda en cuanto a la formación del estudiante es lo primero (Predicción–Proyección).
- ✓ Impedir que un problema se repita por la misma causa (Proyección – Predicción).
- ✓ Controlar los factores del proceso que ocasionan deficiencias y dificultades.
- ✓ Respetar a todos los miembros de la colectividad educativa.
- ✓ Definir y Garantizar la ejecución de la visión estratégica de la alta gerencia institucional (Predicción – Proyección).
- ✓ Garantizar la participación total con apoyo y entusiasmo por el grupo en la referida ejecución.
- ✓ Gerencia compartida e interfuncional.
- ✓ Mejoramiento continuo.

La mejora de la calidad es un proceso sin fin, cuya fase esencial como se ha evidenciado en los principios, es la prevención. Es objeto de la gestión de calidad, tanto en el proceso, como el resultado. La calidad es definida por la demanda, por ello su estudio investigativo es premisa de la

proyección y del Diseño Curricular. El nuevo estilo de dirección es participativo y los gestores de la calidad son todos los participantes del proceso. La calidad total en educación es el mejoramiento continuo del proceso en el cual está implícito el servicio profesional que brinda la gerencia media constituida por los profesores y maestros. Un servicio profesional de calidad incluye la calidad técnica y la pedagógica (profesionalismo) y la calidad de la comunicación interpersonal: la cultura de las relaciones humanas.

La motivación profesional del profesor o maestro se sustenta en:

Querer – Saber – Poder

La alta gerencia y la gerencia de áreas debe proyectar el enriquecimiento vertical del profesor, condicionando:

- La eliminación de algunos controles y elevando la responsabilidad;
- El aumento de la responsabilidad individual por el propio quehacer;
- La asignación de mayor autoridad en su labor;
- La introducción de nuevas tareas en orden creciente; de dificultad, no realizadas previamente; y,
- La asignación de tareas específicas a individuos que tienden a convertirse en expertos.

Estos principios pueden ser utilizados también por el profesor en cuanto al comportamiento gradual de la

independencia del estudiante frente a la tarea docente y al deber.

El cambio de estilo propuesto es por lo tanto:

- Visible
- Educativo
- Proactivo, e
- Integrado

En síntesis los tres factores fundamentales de la Calidad Total en Educación se resumen en que:

- a. La calidad total está determinada por las necesidades que la Demanda Social le plantea a la Educación, para ello hay que investigarla científicamente y ese es el punto de partida de la Gerencia de Calidad, es el diagnóstico.
- b. La calidad total es una participación total. Para ello hay que:
 - Crear el compromiso total por parte de todos los miembros de la organización escolar;
 - Trabajar en conjunto (individual y grupal);
 - Controlar cada uno su propio trabajo: autoevaluación;
 - Rectificar errores cuando se presenten en el proceso y en cada estudiante, actuar;
 - Reconocer los logros de los demás; y,
 - Sentir satisfacción por la labor desempeñada.

- c. La calidad total consiste en una mejora incesante del proceso pedagógico. Se aconseja a ese fin:
- Mejorar las relaciones (interpersonales);
 - Mejorar el sistema que atiende (Proceso Pedagógico);
 - Solucionar problemas del proceso y del resultado. Superación continua de profesores, directores, empleados y estudiantes;
 - Mecanismo de satisfacción del ser humano, en sus necesidades (Fisiológicas – Seguridad – Sociales – Autoestima – Autorrealización); y,
 - Fortalecimiento de la autoevaluación.”²¹

2.1.4. DESCENTRALIZACION:

Capacidad que alcanza un organismo o institución al separarse de la organización de la que antes dependía, y que le facilita su actuación y ejecución en lo relacionado a su gobierno y administración.

En lo relacionado a la educación ecuatoriana, luego de varias reuniones de personalidades para tratar el tema de descentralización, se concluye que “en medio de esta divergencia de pareceres, una ponderación objetiva de los juicios de los participantes indica que una mayoría importante era contraria a una descentralización de la educación pública.

²¹ HERNANDEZ, Ana Miriam, Gerencia de calidad en la educación, 1997, pp. 27-31

La principal razón para esta posición era la inconveniencia de una sobrecarga a los Municipios con responsabilidades que una buena parte de ellos no estaba preparado a asumir... Una opinión favorable al cambio fue la de Francisco Rosales: "Sería deseable una descentralización, una desconcentración, pero no como objetivo, sino como medio para buscar la eficiencia, porque a veces oigo con preocupación que el objetivo sería descentralizar y eso no tiene sentido, ya que es un medio para lograr la eficiencia".²²

2.1.5. EFICIENCIA:

Pone énfasis en una mayor productividad de la organización. Es decir, para ser eficiente una organización ha de alcanzar los objetivos propuestos con el menor empleo de recursos.

Ese es uno de los objetivos de la Gerencia Educativa, más aún en un país como el nuestro en donde los recursos económicos y materiales son muy escasos o no existen.

La tarea del maestro debe permitir que como producto de su tarea los niveles de aprendizaje y crecimiento de sus alumnos concuerde con el propósito y los objetivos de la Ley de Educación y la Reforma Curricular.

Debemos empezar por un trabajo sostenido que permita dejar atrás una realidad que arroja resultados como "de cuatro preguntas planteadas en Matemática y Castellano, el 50% de

²² Proyecto Mosta 1998, pp. 292

los estudiantes ecuatorianos sólo pudo responder a una... la mediocridad es un factor común en la educación"²³.

"Mariana Roldós, Subsecretaria de Educación sostiene que una solución a la mala calidad de la educación está en la capacitación del maestro. Se debe cambiar la metodología de trabajo en el aula y fuera de ella"²⁴. Y es en ese sentido en el que deben darse las primeras transformaciones para convertir al proceso educativo en un círculo virtuoso en el que la calidad, la eficiencia, la productividad y los resultados sean los componentes inseparables.

2.1.6. GESTION EDUCATIVA:

“Es la conducción racional de todas las actividades de una institución educativa, para lo que debe planear, organizar, dirigir y controlar para contar con su respectivo éxito. La Gestión Educativa tiene la capacidad de analizar la real dimensión social, política, cultural y económica de la institución educativa, luego, toma decisiones para formular planes y proyectos educativos de corto y mediano plazo, en suma, es una propuesta educativa de desarrollo institucional, para lo que hay que involucrar a todos los actores de la comunidad educativa”.²⁵

2.1.7. PARADIGMAS:

²³ TRUJILLO, Ernesto, Revista DINNERS - Febrero 2000, pp. 12

²⁴ TRUJILLO, Ernesto, Revista DINNERS - Febrero 2000, pp. 12

²⁵ QUISHPE, Cristóbal, Elementos básicos para la gestión educativa, 1998, pp.281

Son modelos de orden inconsciente que hacen que nuestra conducta se altere, sin que lo percibamos.

Podría ampliarse lo señalado diciendo que el *paradigma* es la manera como vemos al mundo, no de acuerdo a nuestras ideas conscientes, tampoco de manera lógica ni conceptualmente sino de manera más radical. Los paradigmas se han filtrado hasta el inconsciente y desde allí inclinan nuestra conducta. Nos amoldamos a aquellas normas, como asunto sobreentendido, porque damos por sentado que las cosas son lo que suponemos que son.

Los paradigmas valen y operan tanto en el hombre común cuanto en el científico.

2.1.8. PLANIFICACION:

Es la función administrativa que fija los objetivos y establece el procedimiento a seguir, así como los plazos en los que se cumplirá lo planificado y los recursos necesarios para lograrlos.

La planificación ofrece, básicamente las siguientes ventajas:

- Beneficio a la institución educativa, pues asegura el uso efectivo de sus recursos de manera económica, eficaz y eficiente, lo que dará como resultado mayor productividad.
- Beneficia a los individuos puesto que disminuye el factor de incertidumbre. Planificar ayuda para que las

actividades se cumplan ciñéndose a los planes establecidos.

Se acepta de manera general que las etapas de la planificación son las siguientes:

- *Diagnóstico*: Obtener una apreciación lo más real posible de la situación que se desea enfrentar. Abarca el ambiente interno y externo.
- *Pronóstico*: Son esfuerzos dirigidos a obtener información que nos permita determinar los sucesos probables del futuro.
- *Establecimiento de metas y objetivos*: Que se deben desdoblar en objetivos operativos y submetas.
- *Evaluación*: Enfrentar lo realmente obtenido con lo planificado.

Algunas de las características de la planificación:

- Anticipa eventualidades
- Es flexible
- Controla acciones futuras
- Proporciona sentido de dirección
- Permite unificar los esfuerzos

2.1.9. PRODUCTIVIDAD:

De una manera muy sucinta, productividad es obtener los mejores resultados (productos) con la menor inversión (costos). Esto le permite a la organización poner su producto en el mercado a menor precio (competitividad).

“Productividad, calidad, competitividad, supervivencia, todas ellas se basan en el conocimiento, factor esencialmente humano, mucho más que el capital y las máquinas.

Los problemas vitales del Ecuador no deben comenzar y terminar en la economía. Eso es una consecuencia de algo anterior que está abandonado: la productividad de la gente, de las personas y la sociedad en su conjunto.

En consecuencia, se debe otorgar máxima prioridad a crear el ambiente de entusiasmo que haga posible la valoración y el rendimiento de las personas: clima de sereno optimismo, seguridad en nuestras propias capacidades, solidaridad y confianza, colaboración entre directivos y trabajadores, empleo, trabajo, alimentación, salud, educación, equipos de trabajo que no necesariamente trabajen más horas, sino que trabajen mejor y de manera más inteligente.

Tal tónica nacional resulta de una mejor educación. El sistema educacional corresponde a la sociedad, desde la familia a la educación superior, a la educación continua. Se trata de aprender a: ser persona; organización; sociedad; sociedad política. ¿Quién no percibe que estamos en los primeros pasos de nuestro camino?. Pero el desarrollo no tiene meta. Alcanzando un nivel, surge necesariamente otro. El desarrollo es solo una marcha, como la vida, en la que quien haya logrado desarrollar lo mejor de sus

potencialidades latentes. No hay meta en el desarrollo, solo el viaje.”²⁶

2.1.10. ROL DEL ESTADO EN LA EDUCACION:

“Debe existir una planificación estratégica de la educación, de acuerdo a los objetivos del país, pero sin ignorar la demanda presente del mercado.

Reforma de la Educación Primaria y Secundaria

Esta reforma debe ser parte de una reforma integral de todos los niveles educativos. Es necesaria una revisión de programas y planes de estudio y una reforma curricular. Indispensable la capacitación de los maestros.

Capacitación de los profesores

Opinión general:

- Nivel académico de los maestros es deplorable
- La formación profesional es inadecuada e insuficiente
- Profesores están desmotivados por bajos sueldos
- Falta de valores éticos

Recomendaciones:

- Capacitar a por lo menos 25.000 maestros al año

²⁶ Revista de investigación y difusión social de la ESPE # 3, pp. 4-5

- Reformar facultades de Ciencias de la Educación
- Seleccionar a los aspirantes a dichas facultades
- Aumentar asignaciones a Educación para aumentar remuneraciones de los maestros

Descentralización y capacidades de los gobiernos seccionales

- Desacuerdo en cuanto a si debe descentralizarse la educación a los Municipios.
- Mayoría favorable a una desconcentración, mas no a una descentralización.

Escuelas técnicas

Opinión general:

- Insuficiencia de enseñanza práctica en educación ecuatoriana
- Escasa coordinación entre educación y producción

Recomendaciones:

- Responsabilizar parcialmente al sector productivo de la escuelas técnicas.
- Aumentar participación de los alumnos en experiencias productivas
- Concertación entre Estado, universidades y sector productivo.

- El SECAP debe ser reestructurado y vinculado a la empresa privada.

Educación superior

Opinión general:

- Educación superior sufre consecuencias de la baja calidad de la enseñanza media.
- Multiplicación de centros de educación superior que no cumplen normas mínimas aceptables.
- Ausencia de un sistema objetivo de evaluación de cada centro.
- Muchas universidades son ingobernables.

Recomendaciones:

- Modificar requisitos para creación de nuevas universidades, o de extensiones universitarias.
- Zonificar creación de facultades de acuerdo a necesidades del medio y crear centros especializados.
- Restringir denominación de universidad a centros superiores.
- Crear un sistema nacional de evaluación.
- Función más directa del gobierno; modificar el concepto de autonomía universitaria.
- Se sugirieron las siguientes reformas:

- Concepción de autonomía universitaria.
- Financiamiento de universidades estatales y gratuidad de la enseñanza: cobro de matrículas diferenciadas, ingresos por consultorías, etc.
- Reducir porcentaje de participación de estudiantes y trabajadores en el gobierno universitario.
- Admisión selectiva de los alumnos.
- Evaluación y acreditación de las universidades.
- Universidades privadas deben financiarse solas."²⁷

2.2. GERENCIA Y GERENCIA EDUCATIVA

Al hablar de *Gerencia*²⁸ nos referimos al proceso que lo ejercen una o más personas a través del cual guían la actividad de otras, con el afán de lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuará solo. Este proceso incluye además de las personas, a los materiales y tecnología que forman parte de la organización.

En relación al recurso humano los gerentes deben ser excelentes comunicadores, formadores de valores y fuentes de inspiración para realizar el trabajo.

²⁷ Proyecto Mosta, 1998.

²⁸ El desarrollo de este tema se basa en una parte del documento *Planeación estratégica y política de empresas*, elaborado por el Ing. Jorge Medina, IAEN - 1999

Se ha de comprender que la tarea de los gerentes ha pasado de *ADMINISTRAR COSAS* a *ADMINISTRAR PERSONAS* y de ahí a *ADMINISTRAR INFORMACION*.

La sociedad actual se caracteriza por contar con una gran cantidad y variedad de organizaciones que requieren de una dirección gerencial, pero no todos los que dirigen están preparados para realizar las tareas de la gerencia. Así es frecuente encontrar individuos sin entrenamiento que se desenvuelven como *gerentes*.

El éxito de una nación en un mundo globalizado depende de la dirección de la productividad, de la capacidad para adaptarse a los cambios ambientales y de dirigir adecuadamente la fuerza laboral; una nación debe ser capaz de igualarse a la competencia en habilidad para manejar y crear ambientes de trabajo que aliente a la eficiencia, creatividad y espíritu innovador.

El gerente debe poseer una serie de habilidades que le ayudarán a cumplir su rol con mayor eficacia:

- ✓ *Habilidades humanas*.- Que son el reflejo de su capacidad de liderazgo y su capacidad para trabajar, comunicarse y entenderse con los demás.
- ✓ *Habilidades técnicas*.- Capacidad para utilizar conocimientos, procedimientos y recursos específicos para desempeñar el trabajo.
- ✓ *Habilidades conceptuales*.- Concebir a la organización como un todo y la interrelación que existe entre sus partes.

La gerencia desarrolla diez papeles distintos pero relacionados:

- ✓ *Interpersonales* (representante, líder, enlace)
- ✓ *Informativos* (monitor, difusor, portavoz)
- ✓ *Toma de decisiones* (empresario, árbitro de conflictos, administrador de recursos, negociador)

ETICA DE LA GERENCIA:

Se refiere a principios del comportamiento (entre el bien y el mal; correcto e incorrecto), permite al individuo tomar decisiones frente a comportamientos alternativos, y su importancia crece por las consecuencias del resultado de un comportamiento.

Un *código ético* debe proporcionar guías para que los empleados resuelvan dilemas éticos, aclaren la postura de la organización en cuestiones de incertidumbre ética y además lleven y mantengan conductas generales apropiadas. Para ello se tiene la siguiente estrategia de aplicación:

- a) Expresar valores y creencias de la organización en patrones de comportamiento ético (lograr productos de alta calidad por ejemplo);
- b) Incorporar como suplemento al código ético un conjunto de políticas que detallan las reglas de conducta para una amplia variedad de situaciones (selección de proveedores, pagos, cuestionables, participación de empleados en campañas políticas, etc.) las que son dadas a conocer por escrito al personal;
- c) Se establecen las acciones que se desarrollan cuando ocurre una infracción y las sanciones a que se exponen los infractores;

- d) Se llevan a cabo seminarios periódicos para sensibilizar a los funcionarios acerca de las normas éticas de la institución, con análisis y estudios de casos;
- e) Es importante establecer objetivos de rendimiento realistas para favorecer el comportamiento ético;
- f) Algunas empresas establecen el puesto de defensor de la ética, y su trabajo consiste en evaluar las actividades de la organización desde una perspectiva ética y cuestionar vigorosamente las implicaciones éticas de los planes y programas de acción propuestos.

PRINCIPIOS DE LA GERENCIA:

Estos fueron formulados por un grupo de altos ejecutivos americanos y resultan ser bastante similares a los propuestos por Henry Fayol a comienzos de siglo.

- a) Ser leal a los empleados en todos los asuntos.
- b) Aceptar la responsabilidad.
- c) Ser comunicativo hacia arriba, abajo y a lo largo de toda la organización.
- d) Crear el ambiente adecuado para que cada persona contribuya al máximo de capacidades.
- e) Tratar y compartir los resultados y trate a los demás como le gustaría le traten a usted.
- f) Seguir los cambios y mantenerse al día en los cambios competitivos, tecnológicos, etc.

- g) Tener contentos a los empleados implica saber tratar a su gente.
- h) Ser un miembro de su equipo y lograr acuerdo de lo que se proponen llegar.
- i) Escuchar a nuestros clientes, distribuidores, personal y a la dirección.
- j) Seguir la regla de oro de la ética en los negocios, no hay atajos.
- k) Conservar la integridad y la confianza que es lo más importante de la gerencia.
- l) Seguir los principios: calidad, costo, servicio, desarrollo de producto, control de recursos y contratación adecuada, a todo nivel y para cualquier producto.
- m) Desarrollar su visión, de lo que quieren que su empresa llegue a ser.
- n) Total entrega por un trabajo excelente, hacer más de lo que estrictamente debe hacer.

La *Gerencia Educativa*²⁹ se basa en los mismos principios anteriores, pero enfoca su esfuerzo a formular estrategias de mejoramiento de la educación que incluyan la incorporación de innovaciones pedagógicas que promuevan resultados concretos en los aprendizajes, que se orienten a alcanzar una educación de calidad, que faciliten la autogestión y corresponsabilidad de la

²⁹ Algunos aspectos de este tema han sido tomados del *Manual de Gerencia Educativa para una escuela de calidad*, MEC

institución educativa en la administración de sus recursos humanos y materiales.

La misión de una gerencia educativa de calidad es mejorar la calidad de la educación de los estudiantes ejerciendo las funciones administrativa, pedagógica y de seguimiento para mejorar y fortalecer la organización y vida escolar, su condiciones físicas y ambientales, garantizar el bienestar de los alumnos, mejorar el trabajo en el aula y el rendimiento de los discentes de la escuela que dirige.

Un *Gerente Educativo* deberá considerar los siguientes pasos:

1. Entender su rol como gestor de una política de mejoramiento de la calidad de la educación.
2. Conocer, comprender y compartir el concepto de calidad en la educación y sus indicadores con las maestras y maestros de la institución educativa y la comunidad en general.
3. Desarrollar un Plan de Acción de Calidad con la participación de la comunidad, los alumnos y los maestros y maestras del plantel.
4. Dirigir la ejecución del Plan de Acción de Calidad y coordinar sus acciones.
5. Evaluar y generar espacios de intercambio para medir los avances en los procesos y los resultados del P.A.C.

Funciones del Gerente Educativo

Funciones pedagógicas:

1. Orienta las prioridades educativas para mejorar la calidad de la educación.
2. Lidera procesos de formación y capacitación docente (clases demostrativas, capacitaciones, intercambio de saberes, entre otros).
3. Es consciente de la importancia de las madres y padres de familia y promueve su participación en cualquier propósito de mejoramiento de la calidad de vida y educación de los estudiantes.
4. Trabaja en equipo porque sabe que en la participación se encuentra una de las claves para la elaboración y cumplimiento del Plan de Acción.
5. Conoce la importancia de los primeros grados para evitar el fracaso escolar.
6. Se preocupa por el ejercicio de los derechos fundamentales de los alumnos/as en el contexto de la vida escolar, mediante la práctica de los valores para el desarrollo personal y la convivencia social, donde se promueve la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, la interculturalidad y la adaptación armónica con nuestro medio ambiente.
7. Favorece y promueve la construcción de innovaciones pedagógicas para el trabajo en el aula. Innovaciones centradas en un sujeto de aprendizaje y el desarrollo de sus destrezas.
8. Conoce los lineamientos de la Reforma Curricular y las estrategias prioritarias para su implementación (primeros

años, lectura y matemáticas y valores). Asume el reto de construir e implementar la Reforma Educativa.

Funciones Administrativas:

1. Administra los recursos de la institución. Se preocupa por el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura física del plantel.
2. Gestiona proyectos en apoyo con otros organismos.
3. Planifica las actividades de su institución en el corto, mediano y largo plazo.
4. Ejerce un liderazgo basado en el ejemplo de la práctica de valores.
5. Promociona a su institución, difundiendo hacia la comunidad las actividades desarrolladas y los logros alcanzados.
6. Es coordinador y responsable de las acciones pedagógicas que impulsa el plantel, de la elaboración del Plan de Acción, la ejecución y seguimiento del mismo.
7. Se preocupa por el bienestar y salud de las maestras y maestros, de los alumnos/as, madres y padres de familia. Hace que se cumpla la convención de los derechos de los alumnos, sobretodo en lo referente al derecho de ser bien tratados y el respeto por la diversidad.
8. Mantiene al día la documentación de la escuela, de los alumnos, de las maestras y maestros. Define los horarios, las evaluaciones, los planes y programas entre otros.

9. Es enlace entre el plantel, la supervisión y la Dirección de Educación.
10. Conoce y aplica los reglamentos educativos y normas administrativas que rigen la vida escolar.
11. Gestiona proyectos y apoyos con otros organismos.

Funciones de seguimiento y evaluación:

1. Sabe que la evaluación es la mejor forma de reconocerse en lo vivido para proyectarse y mejorar en el futuro.
2. Fomenta espacios y formas de seguimiento que sean cercanas al trabajo en el aula mediante la observación de clases demostrativas, el debate y la reflexión pedagógica en torno a las expectativas vividas.
3. Se preocupa por la formación de las maestras y maestros y por el fortalecimiento de la capacidad de decisión local y autogestión pedagógica, tanto en la comunidad como en el plantel.
4. Aprovecha los momentos y eventos más importantes de la vida escolar para programar y evaluar las actividades.

De lo expuesto se entiende el amplio espacio de responsabilidad que debe cumplir el Gerente Educativo. Es preciso reconocer que en la actualidad su gestión se reduce -en la mayoría de los casos- al trabajo en el aula, lo que limita su espacio de acción y consecuentemente los resultados.

Para cumplir con aquello que se ha sugerido se requiere que el maestro ingrese en un proceso de cambio que inicie con los programas que se desarrollan en los institutos de formación y se

refuerce en los cursos de capacitación, los que deberán incluir los conceptos que analizamos en este documento.

2.3. NECESIDAD DE INCORPORAR LOS CONOCIMIENTOS GERENCIALES AL PENSUM DE FORMACION Y CAPACITACION DOCENTE

Las grandes transformaciones del mundo contemporáneo demandan una capacidad de adaptación a los cambios y una gran receptividad a la cantidad de nueva información que es parte de la vida actual. Esta información es parte de una nueva corriente tecnológica de la que tenemos que estar en condiciones de servirnos para ser parte del tren del progreso.

Esos cambios tecnológicos demandan la implementación de un nuevo estilo de educación, que nos facilite acortar la distancia existente entre nuestros países y los más desarrollados. La responsabilidad de planificar, dirigir y controlar estos nuevos procesos debe estar a cargo de profesionales que sean capaces de modificar de manera integral el sistema educativo, atendiendo para ello a las principales tendencias de la educación del próximo siglo, que las podría resumir en las siguientes:

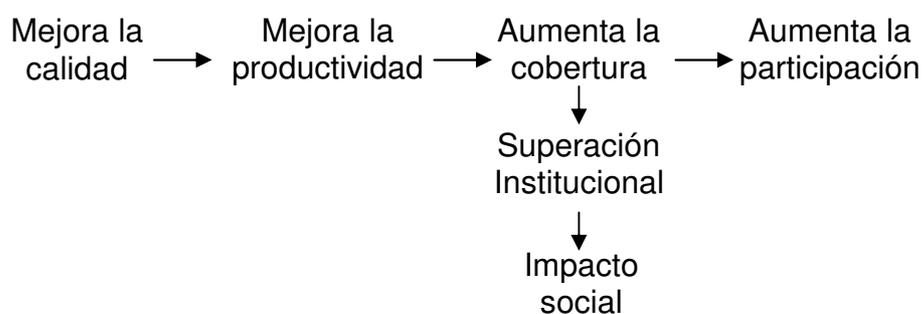
- ✓ Crecimiento y obsolescencia vertiginosa del conocimiento
- ✓ La ciencia y la tecnología serán la base del crecimiento económico
- ✓ Proceso irreversible de globalización

- ✓ Predominio de la informática
- ✓ Preservación del medio ambiente

Ante estas tendencias de la educación, se necesitan respuestas que planteen soluciones concretas; éstas se resumirían en las siguientes:

- Formación de profesionales generalistas hasta el tercer nivel de educación
- Formación de especialistas en el postgrado
- Educar para la vida y para la producción
- Empleo de la investigación científica como sustento de la educación
- Énfasis en los programas de tecnologías
- Priorizar la adopción de una cultura básica, que comprenda como mínimo:
 - Comprensión y manejo de las ciencias básicas naturales, humanísticas y sociales y de la profesión.
 - Capacidad de comunicación y dirección con base en el liderazgo.
 - Manejo del idioma nativo y del Inglés.
 - Capacidad de trabajo en equipo.
 - Empleo de la informática como herramienta.

“La Gerencia Educativa centra su dinamismo y su integridad en la capacidad de dirección y de gestión, con una máxima conducción operativa para lograr una reacción en cadena.”³⁰



El próximo siglo demanda de una gerencia estratégica de calidad que posea la capacidad de aglutinar, bajo su estilo de liderazgo, a todos los involucrados en el proceso educativo en aras de conseguir los objetivos previstos con el impacto necesario.

Durante el desarrollo de su gestión arbitrará las medidas necesarias para motivar a todos los participantes de tal manera que, exista una mejora continua en los siguientes aspectos:

- ✓ La calidad del proceso educativo
- ✓ La calidad del producto final
- ✓ Imagen y prestigio institucional
- ✓ Proyección de la institución hacia la comunidad
- ✓ Mejorar la productividad del colegio (calidad – costo)
- ✓ Convertirnos en una institución competitiva (mayor calidad a menor precio)

³⁰ HERNANDEZ, Ana Miriam, Gerencia de calidad en la educación, 1997, pp. 18

“La gerencia estratégica de la calidad en Educación se sustenta en un planteamiento a corto, mediano y largo plazo, el que moviliza a toda la organización escolar, según la orientación de una clara definición de objetivos.

La gerencia estratégica de la calidad en Educación está encargada de garantizar:

- La calidad de todos y cada uno de los niveles del proceso y en cada una de sus etapas de desarrollo y ejecución;
- La estabilidad del personal;
- La capacitación y superación permanente del personal pertinente; y,
- La satisfacción de las necesidades de la sociedad en general y de la familia en particular.

La Gerencia Educativa tiene tres fundamentos:

1. Los principios, leyes y características del proceso administrativo pedagógico;
2. Los principios de la Calidad orientados a la Educación; y,
3. Las leyes, principios, componentes y características del proceso pedagógico.”³¹

2.4. RENTABILIDAD SOCIAL Y RENTABILIDAD ECONOMICA

³¹ HERNANDEZ, Ana Miriam, Gerencia de calidad en la educación, 1997, pp. 21

“La educación es un derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social.” Es lo que consta en la Constitución Política, que además señala: *“la educación pública será laica en todos sus niveles; obligatoria hasta el nivel básico y **gratuita** hasta el bachillerato o su equivalente. En los establecimientos públicos se proporcionarán, sin costo, servicios de carácter social a quienes lo necesiten. Los estudiantes en situación de extrema pobreza recibirán subsidios específicos”*.³²

Este mandato Constitucional ha quedado relegado a la condición de un muy interesante enunciado, que no ha podido ser cumplido por el Estado y que por el contrario se ha constituido en uno de los más graves problemas, que por su trascendencia, ha influido de manera negativa en el desarrollo de la población, con las consecuencia que eso significa para el crecimiento económico, social y cultural del país.

El fracaso del Estado como administrador del hecho educativo ha llevado a que sean personas u organizaciones particulares las que tomen la iniciativa en ésta área y descubran que se trataba de un excelente *negocio* al que dieron impulso con ofertas que rebasan en mucho a aquella que puede ofrecer la educación pública, lo que ha desembocado en que un porcentaje considerable de la población estudiantil se eduque en centros particulares o pensionados.

Si a esto se suma que pese a la disposición constitucional, inclusive los planteles fiscales se requiere el pago de cantidades de dinero bajo cualquier concepto, o con la figura de que es una

³² Constitución Política de la República del Ecuador, 1998

resolución del comité de padres de familia, entonces el asunto se torna muy delicado y se agrava si se considera que no existe año lectivo en que se cumplan los 185 días de clases (200 a partir de éste año) de manera regular, por diversas razones, que generalmente tienen que ver con la paralización de actividades por parte de los maestros. Todo ello contribuye a que el nivel de insatisfacción del padre de familia y del alumno sea muy elevado y obliga a que busquen alternativas en la educación particular, que ante la elevada demanda imponga condiciones que hacen que el *servicio educativo* se aparte de su objetivo fundamental y se lo mire como un negocio cuya principal meta es el beneficio económico.

En el sentido del Dr. Mario Jaramillo Paredes considera que el valor de las matrículas, pensiones y otros rubros deben fijarse desde tres perspectivas complementarias:

- “La calidad de la educación que imparten los establecimientos.
- La posición y actitudes de los padres de familia
- El papel regulador del Estado a través del Ministerio de Educación.”³³

De los tres aspectos señalados es lamentable que el Ministerio de Educación, a través de las Juntas Reguladoras de Costos haya convertido esta labor en asuntos de mero trámite que no cumplen los objetivos para los que fueron creadas y prueba de ello son la interminable cantidad de reclamos, que tuvieron su punto culminante en la sanción impuesta a algunos colegios de Pichincha el presente año lectivo, que se produjo como respuesta a cobros indebidos y exagerados que se comprobaron plenamente.

³³ JARAMILLO, Mario, EDUCACION, No. 95, Diciembre 99, pp. 3

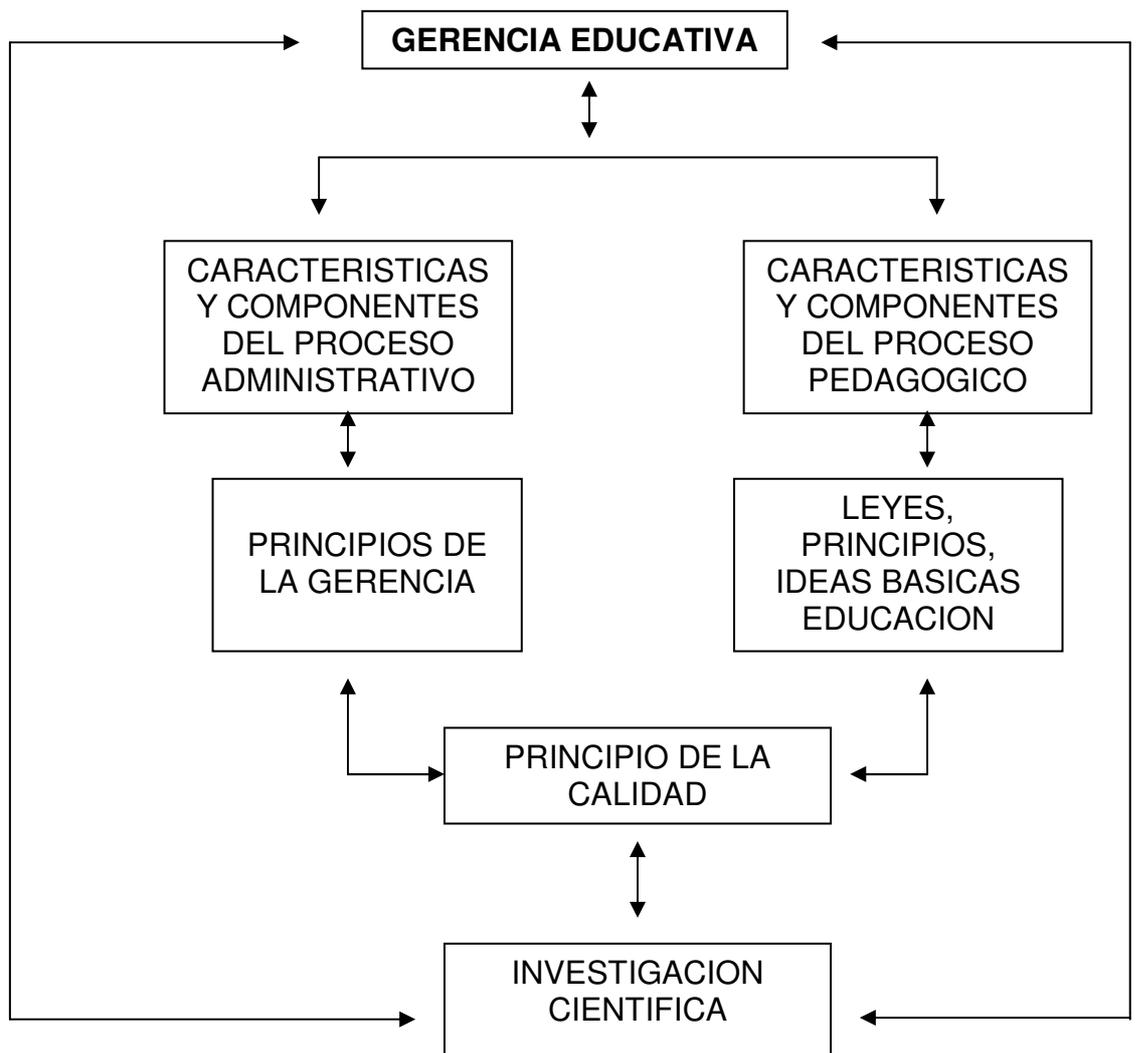
La inversión que el establecimiento realice para el funcionamiento es un factor que vale la pena considerar, pero no debe ser un factor decisivo para fijar la pensión, el valor del edificio, el número de computadoras o la ubicación del terreno solamente. La medida verdaderamente importante debería estar dada por la calidad de la educación que se imparte, una calidad que se mida por los resultados en el estudiante, a través de su crecimiento personal, moral, ético, cultural y científico.

En cuanto a las posibilidades de los padres de familia y a la actitud de ellos, se ha de señalar que existe una gran distorsión de la valoración a las instituciones educativas, pues se confunde a se cree que aquellos planteles que más altos valores cobran, brindan mejor educación y son sinónimos de *status* social para sus hijos.

Es entonces cuando surge la interrogante ¿Qué privilegiar, la rentabilidad económica o la rentabilidad social?. La respuesta debe darse en un contexto que abarque la recuperación de la inversión realizada, pero sin descuidar el concepto de servicio, un servicio que constituye la raíz misma del país, un servicio de cuyos resultados depende el futuro de nuestra nación y por lo tanto no podemos equivocarnos, pues si bien la recompensa económica permitirá continuar con la organización educativa, debe invertirse en investigación y desarrollo de procesos educativos que permitan acceder a nuevas metodologías que contribuyan de manera decisiva a formar generaciones de ciudadanos y de profesionales responsables, competitivos, honestos y con un conocimiento cabal de su país, de su identidad, de su cultura, para que puedan proyectarse como personas y proyectar a su país hacia un futuro digno y seguro.

2.5. GERENCIA PARA LA EFICIENCIA EDUCATIVA: UN DESAFIO DEL PRESENTE Y FUTURO

Cuadro 16: La Gerencia Educativa³⁴



En este gráfico se resume el conjunto de características que constituyen la base de la gestión de la Gerencia Educativa. Esto es

³⁴ HERNANDEZ, Ana Miriam, Gerencia de calidad en la educación, 1997, pp. 21

el resultado de un proceso sistemático que integra a los principios de calidad orientados a la gestión educativa, como el punto de partida de todas las actividades de la organización; éstos, a su vez impulsan a las leyes, principios e ideas básicas de la educación que, por su parte, dan forma al proceso pedagógico. Hasta aquí la parte académica ha adquirido la inyección de calidad, pero una organización educativa comprende además la parte administrativa, que de igual forma está liderada por el Gerente Educativo, que es quien establece políticas, reglamenta las acciones y define procedimientos, apoyándose siempre en los principios de la gerencia (pág. 83-84), que le facilitarán la tarea para establecer las características y los componentes que deberá contener el proceso administrativo, cuyos objetivos deben ser conocidos por quienes participan de la institución educativa empleando para ello una comunicación eficaz, cuyas técnicas se los estudia en el Cap. III.

El ejercicio de este proceso debe estar permanentemente monitoreado, empleando para ello la investigación científica, cuyos resultados serán el insumo para que el Gerente Educativo pueda tomar decisiones y potenciar las acciones que se estén realizando acertadamente, y/o retroalimentar en aquellos aspectos que deba hacérselo. Tendrá como norte de sus acciones los objetivos institucionales plasmados en el plan estratégico y operativo, que por su importancia serán tratados en un capítulo específico de éste trabajo.

2.5.1. PRINCIPIOS DE CALIDAD EN LA GERENCIA EDUCATIVA

- El ser humano debe educarse para un encuentro consigo mismo para ser útil a los demás.

- Una organización sin visión de futuro, está condenada a perecer.
- La planificación debe ser parte fundamental de la gestión del Gerente Educativo.
- El hombre no se educa aislado sino en interacción con el mundo.
- El ser humano es el centro de cualquier gestión administrativa de calidad.
- Privilegiar lo importante y no lo urgente.
- El camino hacia la calidad no se detiene, inicia cada día.
- Se debe lograr el compromiso de todos quienes son parte de la institución educativa.
- La participación como forma de motivación

2.5.2. PREVENCIÓN, PREDICCIÓN Y PROYECCIÓN DE LA EDUCACIÓN

2.5.2.1. Prevención:³⁵

El término prevención tiene su origen en el vocablo latino que significa "venir antes de". Es la preparación, disposición y acción anticipada

³⁵ La redacción de este tema se basa en el trabajo de investigación realizado por la Dra. Nancy Cisneros de Villalba. "La educación preventiva en el hogar y en la escuela", 1992

destinada a evitar un estado patológico o reducir al máximo sus consecuencias.

Según la OMS, son tres los tipos de prevención:

- Primaria, antes del problema
- Secundaria o tratamiento
- Terciaria o rehabilitación

Características de una educación preventiva:

Entre las principales se puede citar que la educación preventiva es:

- Integral e integradora
- Participativa no receptiva
- Facilitadora del desarrollo personal de la autoestima, de la identidad personal y nacional
- Generadora de respeto por sí mismo, por los otros y por su espacio vital
- Debe desarrollar valores como: democracia, libertad, solidaridad, participación, creatividad, autocrítica, honradez, lealtad, sinceridad, responsabilidad, etc.
- Debe rebasar los muros del aula y de la escuela

- Debe buscar cooperación en vez de competición
- Interacción en lugar de solo escuchar
- Participación directa de los padres de familia
- Elimina el discrimen sexista de la educación
- Genera condiciones que permitan el desarrollo integral del ser humano.

La educación con un enfoque preventivo es quizá la mejor forma de evitar personas antisociales, porque las personas constituyen, a la vez artífices y beneficiarios de su desarrollo y son agentes multiplicadores de estas acciones en la comunidad en general. Se puede entender entonces, que la educación preventiva es la educación integral.

La prevención se inicia en la familia, debe continuar en las guarderías, jardines de infantes, y pasar de estos a los otros niveles educativos, promoviendo siempre el desarrollo de las potencialidades, destrezas y habilidades, contribuyendo para que el alumno se sienta seguro y feliz en la comunidad educativa.

La función de la educación no se queda en la prevención primaria, sino que participa en la intervención temprana o prevención secundaria que se propone descubrir y tratar situaciones de riesgo, especialmente en etapas iniciales, de una manera

oportuna y adecuada, evitando que se conviertan en conflictos o manifestaciones patológicas.

En esta tarea participan: la familia y la comunidad educativa que abarca a autoridades, maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general. Es de señalar el papel orientador que cumple el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

2.5.2.2. Predicción:

Por su carácter permanente, la investigación científica pedagógica es la más eficaz para trazar el pronóstico educacional en cuanto a:

- Búsqueda de soluciones a problemas actuales que se avizoran mantenerse en el futuro y que este permite acometer su solución;
- El incremento de un movimiento científico en el magisterio de cada provincia;
- Diseño de nuevas políticas educativas, reformas y procesos de cambio;
- Necesidad de capacitación pedagógica;
- Requerimientos de la Gerencia Docente, metodologías a alto y medio nivel;
- La educación no formal;

- El fortalecimiento de la autoridad de maestros y profesores para la dirección del proceso pedagógico;
- El perfeccionamiento de las estrategias para evaluar la calidad de la educación con la participación real de la familia y la comunidad: y,
- Conciliar masividad con calidad.

2.5.2.3. Proyección:

Esta función educativa también se basa en un estudio científico de la demanda social atendiendo a la época, régimen socioeconómico, mercado de trabajo y otros factores relacionados con la educación.

La investigación científica debe tener carácter permanente. Es a partir de sus resultados que la alta Gerencia Educativa está preparada para proyectar el Diseño Curricular.

Determinado el perfil de egreso, que incluye el objeto de estudio o de trabajo, campos de acción, funciones y tareas, se procede a la caracterización del egresado en términos de capacidades, intereses, concepción científica del mundo, cualidades, habilidades, conocimientos y condiciones del aprendizaje.

El modelo de la imagen del hombre o mujer que se desea alcanzar como miembros de la sociedad, se debe realizar con objetivos claros, precisos y alcanzables.

El diseño Microcurricular, es responsabilidad plena del personal docente, por su carácter esencialmente relacionado con el quehacer pedagógico cotidiano y con la proyección de la actividad docente. El maestro y el profesor se encargarán de ello.

La metodología del Diseño Curricular contribuye a que la proyección educativa se realice con un carácter sistemático, profesionalizado, fundamentado e interdisciplinario. Estos principios garantizan la cientificidad de dicha proyección que parte de una certera visión de futuro.

El principio de la calidad en el proceso, tiene en las funciones de prevención – producción y proyección, herramientas científicas con el soporte de controles estadísticos, generalmente se trata de una concepción de ruptura con viejos paradigmas, orientada a la identificación y solución de problemas vivenciales y profesionales, consistente en acciones directivas y no en eslogan. Adoptada por todos, se iría abriendo paso como filosofía de dirección en los cambios que la gerencia educativa va requiriendo.

¿Cuáles serán los resultados de la aplicación de ese nuevo estilo gerencial en la educación?. Se avizora que entre otras se producirá:

- Una gerencia comprometida con un fin social;
- Decisiones en consenso;
- Trabajo en grupo;
- Todos expertos;
- Control con apoyo positivo, libre del carácter de inspección;
- Estructuras flexibles y rápidamente adecuables al cambio;
- Docentes, directivos, trabajadores y estudiantes entrenados para funcionar como grupos de trabajo; y,
- Calidad total (del egresado y de cada fase del proceso).³⁶
- Bienestar personal y social.
- Logro de O.N.P. y fines de la educación.
- Evaluación por resultados.

³⁶ HERNANDEZ, Ana Miriam, Gerencia de calidad en la educación, 1997, pp. 27-31

CAPITULO III

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PROMOTORAS DEL DESARROLLO HUMANO

3.1. LA COMUNIDAD EDUCATIVA: ALUMNOS, MAESTROS Y PADRES DE FAMILIA, SOCIEDAD

Se ha dicho en renglones anteriores que para enfrentar con éxito la nueva realidad es importante una profunda transformación de la educación; este proceso debe considerar una sólida formación moral, es decir la enseñanza de valores, el rescate de la cultura y su valoración, el cultivo de la honestidad como forma de vida, el autorespeto y otros, que le permitan junto a una base de conocimientos científicos – técnicos, ser parte de un conglomerado social comprometido con el desarrollo de los pueblos.

Para alcanzar esta meta se necesita que la institución educativa actúe con un enfoque sistemático-integral involucrando tanto a los actores internos como externos del proceso de enseñanza – aprendizaje. En este esfuerzo debe existir una comunión entre maestros, alumnos, padres de familia y el grupo social al que se proyecta la labor del colegio.

Esta es una responsabilidad suprema y por tanto ineludible y para ello es necesario que cada uno de los actores identifiquen plenamente el rol que le corresponde desempeñar. Así se optimizará la labor de todos los involucrados y sobre todo se concretará un compromiso de solidaridad y de voluntad de servicio.

La mejor manera de que la institución demuestre su identidad será que todos sus integrantes compartan y asuman el criterio de ser personas primero, para luego interiorizar y transmitir los conocimientos que han logrado descubrir sobre sí mismo y sobre el mundo.

Aceptar la identidad significa responder de manera positiva al cumplimiento de la misión; mediante la interiorización de cada persona, pues ésta no puede ser impuesta.

La identidad trae consigo una determinada intencionalidad, expresada en hechos observables que responden a un *para qué*, es decir, al espíritu de esos hechos.

Las características de la actuación de cada uno de los actores del quehacer educativo, dentro de un proceso que promueva el mejoramiento de la calidad de la educación, deberían ser, entre otros, los siguientes:

3.1.1. “ALUMNOS

- Participen activamente en la construcción de sus aprendizajes.
- Valoren las potencialidades propias y de los demás.
- Se interesen por los problemas de su entorno, su región, su país, su continente y el mundo.
- Sean autónomos en el pensar, en el sentir y en el actuar, es decir, en todas las dimensiones de su ser.
- Sean creativos y dinámicos.

- Tengan la alegría de vivir.
- Sean respetuosos de los demás.
- Tengan conciencia ecológica y comprometan sus esfuerzos para la conservación del medio ambiente.
- Sean orgullosos de sus raíces, su cultura, su etnia.
- Amen la lectura y la utilicen como un instrumento de su educación permanente.
- Utilicen creativamente las artes del lenguaje.
- Utilicen los conocimientos matemáticos en la toma de conciencia de la problemática social y económica de sus hogares, su comunidad y del país.

3.1.2. DOCENTES

- Valoren su rol y su trabajo.
- Redimensionen permanentemente su autoimagen y autoestima.
- Consideren su tarea como una misión comunitaria.
- Amen a los estudiantes y los respeten como son.
- Sean creativos, dinámicos y participativos.
- Sean previsores y flexibles en el desarrollo de sus tareas.
- Utilicen procesos activos de enseñanza aprendizaje.

- Sean positivos y transmitan a sus alumnos la alegría de vivir y compartir.
- Tengan una mentalidad abierta y sensible a los requerimientos de alumnos y comunidad.
- Estén convencidos de la necesidad de capacitarse y perfeccionarse permanentemente.
- Comprometidos con las necesidades, problemas e intereses de su comunidad.
- Faciliten los aprendizajes de sus alumnos.
- Dinamicen procesos educativos y sociales.

3.1.3. DIRECTIVOS

- Mantengan buenas relaciones interpersonales con autoridades, alumnos, docentes, padres de familia y comunidad en general.
- Valoren y estimulen el trabajo de sus compañeros.
- Tengan un equilibrio entre lo normativo y lo humano.
- Sean cumplidos y responsables.
- Perciban el clima institucional y tomen las previsiones adecuadas.
- Orienten permanentemente la labor técnico-pedagógica de los docentes.

- Busquen su crecimiento personal y profesional y el de sus compañeros.
- Dominen sus impulsos y emociones.
- Conozcan profundamente el contexto socioeconómico de la comunidad para dinamizar procesos de auto y cogestión.
- Legitimen su autoridad no por el poder sino por su acción.

3.1.4. PADRES DE FAMILIA

- Participen activamente en el proceso educativo.
- Colaboren en el diseño y construcción de recursos de aprendizaje.
- Sean corresponsables del cuidado y mantenimiento de los bienes materiales y servicios de la institución.
- Se interesen por los problemas de la institución y contribuyan con soluciones.
- Sientan a la institución como un espacio no sólo de formación de sus hijos sino también de crecimiento personal.
- Participen en actividades de socialización.

3.1.5. COMUNIDAD

- Comprometida con el proceso educativo.

- Sensible ante los requerimientos de la institución para que contribuya a la solución de sus problemas.
- Que encuentre en la institución un espacio de reflexión acción como soporte para la definición de un currículo que tome en consideración el contexto y la contribución de las agencias de desarrollo comunitario.
- Que apoye la realización de eventos que evidencien los logros alcanzados en la formación integral de los alumnos. Estos eventos pueden ser: casas abiertas, concursos, ferias, campeonatos, exposiciones, etc.”³⁷

3.2. VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCION CON EL PUESTO

“Más y más individuos en la fuerza laboral – y la mayoría de quienes trabajan con el conocimiento tendrán que *administrarse a sí mismos*. Tendrán que situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte; tendrán que aprender a desarrollarse por sí mismos; tendrán que aprender a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante una vida laboral de 50 años. Tendrán que aprender cómo y cuándo modificar lo que hacen, cuándo lo hacen y dónde lo hacen.”³⁸

Estos son los retos que deberemos enfrentar en el futuro inmediato, y para ello el hombre está retomando aquello que fue el fundamento de la organización social: los *valores*. Tal es así que

³⁷ Administración educativa, MEC, Dinamep, 1996, pp. 19-21

³⁸ DRUCKER, Peter, Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Editorial Norma, 1999, pp. 229

hoy en día se habla de la administración por valores, y es esa precisamente la obligación y el nuevo paradigma de las instituciones educativas, y de quienes son parte del proceso de interaprendizaje.

Pero es importante hacer una definición de aquello que son los valores, en una aproximación se puede decir que representan las condiciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia”³⁹. Conllevan ideas acerca de lo que para un individuo es correcto, bueno o deseable.

“Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de *contenido* dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. El atributo de *intensidad* especifica que tan importante. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el *sistema de valores de esa persona*”.⁴⁰ Todos tenemos una jerarquía de valores que varía en función de la importancia que damos a valores como honestidad, el autorespeto, la libertad, la defensa de la verdad, la superación personal, etc.

Los valores provienen significativamente de la herencia genética, y otra parte es atribuible a factores como la cultura nacional, el ejemplo de los padres, maestros amigos y otras influencias ambientales.

³⁹ ROKEACH, The nature of human values, 1973, pp.5

⁴⁰ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 7ma. Edición, 1996

3.2.1. TIPOS DE VALORES

1. *Teóricos*: le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
2. *Económicos*: enfatizan lo útil y lo práctico.
3. *Estéticos*: asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
4. *Sociales*: asignan el valor más alto al amor de la gente.
5. *Políticos*: enfatizan el logro de poder e influencia.
6. *Religiosos*: se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión como un todo.”⁴¹

3.2.1.1. Valores Terminales

Se refieren a los estados finales de existencia deseables. Son aquellas metas que a las personas les gustaría alcanzar durante su vida.

3.2.1.2. Valores Instrumentales

Son los modos preferibles de comportamiento o los medios a través de los que se puede alcanzar los valores terminales.

⁴¹ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 7ma. Edición, 1996, pp. 176

Cuadro 17: Valores terminales e instrumentales

Valores terminales	Valores instrumentales
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Alegre (animoso, feliz)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Ambicioso (trabaja arduamente, aspira)
Felicidad (contento)	Amoroso (afectuoso, tierno)
Igualdad (fraternidad, igual oportunidad para todos)	Atento (cortés, con buenos modales)
Libertad (independencia, libre elección)	Autocontrol (se restringe, autodisciplinado)
Placer (una vida que se disfruta, sin prisas)	Capaz (competente, eficaz)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Honrado (sincero, veraz)
Respeto a sí mismo (autoestima)	Imaginativo (audaz, creativo)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Independiente (confía en sí mismo, autosuficiente)
Salvación (a salvo, vida eterna)	Indulgente (dispuesto a perdonar a otros)
Seguridad familiar (cuidado de los seres amados)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Limpio (pulcro, aseado)
Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Lógico (consistente, racional)
Un mundo de paz (libre de guerra y conflicto)	Mente abierta (criterio amplio)
Una sensación de logros (contribución permanente)	Obediente (cumple con sus obligaciones, respetuoso)
Una vida cómoda (vida próspera)	Responsable (se puede depender de él, confiable)
Una vida emocionante (estimulante, activa)	Servicial (trabaja para el bienestar de otros)
Verdadera amistad (compañerismo cercano)	Valeroso (defensor de sus creencias)
Fuente: M. Rokeach, <i>The nature of Human Values</i>	

El conocimiento del origen de los valores, de la jerarquización que las personas y las culturas dan a los mismos, hace que el maestro busque convertirse en el ejemplo a seguir por parte de sus alumnos, para por medio de ello liderar un proceso de superación que se convierta en una forma de vida.

El profesor debe ser fuente de ejemplo a través de :

- Autoridad moral;
- Confianza en sí mismo;
- Visión de futuro;
- Capacidades pedagógicas (académicas, didácticas, de trabajo en grupos, proyectiva, perceptiva, comunicativa, de dirección y,
- En el dominio científico tanto de las Ciencias Pedagógicas y Psicológicas, como de las teorías de: Sistemas de comunicación, dirección e informática, por un lado y del área científica específica que se relaciona con la propia del profesional o de la personalidad que forma, por el otro.

En síntesis, el profesor debe ser:

- Un abnegado ser humano, escultor de almas y personas positivas;
- Un forjador de la conciencia ciudadana, para él, que su aula es como taller de ideas;
- Un ejemplo de valores morales como condición esencial para el éxito del proceso pedagógico;

- Un orientador de juventudes, un facilitador del aprendizaje, un investigador científico;
- Un profesional capaz de conocer y aprovechar las potencialidades educativas del proceso pedagógico a nivel de su asignatura o materia.
- La viva expresión de la integración de la excelencia académica con la excelencia pedagógica; y,
- Un gerente de nivel medio capaz de proyectar los mezo y micro diseños curriculares y conducir el proyecto con eficiencia educativa.

3.2.2. ACTITUDES

Son afirmaciones evaluativas –favorables o desfavorables- relacionadas con personas, objetos o hechos. Son una forma de expresar cómo alguien se siente respecto de algo. Las actitudes y los valores son conceptos interrelacionados pero no similares.

Los componentes de las actitudes son:

- *Cognoscitivo*: es el segmento de opinión o creencia de una actitud.
- *Afectivo*: es el segmento emocional o de sentimientos de una actitud.
- *Conductual*: intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Al igual que los valores, las actitudes se adquieren en el medio que nos rodea, provienen de nuestros padres, maestros, grupos sociales, etc., pero también nacemos con ciertas predisposiciones genéticas.

Luego en nuestros primeros años empezamos a modelar nuestras actitudes, y para ello nos fijamos en las personas a quienes admiramos, respetamos y hasta a quienes tememos. El entorno juega un papel definitivo en el desarrollo de nuestras actitudes.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables; sin embargo, son muy importantes dentro de la organización porque afectan el comportamiento en el trabajo.

3.2.3. TIPOS DE ACTITUDES

3.2.3.1. “Satisfacción en el puesto

El término *satisfacción en el puesto* se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

3.2.3.2. Involucramiento con el puesto

Es el grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y

considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

3.2.3.3. Compromiso organizacional

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella.⁴²

3.3. MOTIVACION

Es una tarea diaria del Gerente Educativo para alcanzar la eficiencia de la institución.

El éxito de una organización educativa depende del incremento del conocimiento, habilidades y motivación de su fuerza laboral, de los beneficiarios directos e indirectos del servicio.

El éxito de los maestros depende cada vez más de las oportunidades para aprender y practicar sus habilidades. La institución educativa necesita invertir en el desarrollo de sus maestros a través de la capacitación, el entrenamiento y el continuo crecimiento de las oportunidades, éstos deben incluir el entrenamiento impartido en las aulas o en talleres específicos, en jornadas de convivencia, la rotación en el trabajo también ofrece una manera efectiva de entrenar e incorporar esas experiencias a su función.

Son los mayores desafíos del Gerente Educativo al valorar a sus colaboradores:

⁴² ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 7ma. Edición, 1996, pp. 181

- ✓ Integración de las prácticas de adecuado manejo de recursos humanos:
 - Selección
 - Desempeño
 - Reconocimiento (afectivo y salarial)
 - Capacitación y avances en la carrera

- ✓ Alineación de la administración humana con los cambios estratégicos del proceso de educación. Para ello requiere usar datos relacionados con el conocimiento, habilidades, seguridad, bienestar, fuentes de motivación, etc. Así mismo identificar los grandes objetivos de su institución: calidad de la educación, satisfacción de los usuarios directos e indirectos, productividad, etc.

Veamos ahora el pensamiento de dos de los más conocidos autores sobre motivación. Herzberg distingue, por una parte, las motivaciones o factores de satisfacción que se refieren al individuo mismo. Son positivos porque son valorizaciones que la persona busca y actúan de una manera más duradera que los factores de ambiente. Motivan de verdad y conducen a la acción: la creatividad, la autonomía, la responsabilidad y la promoción en el trabajo. *Motivar, es por tanto, hacer esperar algo a muchas personas que compiten, controlar esta competencia y honrar los resultados.* Por otra parte, los factores de insatisfacción que implican siempre al entorno de la persona y de los demás, estos son negativos porque son disgustos que el individuo quiere evitar y actúan de manera relativamente breve. Sólo desmotivan y son estáticas, por ejemplo:

el salario, el buen ambiente, la seguridad, las condiciones materiales del trabajo.

Según Maslow, el hombre aspira a satisfacer sus necesidades según un orden concreto, a semejanza de una pirámide, a cuyo vértice sólo se accede pasando por los sucesivos pisos. Es la dinámica de las necesidades humanas o la lógica del «les das un poco... y siempre te pedirán más». Nuestras primeras necesidades se refieren a la supervivencia, es decir, a la seguridad física («ser y durar») y psicológica (evitar la violencia). Pero una vez satisfecha esta necesidad, deseamos enseguida pasar a la siguiente (sin perder la primera), a saber, la pertenencia al grupo, que de hecho fortalece la primera (la unión hace la fuerza). Se trata del instinto gregario. Una vez satisfecha nuestra necesidad de integrarnos, deseamos, en el marco de nuestros grupos de pertenencia, distinguirnos y ser reconocidos por nosotros mismos y por nuestros méritos. Es la necesidad de reconocimiento individual (el honor, los títulos, pero también la atención, la mirada, la escucha...). Pero estos niveles de necesidad permanecen estrechamente relacionados; incluso cuando los primeros resultan ser para muchos de nosotros los más importantes.

La importancia respectiva de estos diferentes niveles de motivación depende igualmente de nuestra cultura. El paso del nivel 3 al nivel 4, es decir, de las necesidades de reconocimiento a las necesidades de autonomía es un momento crítico que a menudo se vive mal en las relaciones humanas: en efecto, una vez valorizados y reconocidos por su competencia nuestros colaboradores desearán legítimamente que saquemos todas las consecuencias: «¡Ya que me dice Ud. a menudo que soy competente, confíe en mí y deje que yo lo haga solo! Ya no lo necesito». Consecuencias vividas muchas veces como algo ingrato

para el gerente. El amor y el aprecio de los demás ya no bastan, queremos experimentar por nuestra cuenta. En efecto, gracias a las señales de reconocimiento positivo que hemos recibido, hemos confiado en nosotros y ya nos sentimos suficientemente fuertes como para tomar responsabilidades.

Es necesario así evitar dos efectos de motivación clásicos:

El *primero* consiste en valorizar sin responsabilizar en los sucesivos. El Gerente Educativo apacigua, integra y valoriza pero ahí se queda: parecerá entonces poco creíble o demagogo. Mientras se trata de hacer cumplidos, el Gerente Educativo está presente, pero rechaza sacar consecuencias desmintiendo sus palabras a través de sus actos.

El *segundo* defecto de motivación es responsabilizar sin valorizar: el gerente apacigua y reúne pero no expresa demasiado bien el reconocimiento positivo y la satisfacción de las personas que le rodean. Las personas que le rodean no confían demasiado en las capacidades del propio gerente. Sin embargo, ese Gerente Educativo decide un día responsabilizar a sus colaboradores, que descubren de repente que dependen demasiado de él. Un poco como el padre que decide que su hijo mayor tiene que hacerse cargo de sí mismo, cuando durante todos los años anteriores no lo animó en sus tímidos intentos de emancipación. Esto podría comportar un derrumbamiento o, por lo menos, angustia y fracaso en aquel a quien queremos considerar sin transición como un individuo autónomo y responsable.

Volvamos a nuestra ascensión para conseguir el último piso de la pirámide. Una vez conseguimos autonomía con nuestros medios de acción, podemos entonces planear el último escalón, es decir, realizar nuestros objetivos. En efecto, se puede ser, por

ejemplo, un director financiero responsable del departamento sin necesidad de estar satisfecho porque «si tuviera que volver a hacerlo preferiría ser escritor». Decidimos entonces escoger (por fin) esta vía. Como gerente educativo, debería ayudar al máximo a las personas que le rodean a realizarse en sus propias finalidades, incluso si a largo plazo no coinciden con las de la institución. Mientras tanto, en vez de rechazar los sueños de aquellos que me rodean intentaré al máximo relacionarlos con los objetivos profesionales que yo les doy.

Frente a estas necesidades, el Gerente Educativo deberá actuar sucesivamente como un *apaciguador* luego como un *reunificador*, un *valorizador*, un *responsabilizador* y, por último, un «*desarrollador*» de sus colaboradores.⁴³

El trabajo motivacional del Gerente Educativo debe convertirse en factor multiplicador de una actuación positiva y de un amor por lo que se hace. Debe irradiar su acción hacia los maestros, los alumnos, y proyectarse hacia los padres de familia y a través de ellos a la comunidad. Se necesita de un liderazgo que impulse a la gente a actuar con total apego a lo que hacen, teniendo claros los objetivos que persiguen y las razones que los impulsan. Esta nueva forma de asumir nuestra responsabilidad será determinante para dejar atrás aquel círculo vicioso. “Maestros mal remunerados por tanto sin estímulo profesional, por tanto deficientes y sin calidad académica, por tanto sin reconocimiento social, por tanto sin posibilidad real de que esta sociedad luche junto a ellos para lograr un salario profesional que dignifique la tarea que cumplen maestros y maestras para tener mayores

⁴³ Basado en AELION, Francois, El arte de dirigir, Ediciones Gestión 2000, 1996, pp. 104-105

estímulos profesionales que los vuelvan eficientes y con calidad académica para ser reconocidos con justicia y trabajar con amor.”⁴⁴

El ambiente que el Gerente Educativo pueda crear a su alrededor será un primer paso, luego hay que recordar que para motivar a sus colaboradores hay que empezar motivándose uno mismo. Para ello hay que practicar una política de equilibrio: no intentar satisfacer todos nuestros deseos, ni al contrario, ahogarlos todos. Selecciónelos y apórteles realmente su voluntad, pero con humanidad y satisfágalos en el momento oportuno.

Lao Tse escribió: “*Crear*, no poseer; *obrar*, no retener; *acrecentar*, no dominar”.

El Gerente Educativo debe reflexionar sobre esas palabras y buscar, por medio de su gestión el crecimiento de sus colaboradores. En esa tarea será de gran utilidad para todos quienes conforman la comunidad educativa, las siguientes normas generales para una relación armoniosa entre las personas:

1. “Hable a las personas amablemente. No hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar. Solamente hay dos maneras de establecer y mantener las relaciones humanas, primero por la palabra y segundo por los hechos. La amistad principia invariablemente por una conversación agradable, y se perpetúa en la misma forma. Un saludo afectuoso produce en una amistad del mismo efecto que una lluvia sobre una planta.
2. Sonría a la gente. Se necesita la acción de 65 músculos para fruncir el ceño y sólo la de 15 para sonreír. Ría, y el mundo reirá con usted, y si llora, llorará solo; es una verdad que no debe

⁴⁴ VALLEJO, Raúl, Una utopía para el siglo XXI, Corporación Editora Nacional, Unesco, 1994, pp.71

olvidarse. Una sonrisa es como luz del sol, irradia satisfacción y alegría. Hace feliz al que la prodiga y al que la recibe. La sonrisa es remedio infalible.

3. Llame a las personas por su nombre. La música más agradable para el oído de cualquiera es el sonido de su propio nombre. Haga un hábito llamar a las personas por su nombre, estarán satisfechas del reconocimiento que usted les ofrece al llamarles por su nombre. Llamarlas por su nombre es signo de familiaridad.
4. Sea amigable y cortés. Si va a tener amigos, sea amigable. Lo que necesitamos en este mundo son amigos y no enemigos y aún así, es más fácil hacer enemigos que amigos. Cientos de miles de personas deben su éxito en la vida y su felicidad a sus amigos. Mientras más amigos hagamos, tendremos más aliados para luchar con las desgracias.
5. Sea cordial, hable y actúe como si lo que hiciera fuera un placer. Ha notado la forma como su perro lo saluda cuando llega a casa, ese es un ejemplo de sinceridad cálida real y verdadera. Si podemos otorgar a nuestros conocidos siquiera la mitad de esa cordialidad, seremos apreciados por todos.
6. Interésese verdaderamente en las personas, pueden simpatizar con todos si se lo propone. La tierra está llena de cosas maravillosas que pueden interesarnos, pero, la mayor y más grande de ellas, son nuestras amistades. El interesarnos por ellas, es como invertir en una mina de oro. Es seguro que pagará dividendo y no necesita capital.
7. Sea generoso al halagar, cuidadoso al criticar. Es seguro que mediante el halago o alabanza despierta gratitud, mientras que

con la crítica pueda ganarse enemigos. Aún cuando inmerecido, el halago despierta gratitud mientras que la crítica, no importa cuan constructiva sea, puede conducir fácilmente a la enemistad, pero el halago debe ser sincero.

8. Tenga consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán. Los sentimientos de nuestros semejantes, son como los nuestros. Ellos se enojan, se molestan o se incomodan igual que nosotros. Pues seguramente nosotros no queremos sentirnos así, por lo tanto por qué vamos a desear que esto suceda a otro?. Herir los sentimientos mediante frases o actos desagradables es sembrar las semillas de la enemistad y cosechar después los frutos del desastre.
9. Tome en consideración la opinión de los demás. En toda controversia hay tres puntos de vista: el del otro, el suyo y el correcto. Siempre llega a su destino el que cruza por el sendero de la vida con tolerancia y sin fanatismo. Economice energías evitando discusiones y controversias innecesarias. Nadie puede estar en lo correcto todo el tiempo y aunque los demás se equivoquen no se les hace ningún daño haciéndoles pensar que están en lo correcto.
10. Esté dispuesto a prestar un servicio. Lo que más cuenta en la vida es lo que hacemos por los demás, ser egoísta es estar solo. Ayudar es ganar amigos. Aunque estemos ocupados, siempre hay tiempo para servir a los demás. El mundo está lleno de personas que están en desgracia. Ellos necesitan ayuda de sus conocidos más afortunados.⁴⁵

⁴⁵ QUISHPE, Lema, Cristóbal, Elementos básicos para la Gestión Educativa, 1998, pp.195-196

3.4. COMUNICACION EFECTIVA: Un activo gerencial

Aristóteles escribió “No es suficiente saber lo que vamos a decir; debemos decirlo de manera correcta”.⁴⁶ Un Gerente Educativo debe tener muy en cuenta este razonamiento y hacerlo parte de su práctica diaria; más aún si conocemos que “diferentes personas tienen que ser administradas de modos diferentes”.⁴⁷ En este sentido la capacidad para comunicar y facilitar el entendimiento de las actividades de la organización educativa, así como sus objetivos es tarea fundamental de quien tiene a su cargo esta responsabilidad en los diferentes niveles. Si cada maestro y empleado conoce los *qué, por qué, cuándo, quién y dónde* de su organización, estará mejor preparado para saber lo que debe hacer y entrar en una comunicación con los demás. Esto constituye la base de la comunicación.

Se ha de tomar en cuenta qué información debe llegar a dónde y cuándo. Demasiada información puede ser perturbadora; muy limitada información generará defectos y hasta el caos organizacional.

Comunicar no es simplemente decir o escribir algo, sino llevar un significado específico a quien recibe dicha comunicación. Este significado debe decirle qué se espera de él, de lo contrario el mensaje no ha sido efectivo. Este significado depende de al menos tres cosas:

- La comunicación en sí,

⁴⁶ HECHT, Maurice, Administración Básica, Editorial Limusa, 1984, pp.172

⁴⁷ DRUKER, Peter, Los desafíos gerenciales de siglo XXI, Editorial Norma, pp.25

- Los antecedentes de quien lo recibe, con sus respuestas ya intrínsecas,
- La situación en que sucede la transmisión del mensaje.

Cuando la comunicación es directa, cara a cara, a las palabras se suman otros factores como el tono de la voz, la expresión verbal, la posición del cuerpo, la gesticulación, el uso de las manos. A esto se suma el ánimo de quien recibe la información. En fin, la tarea de comunicar implica un trabajo que busca que el esfuerzo del Gerente Educativo tenga el efecto deseado y que la organización educativa pueda desarrollar su actividad armoniosamente, tanto al interior, como con las personas o instituciones que la rodean.

La relación entre comunicación y satisfacción de los integrantes de la institución educativa es directa, así: “Mientras menor sea la incertidumbre, mayor es la satisfacción. Las distorsiones y ambigüedades e incongruencias, incrementan la incertidumbre y por tanto tienen un impacto negativo sobre la satisfacción”.⁴⁸

Por ello es de vital importancia que al interior de la institución educativa, se trabaje para reducir las consecuencia negativas de los rumores; en ese afán, es recomendable:

- Anunciar los horarios para tomar decisiones importantes.
- Debe darse una explicación que aclare aquellas decisiones y comportamientos que puedan parecer inconsistentes y furtivos.

⁴⁸ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, pp. 339

- Enfaticé lo negativo, al igual que lo positivo de las decisiones actuales y de los planes futuros.
- Hable abiertamente de lo que podría suceder en el “peor de los casos” – casi nunca es tan negativo como la fantasía no expuesta –
- Mantenga reuniones periódicas, converse con las personas, visítelas en su lugar de trabajo, hable con los estudiantes, informe a los padres de familia sobre su gestión y la del colegio. Logrará que los interesados conozcan la versión oficial y autorizada y recibirá en respuesta confianza en su trabajo.
- Tenga presente que las acciones hablan más fuerte (y con mayor precisión) que las palabras.

El trabajo en el aula de clases también requiere un sistema de comunicación que haga eficaz la tarea del maestro y facilite su comunicación con los estudiantes y la de ellos entre sí.

La Dra. Ana Miriam Hernández hace las siguientes observaciones respecto de la importancia de la comunicación en el aula de clases:

La comunicación está presente en todos los aspectos del proceso pedagógico para constituir una de sus características esenciales, conjuntamente con la actividad y ambas como funciones de una, de orden mayor, que es su esencia, es decir, el carácter social. No obstante, interactúa directamente con el componente método por tener la misma naturaleza dinámica y ejecutora. La selección adecuada de métodos estimulará la comunicación y esta será razón para la selección de métodos condicionantes del interaprendizaje.

En la comunicación se pone en juego la iniciativa del profesor, lo que le permite dirigirla y mantener un clima sociopsicológico adecuado para que se produzca bienestar, optimismo, alegría, y el estudiante se sienta autorrealizado en la tarea que ejecuta y concientice el grado de significación que tiene la asignatura o la temática para su desarrollo, fortaleciendo así, la motivación y el interés profesional.

Para el éxito de su labor docente el profesor debe desarrollar su cultura comunicativa.

Para ello reflexionará y perfeccionará sobre:

- La forma de intervenir en el proceso;
- La sociabilidad y las vías para su autoeducación;
- La disposición comunicativa; y,
- El estilo de comunicación, entre otros.

La forma de intervenir en el proceso

El profesor tiene que dominar y utilizar los diferentes tipos de participaciones de manera tal que su estilo de dirección no lo caracterice alguno de ellos y evitar los que pueden constituir barreras, o que lejos de comunicar, incomunican.

La disposición comunicativa

La disposición comunicativa se va formando en las relaciones interpersonales del profesor con los estudiantes y con el objeto de

estudio. Ya se ha referido, que el proceso pedagógico presupone una posición optimista, laboriosa y segura. Además una buena disposición comunicativa implica la capacidad perceptiva del profesor, a partir de la cual debe interpretar el estado psíquico de sus estudiantes, orientarse debidamente hacia los interlocutores y estimular la comprensión mutua y un estado de ánimo positivo.

La disposición comunicativa debe educarse también en los estudiantes mediante la utilización de métodos activos. No sólo aprenderán el contenido de las asignaturas de manera consciente, sino a comunicarse con sus semejantes, exigencia impostergable de los albores del siglo XXI. Esa es labor del educador quien, como ejemplo, tiene que ser el primero en alcanzarla.

El estilo de comunicación

El estilo es una cualidad personal; da el carácter a las relaciones interpersonales en la comunicación pedagógica y es manifestación de la individualidad creadora del profesor. La comunicación autoritaria prepotente, da paso a la participativa con todos y de base. Al efecto ofrecen algunas recomendaciones.

Recomendaciones para mejorar la comunicación con los estudiantes

- Logre una comunicación global (hacia el grupo).
- Manifieste disposición comunicativa, buen estado de ánimo, seguridad, energía y confianza en sí mismo y en los demás.
- Traslade este estado positivo al grupo.

- Revise su lenguaje (vivo, culto, emotivo).
- Revise su lenguaje extraverbal (gesticule adecuadamente, expresión).
- Escuche atentamente.

Las relaciones interpersonales le dan al proceso pedagógico su carácter social. Estas relaciones constituyen un potencial educativo del proceso, a la vez que influyen en él y en cada una de las personalidades que interactúan en su contexto.

Independientemente de que la comunicación sea vía esencial, constituye en el proceso un objeto de simulación. Una comunicación orientada al interlocutor es el modelo que el proceso pedagógico debe portar.

Reducir la comunicación a la función informativa es como cortar las alas de un pájaro. Aplicarlas integralmente hasta la introducción de las avanzadas tecnologías, es la demanda del tercer milenio.

PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO

El estudio efectuado en los capítulos precedentes y un reconocimiento de la realidad educativa nacional, me permite sugerir el siguiente perfil del Gerente Educativo, en cuya formación se contemplan los aspectos que ayudarán para que, a través de su tarea, se convierta en el impulsor de un proceso de transformación de la educación de nuestro país.

El Gerente Educativo debe ser un profesional con formación científico - técnico - humanista, cuyas *funciones* debe desarrollarlas con profundos dotes de liderazgo y han de comprender los diferentes niveles y formas administrativas, a saber:

- *Planear*: Es decir, prever el futuro, elaborando planes, proyectos y programas.
- *Dirigir - Coordinar*: En base a lo previsto en el planeamiento.
- *Comunicación*: Sólo se puede ejercer la autoridad cuando existen canales o líneas de comunicación libres de todo impedimento entre superiores y subordinados.
- *Controlar - Inspeccionar*: A fin de conocer si se cumple con lo planificado, y establecer medidas de retroalimentación de ser necesario.

La tarea del Gerente Educativo cubre varios *ámbitos*, entre ellos:

- *Político - Administrativo*: Proyecto educativo institucional, áreas, asignaturas, profesores, departamentos, etc.
- *Participación y control*: Configuración del currículo, su concreción, su modificación, su vigilancia, análisis de resultados, etc.
- *Ordenamiento*: Toda institución tiene un ordenamiento en el que se establece ciclos, modalidades, especialidades, marcando los caminos de progresión de los alumnos en cada tramo de escolaridad.
- *Producción de medios*: Materiales que sirven al profesor y al alumno.
- *Creación cultural y científica*: El explica porque el sistema educativo requiere investigación permanente.
- *Técnico pedagógico: Capacitación - Investigación*: En busca del crecimiento profesional del profesorado, conformación de grupos de especialistas en cada área, investigadores y expertos en diversos campos de la educación.
- *Innovación*: Acomodación constante y renovación cualitativa.
- *Práctica pedagógica*: El currículo configurado por profesores y alumnos se concreta en la acción y en la práctica.

En ese contexto, el Gerente Educativo debe desarrollar su actividad en los siguientes campos:

1. COMO ADMINISTRADOR

- *Competencias básicas*
 - ✓ Conocer y aplicar los principios del proceso administrativo
 - ✓ Aplicar las técnicas de la planificación estratégica a su labor
 - ✓ Ejercer liderazgo basado en el ejemplo de la práctica de valores
 - ✓ Promocionar a su institución, difundiendo hacia la comunidad las actividades realizadas y los logros alcanzados
 - ✓ Proyectar, planear y programar las actividades educativas con un enfoque sistemático
 - ✓ Promover el cambio organizacional
 - ✓ Aplicar las teorías de motivación con sus colaboradores y emplear los principios de comunicación permanentemente
 - ✓ Desarrollar y ejecutar el plan general de marketing educativo
 - ✓ Gestionar proyectos y apoyo con otros organismos
 - ✓ Promover el desarrollo de procesos informáticos aplicados a la educación

2. COMO FACILITADOR

- *Competencias básicas*
 - ✓ Planificar, ejecutar y evaluar los procesos a aplicar en su institución educativa, basándose en las particularidades bio-sicosociales
 - ✓ Orientar las prioridades educativas que conduzcan a mejorar la calidad de la educación
 - ✓ Desarrollar una cultura de solidaridad y de participación activa, tanto individual como grupal
 - ✓ Utilizar técnicas, métodos y procedimientos que prioricen y valoren los procesos más que los contenidos
 - ✓ Elaborar, desarrollar y evaluar contenidos que propicien la formación integral del educando
 - ✓ Promover y aplicar la construcción de innovaciones pedagógicas que faciliten en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa y la transferencia de los conocimientos aplicándolos a la vida real
 - ✓ Asumir el reto de construir e implementar la Reforma Educativa.

3. COMO INVESTIGADOR

- *Competencias básicas*

- ✓ Aplicar los fundamentos de la investigación científica a la investigación educativa
- ✓ Promover e impulsar en los educandos el conocimiento y la utilización de la investigación como herramienta para acceder al conocimiento científico
- ✓ Propiciar la creación y funcionamiento de la Unidad de Investigación, Ciencia y Tecnología en su Unidad Educativa
- ✓ Organizar y participar en investigaciones sobre problemas socio-educativos con el propósito de ofrecer soluciones a los problemas de la educación, en particular, y de la sociedad en general.

4. COMO AGENTE DE CAMBIO

- *Competencias básicas*

- ✓ Aportar con soluciones a los problemas de la comunidad en base al conocimiento de la realidad política, económica, psicosocial y cultural del Ecuador

- ✓ Impulsar actividades que permitan conocer y rescatar nuestra identidad cultural y motivar a sentir orgullo de nuestras raíces históricas
- ✓ Promover e impulsar en la comunidad educativa la preservación y cuidado del medio ambiente, así como su racional utilización, a fin de alcanzar un desarrollo sustentable
- ✓ Promover entre los actores del hecho educativo la creación de una cultura de calidad basada en la innovación, investigación y mejoramiento continuo
- ✓ Fomentar la cohesión entre todos los actores de la comunidad educativa y la participación activa en la solución de los problemas comunes
- ✓ Propiciar e impulsar el rescate de los valores morales, éticos y cívicos, incluyéndolos como eje transversal en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Las principales *características profesionales y rasgos de personalidad* del Gerente Educativo, deben ser:

- ✓ Amor por su profesión
- ✓ Seguridad y autoestima
- ✓ Equilibrio emocional y apertura mental

- ✓ Actitud reflexiva y aptitud comunicativa
- ✓ Capacidad de Gestión
- ✓ Honestidad, tacto y autoridad
- ✓ Liderazgo, empatía y puntualidad

CAPITULO IV

LIDERAZGO Y CAMBIO EN LA EDUCACION

4.1. DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

“La institución tradicional se diseña con miras a la continuidad. Por ello, todas las instituciones actuales, sean negocios, universidades, hospitales o iglesias, han de hacer un esfuerzo especial por ser receptivas al cambio y por ser capaces de cambiar. Lo anterior explica también por qué las instituciones actuales chocan con la resistencia al cambio. Para la institución tradicional, el cambio es un contrasentido, por así decirlo”.⁴⁹

Esa resistencia al cambio poco a poco va perdiendo vigor, puesto que la gente y las organizaciones han aceptado que el cambio es inevitable, sin embargo, existe una tendencia casi natural a aplazar el cambio por el mayor tiempo posible.

Ahora bien, en una época tan vertiginosa como lo que vivimos, el cambio es la norma, se dice que la única constante es el cambio, esa es una dura tarea y exige mucho trabajo, que a más de arduo debe ser constante, porque si una organización “sea un negocio, una universidad, un hospital, etc., no ve como su cometido el de liderar el cambio, esa organización no va a sobrevivir. En un

⁴⁹ DRUCKER, Peter, Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Edit. Norma, pp. 127

período de cambio estructural veloz, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio”.⁵⁰

En estas circunstancias uno de los principales desafíos de los gerentes de los próximos años, es llevar adelante una labor que convierta a su organización en líder del cambio. Para ello debe tener la convicción de que el cambio es una oportunidad.

El camino hacia la búsqueda de los cambios que la institución necesita, requiere de un análisis que compare las circunstancias que se presentan con los objetivos de la organización, y para poder tomar decisiones acertadas deberán considerar, entre otras, las siguientes recomendaciones:

1. Contar con políticas de carácter futurista.
2. Establecer métodos sistemáticos para ir hacia el cambio de forma proactiva.
3. Definir cómo ejecutar los procesos de cambio en la institución.
4. Instrumentar medidas que permitan establecer un proceso de cambio permanente.
5. Comunicar e involucrar a todos quienes conforman la institución, en el proceso de cambio.

Lo visto nos lleva a una conclusión: *El cambio es una acción permanente dentro de las organizaciones que desean permanecer vigentes en el medio en el que se desarrollan, y para implementarlo es necesaria la presencia de alguien que lidere esa actividad, con energía y de manera constante.* La persona que ejerza ese

⁵⁰ DRUCKER, Peter, Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Edit. Norma, pp. 103

liderazgo debe reunir algunas características especiales, que trataré en el transcurso de este capítulo.

Empecemos ensayando una definición de liderazgo, que por cierto es uno de los términos que menos acuerdo provoca. Un experto dijo: “Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto”⁵¹. He aquí algunas de ellas:

- Liderazgo es la habilidad de decidir lo que tiene que ser hecho, y entonces conseguir que otros quieran hacerlo –*Dwight Eisenhower*-
- Un líder es una persona que tiene la habilidad de conseguir que las otras personas hagan lo que ellos no quieren hacer y les guste –*Harry Truman*-
- Se dice de una persona que tiene la habilidad de conducir el trabajo de un equipo o grupo –*Alfredo Bastidas Torres*-

Se aprecia que los conceptos concuerdan en que liderazgo involucra influencia; las diferencias se generan respecto de si el liderazgo debe o no ser coercitivo, y también existe el debate sobre si el liderazgo es o no diferente a la administración.

Existen posiciones que manifiestan que líderes y administradores tienen motivaciones, historia de personal y una forma de pensar y actuar diferente. Se dice que mientras los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales, los líderes asumen una actitud personal y activa hacia las metas. “Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar

los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión de futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos".⁵²

Kotter afirma que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para una eficacia organizacional óptima.

El siguiente cuadro resume lo dicho anteriormente:

Cuadro 18: Diferencias entre liderazgo y administración

DIFERENCIAS ENTRE	
LIDERAZGO:	ADMINISTRACION:
✓ Individuos tienen actitudes personales	◆ Individuos con actitudes personales inactivas
✓ Se encuentran en posiciones de alto riesgo	◆ Su trabajo está relacionado con otro
✓ Relación solidaria con la gente	◆ Manejo de complejidad
✓ El cambio es un propósito	◆ Orden en planes organizacionales

⁵¹ STODGILL, R.M., Handbook of leadership: A survey of the literature, (New York: Free Press, 1974) pp. 259

⁵² ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, pp.413

4.1.1. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

“Puede haber poca duda de que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de una organización depende principalmente de la calidad de su liderazgo. Ya sea en los negocios, gobierno, educación, medicina o religión, la calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de la organización en sí misma. Los líderes triunfadores anticipan el cambio, obtienen el máximo provecho de las oportunidades, motivan a sus seguidores a niveles de productividad más elevados, corrigen el desempeño deficiente y conducen a la organización hacia sus objetivos.

La importancia asignada a la función de liderazgo es bien conocida. Pocas veces transcurre una semana sin que escuchemos o leamos sobre algún aspecto del liderazgo: “¡El presidente no es capaz de proporcionar el liderazgo que Estados Unidos necesita!” “¡El Partido Republicano busca un nuevo liderazgo!” “¡Eisner hace que Disney revierta su situación!”. La revisión de la literatura sobre liderazgo llevó a dos estudiosos a concluir que la investigación muestra *un efecto consistente del liderazgo que explica una variación del 20% al 45% sobre los resultados organizacionales adecuados.*

¿Por qué es el liderazgo tan importante para el éxito de una organización?. La respuesta radica en la necesidad de lograr la coordinación y el control. Las organizaciones existen para alcanzar objetivos que son imposibles o extremadamente difíciles de lograr si quedan a cargo de la acción individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control. Las reglas, políticas, descripciones de puestos y jerarquías de autoridad ilustran los dispositivos creados para facilitar la coordinación y el

control. Pero el liderazgo también contribuye a la integración de las diversas actividades del puesto, en la coordinación de comunicaciones entre las subunidades organizacionales, la supervisión de actividades y el control de las desviaciones respecto de la norma. Ninguna cantidad de reglas y lineamientos puede sustituir a un líder experimentado que pueda tomar decisiones rápidas y eficaces.”⁵³

4.2. LIDERAZGO MASCULINO Y FEMENINO

“Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones respecto del sexo y el liderazgo. En primer lugar, las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. En segundo lugar, las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

No deben ser totalmente sorprendentes las similitudes entre hombres y mujeres líderes. Casi todos los estudios que investigan este tema han sido utilizados como sinónimo de liderazgo las posiciones que ocupan en la administración. Como tales, las diferencias en sexo, evidentes en la población en general, no tienden a ser tan evidentes entre los líderes. ¿Por qué? A causa de la autoselección de carrera y la selección de la organización. Así como las personas que escogen carreras relacionadas con el cumplimiento de la ley o con la ingeniería civil tienen muchos elementos en común, así también tienden a tener elementos en común los individuos que seleccionan carreras en la

⁵³ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 7ma. Edic. pp. 448

administración. Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo —como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad— es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es cierto hoy en día, sin que importe el sexo. De manera similar, las organizaciones tienden a reclutar y ascender a puestos de liderazgo a personas que proyectan atributos para ello. El resultado es que, independientemente del sexo, aquellas personas que alcanzan puestos formales de liderazgo en las organizaciones tienden más a parecerse que a ser diferentes.

A pesar de la conclusión anterior, los estudios indican ciertas diferencias en los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a estimular la participación, a competir el poder y la información, y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. En cambio, es más probable que los hombres usen un estilo de órdenes y control directo. Descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Sin embargo, de acuerdo con nuestra primera conclusión, es necesario que estos resultados se tomen con algunas reservas. La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Parece que las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente la gran mayoría de puestos de liderazgo en las organizaciones, resulta una tentación suponer que la existencia de las diferencias que se han

observado entre hombres y mujeres redundaría de manera automática en favor de los hombre. No es así. En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y la discrecionalidad. Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres. Como ejemplo específico, el mayor uso de equipos transfuncionales en las organizaciones significa que los administradores eficaces deben convertirse en negociadores capaces. Los estilos de liderazgo que las mujeres suelen utilizar las hacen negociadoras, puesto que es menos posible que se enfoquen en utilidades, pérdidas y competencia, como lo hacen los hombres. Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua –procurando con ahínco que la otra parte se vea a sí misma como ganadora, lo mismo que ante los ojos de terceros-.”⁵⁴

Para visualizar lo explicado anteriormente, cabe el siguiente resumen:

Cuadro 19: Liderazgo masculino y femenino

LIDERES MUJERES	LIDERES HOMBRES
✓ Adoptan estilo más democrático	✓ Usan estilo de mando y control
✓ Fomentan la participación	✓ Dependen de la autoridad formal de su posición
✓ Dirigen por inclusión	

⁵⁴ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 7ma. Edic. pp. 440 – 441 - 443

✓ Dependen de carisma, experiencia, habilidades	✓ Normas de grupos y estereotipos
✓ Tratan los negocios en relación constante	✓ Mayor enfoque en ganar, perder y competencia

4.3. INDICADORES DEL LIDERAZGO GERENCIAL⁵⁵

Las siguientes son algunas características de una gestión adecuada de liderazgo en las organizaciones:

- ✓ Crea una cultura que reconoce y recompensa la *calidad* como un ingrediente clave en el éxito de una organización.
- ✓ Tiene una visión para el futuro y un método para el logro de esa visión.
- ✓ Participa en actividades altamente visibles que transmiten compromiso con la calidad.
- ✓ Escucha activamente las sugerencias de los empleados en todos los niveles.
- ✓ Hace de la calidad un aspecto integrante y obvio de las evaluaciones del desempeño.
- ✓ Establece un ambiente de equipo, de ganar – ganar.

⁵⁵ En base a las notas de aula del Dr. Jack West, ex-presidente y director de la Sociedad Americana para el control de la calidad, profesor de la UIDE

4.3.1. ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO⁵⁶

El buen liderazgo no depende del sexo , ni de lo duro o flexible de la dirección. Se trata de la cultura organizacional particular en la que uno está incrustado y se trata de tener un conjunto particular de atributos que todos los líderes, tanto hombres como mujeres parecen compartir:

- ✓ En primer lugar los líderes deben tener un sentido de propósito muy definido, un sentido de visión. Hacer las cosas correctas, más que hacer las cosas correctamente.
- ✓ La capacidad de expresar con claridad una visión. Comunicarla de manera sencilla, pero convincente.
- ✓ Vivir esa visión día a día –encarnarla-. Se trata de asegurar la visión en las realidades de la organización para que se convierta en un modelo para la toma de decisiones.
- ✓ Crear confianza. Ser sincero en sus comunicaciones y mostrar su interés en lo que hace. Debe, para ello, demostrar gran competencia y constancia.
- ✓ Recordar que uno nunca llegará a ningún sitio a menos que se arriesgue e intente y luego aprenda de cada experiencia.
- ✓ La tecnología de la información cambia no solamente el grado sino también el tipo de liderazgo.

⁵⁶ Contiene ideas de Warren Bennis, en el libro Repensando el futuro, Edit. Norma, 1997

4.4. EDUCACION Y LIDERAZGO

*“La educación es el fundamento de nuestro futuro. Es una solución principal, no es sólo otra prioridad. Nuestra tarea consiste en la reestructuración de todo nuestro sistema educativo y el establecimiento de una sociedad del aprendizaje para el siglo XXI”.*⁵⁷

En una área de la información y de la informática en la que la velocidad de aprendizaje se apoya en técnicas de síntesis e integración, la educación constituye un enorme reto del liderazgo. Este es el fundamento sobre el que gira nuestro desarrollo futuro. Nuestros maestros deben acompañar su tarea con una inmensa dosis de liderazgo que facilite la transmisión de conocimientos, experiencias, pero sobre todo siembre la semilla de una nueva concepción de la vida, con una óptica positiva, emprendedora y de valoración de nuestra capacidad y de nuestra gestión.

Robert Johnson, administrador del General Service Administration advierte: “Puede tomarnos diez años, pero si no corregimos ya mismo la educación a través de leyes efectivas y de inversión de dinero, entonces no podremos ser una nación competitiva en el próximo siglo”. Esta es una verdad innegable y debe llevarnos a la reflexión a todos quienes somos parte de este Ecuador, que si no emprendemos en un proceso de cambio que involucre al Presidente de la República e incluya a todos los ciudadanos y pobladores de nuestro país, nuestro futuro será seguir en el camino del descenso en que nos encontramos, puesto que este país necesita acciones que le permitan desarrollarse, y sin educación no hay desarrollo.

⁵⁷ KEARNS, David, Former Deputy Secretary of Education, en el libro Liderazgo para el Siglo XXI, McFarland, Lynne – McGraw Hill, 1996, pp. 271

Por todo esto los líderes educativos deben entender la responsabilidad que llevan sobre sí cuando ejercen su labor y deben ser quienes emprendan un proceso de transformación que, si bien es cierto, sus frutos en el mediano y largo plazo, será el mejor cimiento para la creación de un país mejor.

4.4.1. CAPACITACION PARA EL LIDERAZGO

La enseñanza del liderazgo se basa en algo simple: Los educadores deben dar a sus estudiantes oportunidades de que lideren. Debe reconocerse en cada alumno que es un ser humano valioso y digno de consideración, que posee cualidades de liderazgo. La escuela, la sociedad, la familia deberían ser grupos que engendren líderes en su seno.

4.4.1.1. Componentes de un ambiente de capacitación⁵⁸

- Individual
- Familia
- Educación
- Comunidad
- Industria/Comercio
- Aprendizaje y desarrollo
- Sociedad

Entendiendo la interacción de cada uno de estos componentes será posible desarrollar un

⁵⁸ El desarrollo de este subcapítulo se basa en pasajes del libro Desarrollo del liderazgo de Tom Jamp, Fondo editorial. Legis, 1994

proyecto de capacitación para el liderazgo que permita, con su aplicación, obtener una visión positiva del futuro. El proceso comprende capacitadores convencidos, quienes suministran a los estudiantes la oportunidad de desarrollar sus actitudes, habilidades y el aprendizaje, además de la contribución que cada uno pueda hacer al evento, respetando las diferencias individuales.

La gente existe hoy, y cuando se le energice formará una fuerza poderosa y positiva para el cambio verdadero.

La capacitación para el liderazgo permitirá que el escenario para luego del año 2000 sea optimista, y la visión futura de los componentes será la siguiente:

“Individual:

- ◆ Creer en respetarse a sí mismo y a los demás.
- ◆ Aprender toda la vida.
- ◆ Estructurar relaciones sinceras.
- ◆ Buscar soluciones ventajosas y de éxito.
- ◆ Colaborar.
- ◆ Realizar y contribuir.
- ◆ Gozar la vida.

Familia:

- ◆ Ambiente de atención y participación.
- ◆ Contribución con base en la capacidad y motivación.
- ◆ Libertad para crecer con el mínimo de dependencia.
- ◆ Contribución de todos al conocimiento y evolución.
- ◆ Relaciones sinceras.
- ◆ Gozo individual y colectivo.
- ◆ Variedad de estilos de vida.

Comunidad:

- ◆ Vinculación y participación estimulada activamente.
- ◆ Identificación con la comunidad y orgullo de ella.
- ◆ Respeto por las necesidades individuales.
- ◆ Conocimiento común de la responsabilidad de cada uno.
- ◆ Contribución al desarrollo de la infraestructura y el ambiente.

- ◆ Oportunidad para el desarrollo de *la persona como un todo*.
- ◆ Participación mutua de talentos musicales, arte, artesanía, deportes, etc.

Organización:

- ◆ Gerencia basada en la colaboración.
- ◆ Enfoque del desarrollo personal como medio esencial para crear beneficio.
- ◆ Ambiente abierto, confiable y consistente.
- ◆ Estimulación de la creatividad.
- ◆ Coparticipación en la toma de decisiones.
- ◆ Compromiso para obtener resultados.
- ◆ Reaprendizajes con base en la contribución.
- ◆ Preocupación por el individuo, familia comunidad y sociedad en general.
- ◆ Disfrutar con la gente su vinculación y contribución.

Sociedad:

- ◆ Cuidado y participación.
- ◆ Colaboración.
- ◆ Respeto por los individuos.

- ◆ Libertad con responsabilidad.
- ◆ Igualdad de méritos por las soluciones benéficas y de éxito buscadas para cada uno de los involucrados en la contribución.
- ◆ Estímulo a la alegría.

Aprendizaje:

- ◆ Proceso de toda la vida.
- ◆ Basado en hogar/comunidad.
- ◆ Recursos para colaboración con profesores, padres, hijos, comunidad e industria.
- ◆ Caminos múltiples / medios múltiples.
- ◆ El aprendiz es el centro.
- ◆ Relación estimulada a través de la cooperación.
- ◆ Desempeño revisado como un proceso continuo.
- ◆ Pequeños grupos de aprendizaje para satisfacer las necesidades y estilos del mismo.
- ◆ Desarrollo de la *persona como un todo*.
- ◆ Integración de música, artesanía, arte, deportes, meditación, como partes del aprendizaje.

- ◆ Libertad para triunfar (o fallar).⁵⁹

4.4.1.2. *Capacitación para el cambio*

“Enfrentar el cambio es uno de los retos más importantes que contemplamos hoy día, y continuaremos haciéndolo en el futuro. Por eso, la capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de manera positiva y constructiva.

Cuando nos esforzamos por ser capacitadores efectivos, estaremos enfrentados con situaciones que pueden necesitar que modifiquemos nuestras actitudes, desempeño, apariencia, enfoque, maneras, habilidades y conocimiento. Saber qué es cambio y cómo manejar el proceso, nos da la posibilidad de llevarlo a cabo con éxito. Si vivimos de una filosofía de capacitación, debemos acercarnos al proceso de cambio como sigue:

- ◆ Reconocer que el cambio empieza dentro de nosotros.
- ◆ Aspiración de entender el proceso de cambio.
- ◆ Adoptar una actitud positiva hacia el cambio.

⁵⁹ JAAP, Tom, Desarrollo del liderazgo, Serie empresarial, Legis, 1989, pp. 25-26-27

- ◆ Decidir dónde nuestra intervención será más efectiva.
- ◆ Aceptar el cambio como algo inevitable y así trabajar decididamente en nuestra propia capacitación y la de los demás, para *manejarlo* en beneficio mutuo.

Aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos, es una de las claves para aprender a acoplarnos y adaptarse a cada situación que sea afectada por él. Los capacitadores reconocen la urgente necesidad de habilitar el cambio como un proceso para dotarnos a nosotros mismos de manera efectiva y así enfrentar los factores externos que originan nuestro cambio. Ellos entienden claramente el proceso de cambio y cómo éste impacta a los individuos, cómo puede incapacitar la gente por su desconcertante complejidad y también cómo puede venir engalanando con resultados positivos.

Otro principio es la actitud que adoptamos hacia el cambio. Tenemos una opción. Podemos verlo como una amenaza hacia la cual reaccionamos defendiendo el *status quo* y después arriesgarnos al peligro de entrar, y ser encerrados en un ciclo de conductas defensivas. Alternativamente, podemos verlo como una oportunidad y acercarnos a él con anticipación y

entusiasmo, dentro de un ciclo evolutivo que nos estimule a hacer el mejor uso posible de él.

Al adoptar el enfoque de ciclo de desarrollo, nos permite mirar con confianza la necesidad del cambio. Debemos ver el reto del cambio como una oportunidad para desarrollarnos, más que como un problema. Nuestra actitud formará parte de nuestra filosofía y afectará todo lo que hagamos o digamos. La gente podrá relacionarse con nosotros y, a través de nuestra capacitación, los estimularemos a contribuir voluntariamente.

Como el temor al cambio ha sido reemplazado por una positiva anticipación de cómo podemos manejar sus efectos, ganamos confianza. Cuando tenemos mayor confianza, nuestra autoimagen mejora y podemos fortalecer la seguridad en nosotros mismos.”⁶⁰

Al finalizar este capítulo considero impostergable insistir en la enorme importancia que la educación tiene para el futuro de nuestro país. Una educación que debe estar impulsada por un liderazgo que, generando confianza, puede motivar a todos los que participan del proceso de enseñanza – aprendizaje, para que participen activamente en la consecución de una visión compartida. Es necesario que ese liderazgo conceda mayor énfasis a los valores y a las consideraciones éticas, cuando debe ejercer su acción y al tomar decisiones personales y profesionales. La ética es

⁶⁰ JAAP, Tom, Desarrollo del liderazgo, Serie empresarial, Legis, 1989, pp. 42-43-44

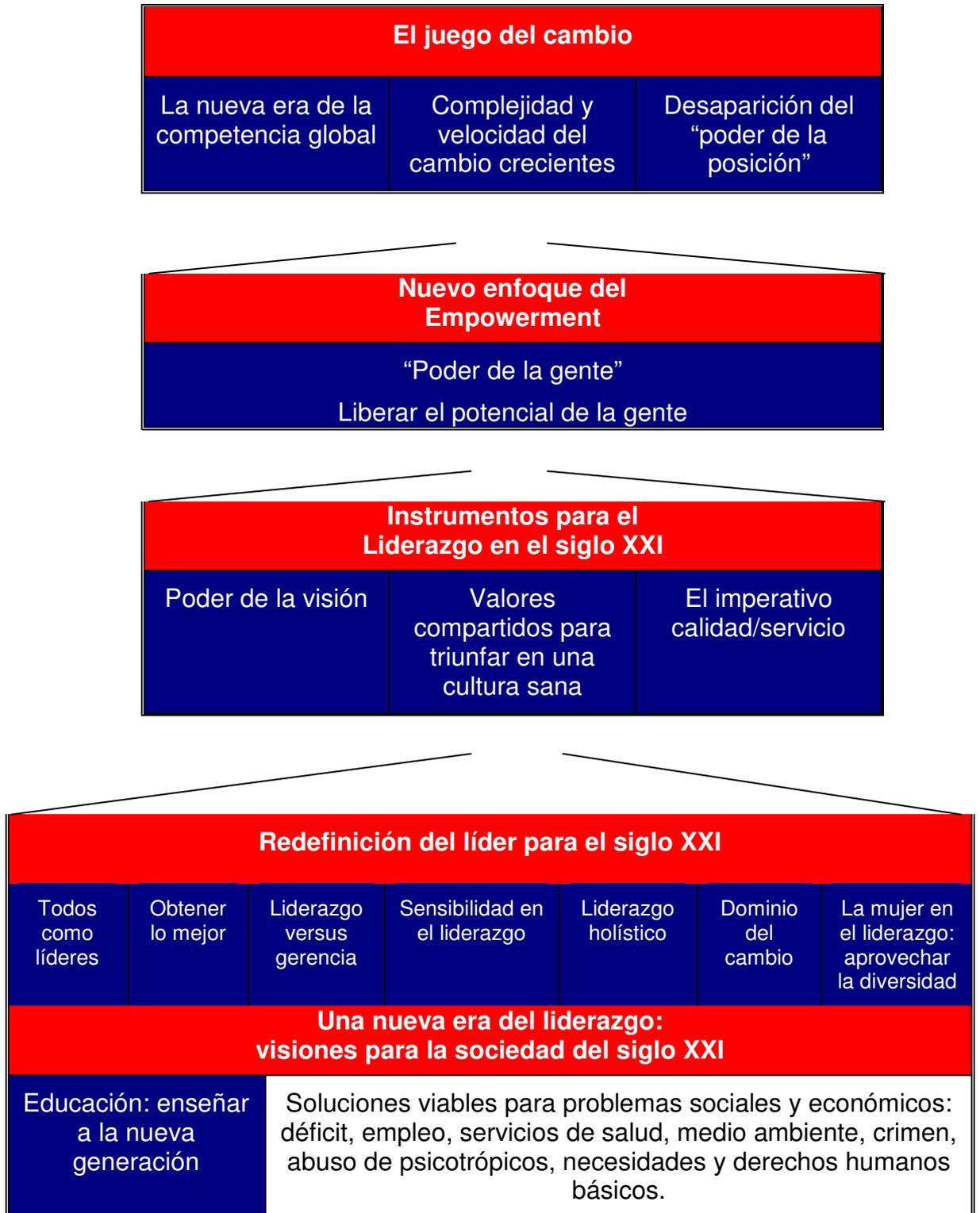
un componente irremplazable en una educación efectiva. Es necesario que el maestro –líder- y sus alumnos –líderes en formación- comprendan los problemas éticos que van a enfrentar y tengan una sólida formación para salir airoso en cada ocasión.

Una educación de calidad que forme líderes para impulsar los cambios impredecibles para un auténtico desarrollo humano y social

El siguiente gráfico resume el rol del liderazgo en el siglo XXI.⁶¹

⁶¹ KEARNS, David, Former Deputy Secretary of Education, en el libro Liderazgo para el Siglo XXI, McFarland, Lynne – McGraw Hill, 1996, pp. 271

Cuadro 20: Visiones para la sociedad del siglo XXI



CAPITULO V

PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA A LA EDUCACION

5.1. GENERALIDADES:

La Planificación Estratégica, es el proceso sistemático provisorio dirigido con habilidad para formalizar una visión positiva del futuro, que mejora y optimiza la situación de la organización, frente a la competencia y condiciones del entorno; ya que emite un diagnóstico de todos los aspectos de la situación actual, para diseñar objetivos y acciones estratégicas a ser cumplidas en forma operacionalizada a corto, mediano y largo plazo; en función de las políticas emitidas por la organización.

Es un proceso instrumental que determina las necesidades, los problemas, posibles soluciones y el empleo adecuado de los recursos disponibles; todo esto como producto de la participación corporativa, interactiva y coherente de la entidad en gestión, el mismo que está apoyado en los siguientes fundamentos:

- Toma de decisiones estructuradas, definidas y responsabilizadas en todos los niveles de la organización.
- Funcionamiento interrelacionado con otras acciones directrices, tales como la coordinación, la comunicación, entre otros.
- Priorización de los asuntos estratégicos, a los cuales direcciona mayor atención y asignación de recursos.

La Planificación Estratégica, busca anticiparse a lo inesperado, para sacar mayor provecho de las **oportunidades y fortalezas**, contrarrestando los posibles efectos adversos, causados por las **debilidades y amenazas** existentes. Es por consiguiente mucho más que planificar la aplicación de las estrategias, porque se busca optimizar el mañana, con las tendencias existentes de la actualidad, orientación que está definida en un marco filosófico, analítico, operativo e institucional, que conduce a: garantizar la existencia de la organización, su crecimiento sostenido, y su rentabilidad.

Aplicando la Planificación Estratégica es posible establecer:

- Areas y aspectos específicos externos e internos, considerados como prioritarios, sobre los cuales será posible establecer gestiones institucionales mediante estrategias.
- Métodos, procedimientos y técnicas que conlleven en forma efectiva a la ejecución de las estrategias de las acciones diseñadas.
- Útiles esquemas, que involucren sin reservas, nuevas concepciones corporativas, que permitan apreciar una sociedad globalizada, a la que nuestro sistema social debe proyectarse.
- Cantidad y calidad de los resultados a obtener en el desarrollo de la gestión y la verificación de su efectivo cumplimiento.

Basado en las citas anteriores, es responsabilidad y compromiso de toda la comunidad educativa, especialmente de quienes están en su conducción, a través de una gestión efectiva, diseñar e implementar la Planificación Estratégica de la organización.

El primer paso para el proceso estratégico de la Institución, es el establecer la **VISION DEL FUTURO**, que es la visión de cómo se quiere ver de manera ideal al establecimiento en el mañana.

Para determinar esta visión, se debe comenzar por infundir la necesidad de <<**soñar**>> en el futuro de la Institución, predisposición que debe estar acompañada por la firme convicción de la comunidad educativa, de hacerlo realidad.

Este proceso metodológico está diseñado con pasos que permiten establecer la **Visión del Futuro**, en el establecimiento educativo, mediante el **Mapa Estratégico**, elaborado en el mismo.

Se analiza el pasado en que se desenvolvía la Institución, con sus logros y con sus fracasos; y, la evaluación del presente, con su enfoque prospectivo, donde se considere las tendencias del entorno mediano e inmediato, en sus diferentes escenarios.

La visión debe estar cimentada y directamente relacionada con el cumplimiento de la misión, determinando con claridad el nivel de eficiencia que se debe alcanzar para que se cumpla la misma.

Para lograr el Estudiante, el Docente, el Directivo, el **escenario ideal** en general, es imprescindible indagar de entre ellos, que es lo que realmente sucede en el escenario actual y que se espera de los mencionados, en tres, cinco, diez o tantos años.

Estos parámetros darán una clara idea del cómo se está manejando actualmente el establecimiento y cómo mejorarlo para el futuro.

El cómo materializar estos logros es crítico, por la relación directa entre los recursos disponibles y los imprescindibles para la consecución de los mismos.

Siempre habrá escasez, pero entonces, se hace necesario, priorizar los programas y los proyectos por alcanzar.

La visión será difícil de alcanzar, pero se deberá hacer frente a las amenazas, a las debilidades, problemas y falencias existentes; a fin de aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas; de allí, que su consecución, se fundamentará en el compromiso que la comunidad educativa se proponga ejecutar.

5.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

5.2.1. PLANIFICACION

“Planificar no es concebir planes, sino producir resultados consistentes a partir de acciones realizables, determinando con certeza, el rumbo de los acontecimientos donde se desarrollarán las situaciones en el futuro; ambiente que propiciará trabajar en función de propósitos y objetivos que se alcanzarán en base a las decisiones que se tomen hoy.”⁶²

5.2.1.1. Planificación estratégica

⁶² **VINUEZA, Fernando.** Desarrollo de un proceso metodológico para la elaboración del Plan Estratégico en unidades educativas. ESPE

“Proceso mediante el cual una organización determina su **Visión del futuro** dentro de un marco filosófico institucional, y establece las acciones estratégicas generales para alcanzar la misma, a partir del FODA, formuladas para la participación activa de sus ejecutores que prevén, establecen, realizan y supervisan la gestión más conveniente, con un enfoque hacia la productividad y competitividad.”⁶³

5.2.1.2. Plan estratégico

“Estructura que sirve para desarrollar y llevar a cabo ideas de profundo contenido, de largo alcance de dirección y acción en equipo, que permitan la consecución de resultados consistentes.”⁶⁴

5.3. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

⁶³ **VINUEZA, Fernando.** Desarrollo de un proceso metodológico para la elaboración del Plan Estratégico en unidades educativas. ESPE

⁶⁴ **VINUEZA, Fernando.** Desarrollo de un proceso metodológico para la elaboración del Plan Estratégico en unidades educativas. ESPE

- Describir escenarios de una situación futura.
- Mantener la unidad de pensamiento y de acción en el establecimiento de objetivos que faciliten una mejor operatividad de la organización.
- Actualizar criterios en forma permanente, relacionándolos con los factores cambiantes e influyentes del entorno.
- Implementar una administración de recursos caracterizados por ser: eficientes, eficaces y efectivos.
- Definir y dar atención prioritaria a los objetivos estratégicos establecidos.
- Determinar las acciones para alcanzar logros en forma óptima.
- Evaluar continuamente los logros alcanzados, para mejorar en forma permanente el desempeño de los ejecutores.

5.4. CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

De acuerdo al Manual de Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas, son las siguientes:

5.4.1. Es un método científico

Porque se enfrenta con fenómenos, hechos y datos, que procuran apreciar a través de criterios racionales y objetivos; además porque establece una distinción nítida entre hechos y supuestos, e introduce juicios definitivos solo después de una intensa comprobación de los hechos.

5.4.2. Sistemática

Porque involucra un proceso de toma de decisiones y coordinación de acciones, con el propósito fundamental de enfrentar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacer?
- ¿Dónde hacer?
- ¿Con qué medios hacer?

5.4.3. Multidireccional

Porque las decisiones son analizadas desde diferentes puntos de vista, así tenemos: Relaciones humanas, aspecto pedagógico, servicios ofertados, recursos disponibles, entre otros.

5.4.4. Predictiva, prospectiva y proactiva

Porque espera ejecutar el futuro deseado, relacionándolo con las circunstancias del entorno, fundamentado en la innovación institucional de largo plazo, diseñado de tal manera que responda a los diferentes escenarios, actuales y posteriores, en flexibilidad, oportunidad y eficiencia.

5.4.5. Integradora, participativa y compartida

Porque involucra, responsabiliza y compromete a toda la institución, creando un sistema flexible e integrado de objetivos, con sus correspondientes estrategias; a medida que avance el proceso, en cada uno de los niveles se caracteriza por ser asumido con responsabilidad y compromiso; donde la participación sea ejecutada por todos los integrantes de la comunidad.

5.4.6. Integral

Porque es una visión de conjunto, que involucra todos los aspectos relacionados con la planificación, ejecución, evaluación, fortalecimiento, entre otros.

5.4.7. Optimizadora de recursos

Porque orienta y conduce hacia objetivos estratégicos con el menor costo, tiempo y esfuerzo

5.4.8. Flexible

Porque su método abierto, que se adapta a todo tipo de necesidades, donde los procedimientos, técnicas y métodos son fácilmente cambiables, adecuables, y adaptables a las circunstancias de los requerimientos.

5.4..9. Propulsora de una visión compartida

Porque propende a la práctica y suma de visiones individualmente concebidas, para poder ser configurada en una sola, a fin de que propicie un comportamiento genuino de voluntad y no de obligación.

5.4.10. Continua y permanente

Porque se desarrolla antes, durante y después de los acontecimientos; la retroalimentación, permite el ingreso permanente de insumos de reajuste.

5.5. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AMBITO EDUCATIVO

- Reunir e integrar a la comunidad educativa en torno a un solo ideal.
- Desarrollar en el personal docente y discente, grandes capacidades de comunicación y de gestión.
- Despertar entre los integrantes del establecimiento educativo, una **Visión de futuro** positiva, optimista y alentadora.
- Garantizar la existencia de la institución educativa, así como, su crecimiento sostenido, y su rentabilidad.
- Conducir la situación del ámbito educativo, del momento actual, en que se encuentra, hasta un futuro esperado.

5.6. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL CAMPO EDUCATIVO

- Evalúa y diagnostica prospectivamente, la situación interna del establecimiento educativo, en relación con su entorno.
- Formula objetivos a corto, mediano y largo plazo; para el desarrollo institucional y operativo del establecimiento educativo, por medio de planes, programas y proyectos.
- Establece políticas, estrategias y acciones institucionales.
- Determina escenarios educativos prospectivos que permitan concebir las previsiones necesarias para contrarrestar las amenazas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y explotar las fortalezas.
- Propone acciones para eliminar las carencias y solucionar los problemas existentes en el establecimiento.
- Analiza y selecciona cursos alternativos de acción.
- Define los proyectos a ser ejecutados.

5.7. PROCESO METODOLOGICO PARA LA ELABORACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



EXPLICACION DEL DIAGRAMA:

La **etapa preliminar**, presenta un ligero bosquejo muy útil como actividad previa a ser ejecutada por el establecimiento educativo. Constituye una herramienta de gran ayuda para el facilitador y para quienes diseñen la **planificación estratégica**. En esta fase, se obtiene la información acerca de las expectativas recogidas en el escenario interno y externo, a lo que se suma el apoyo cuantitativo que proporciona la base de datos.

La **fase filosófica** comprende la descripción de la **visión de futuro** a la que busca llegar la Institución, a partir de ésta se elabora la **misión**. De estas y de un análisis interior de la organización se deducen los valores y principios filosóficos, así como las políticas institucionales que en conjunto constituyen los cimientos de la institución educativa.

En la **fase analítica**, se determinan las **oportunidades y las amenazas**, así como las **fortalezas y debilidades** que se encuentran en el entorno y al interior de la organización, respectivamente. Este inventario servirá de base para definir las acciones que permitan atenuar los factores negativos y potenciar los positivos.

Con los criterios anteriores se da paso a la **fase operativa**, en la que se definen las **estrategias**, se plantean los **objetivos**, se fijan **metas** y se elaboran los **proyectos** que permitan llevar adelante una tarea ordenada, en la que se priorizan las necesidades y no las urgencias del plantel educativo.

El **mapa estratégico** es un compendio que permite al lector obtener una visión resumida, pero cabal, de la concepción que la institución tiene sobre su presente y su futuro en el corto, mediano y largo plazo.

Cada una de las etapas a seguir para elaborar el Plan Estratégico deben ser ejecutadas con la participación de todos los actores de la comunidad educativa bajo la dirección y el liderazgo del Gerente Educativo, quien debe ser la persona que propicie el entusiasmo y compromiso de los participantes.

5.8. PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA⁶⁵

5.8.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

⁶⁵ Este subcapítulo ha sido desarrollado en base a las notas de aula del programa de Planificación Estratégica dictado en la Fundación Banco Popular por el Dr. Alfredo Paredes Santos, y en el documento por él elaborado.

Paso No. 1: Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.

Los clientes externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la organización disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

Por ejemplo las demandas del cliente son:

- ◆ Productos de calidad
- ◆ Calidad en el servicio
- ◆ Precios razonables
- ◆ Facilidades de pago
- ◆ Transparencia en los servicios

En una institución educativa, los padres de familia y los alumnos exigirán calidad en los programas educativos, formación profesional de los maestros, precios de las

pensiones razonables y en relación al servicio ofrecido, además de infraestructura, equipamiento y espacios adecuados para el correcto desarrollo de la actividad educativa.

Paso No. 2: Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la empresa.

Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

‘Clientes internos satisfechos = clientes externos satisfechos’

Por ejemplo los empleados demandan:

- ◆ Comunicación efectiva
- ◆ Agradable ambiente de trabajo
- ◆ Participación
- ◆ Capacitación permanente
- ◆ Adecuada remuneración

Paso No. 3: Análisis del entorno (Identificación de oportunidades y amenazas)

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos = oportunidades y negativos = amenazas) que afronta una organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la institución.

Los factores claves del entorno son:

- ◆ Competitivos
- ◆ Económicos
- ◆ Sociales
- ◆ Políticos
- ◆ Tecnológicos
- ◆ Laborales
- ◆ Jurídicos

◆ Naturales

Las fuerzas competitivas son los factores externos que más pueden afectar la posición estratégica de una institución, razón por la cual es conveniente en una primera etapa estructurar una matriz del perfil competitivo.

La **matriz del perfil competitivo** es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Los procedimientos para estructurar una matriz del perfil competitivo son los siguientes:

- a) Identificar mediante consenso (cinco a diez) factores claves de éxito del sector educativo que se va a analizar.
- b) Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector educativo:

◆ Sin importancia	0.01
◆ Muy importante	1.00

- c) Asignar a cada competidor el clasificador que señale la debilidad o fortaleza de esa organización en cada factor clave de éxito, en donde:

- ◆ Debilidad importante 1
- ◆ Debilidad menor 2
- ◆ Fortaleza menor 3
- ◆ Fortaleza importante 4

d) La ponderación de cada factor debe multiplicarse por la clasificación de cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada colegio.

e) Sumar la columna de resultados ponderados de cada competidor. Esto da un resultado para cada colegio.

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
CALIDAD EN EL SERVICIO	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40
COMPETITIVIDAD DEL PRECIO	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.30
UBICACION GEOGRAFICA	0.40	2	0.80	1	0.40	4	1.60
CALIDAD DE PROGRAMAS	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
INNOVACION	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.00		2.30		2.20		2.80

Para completar el análisis del entorno, en una segunda etapa debe elaborarse la *matriz de factores externos*, que

permite identificar las oportunidades y amenazas que se presentan como factores externos.

El siguiente es el procedimiento para estructurar la matriz de evaluación de factores externos:

a) Elaborar una lista de oportunidades y amenazas claves para la organización.

b) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:

◆ Sin importancia 0.01

◆ Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa del factor en la gestión de una institución educativa.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c) Asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor:

◆ Amenaza importante 1

◆ Amenaza menor 2

◆ Oportunidad menor 3

◆ Oportunidad importante 4

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados de cada variable con el fin de determinar el resultado total.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
COSTOS FINANCIEROS ALTOS	0.20	1	0.20
DEMANDA INSATISFECHA	0.10	4	0.40
ACOGIDA DE LA COMUNIDAD	0.30	3	0.90
COMPETENCIA	0.20	2	0.40
TECNOLOGIA DISPONIBLE	0.20	4	0.80
TOTAL	1.00		2.70

Paso No. 4: Análisis organizacional (identificación de fortalezas y debilidades)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas.

Para el análisis organizacional es conveniente elaborar una matriz de factores internos.

La **matriz de evaluación de factores internos** es una herramienta analítica que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

El procedimiento para estructurar la matriz de evaluación de factores internos es el siguiente:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la institución educativa.
- b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

◆ Sin importancia	0.01
◆ Muy importante	1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de un colegio. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- c) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor:

◆ Debilidad importante	1
◆ Debilidad menor	2
◆ Fortaleza menor	3
◆ Fortaleza importante	4

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable
- e) Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una institución educativa.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
BAJO ESTADO DE ANIMO DE LOS PROFESORES	0.22	2	0.44
TECNOLOGIA DISPONIBLE	0.18	4	0.72
CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS	0.10	3	0.30
CAPITAL DE TRABAJO DISPONIBLE	0.15	3	0.45
COHESION ORGANICA	0.30	1	0.30
FALTA DE COMUNICACION EN EL PLANTEL	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.31

5.8.2. SEGUNDA ETAPA: ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Paso No. 1: Formulación de la Misión

La misión institucional es “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”. Es un compendio de la razón de ser de una institución

educativa. Es la descripción de los objetivos permanentes de la institución.

La misión describe la naturaleza y el servicio al cual se dedica la institución educativa, en otros términos es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe el plantel?.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- ◆ Clientes - ¿quiénes son los clientes del colegio?
- ◆ Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución?
- ◆ Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- ◆ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad - ¿cuál es la actitud del plantel con relación a metas económicas?
- ◆ Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira el colegio?

Paso No. 2: Diseño de la Visión de futuro

Visión de futuro es la declaración de donde quiere estar una institución educativa en los próximos años. Es un

conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que un plantel es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la institución el presente y el futuro. Visión es el arte de ver cosas invisibles.

La respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea el colegio en los próximos años?, es la visión de futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- ◆ Debe ser formulada por líderes
- ◆ Dimensión de tiempo
- ◆ Compartida entre el grupo directivo y los profesores
- ◆ Amplia y detallada
- ◆ Positiva y alentadora
- ◆ Debe ser realista
- ◆ Comunica entusiasmo
- ◆ Proyecta sueños y esperanzas
- ◆ Incorpora valores e intereses comunes
- ◆ Debe ser difundida por líderes

Paso No. 3: Definición de Valores corporativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la institución educativa. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

Toda institución educativa debe tener un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser definidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida del colegio.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven hábitos.

Algunos ejemplos de valores corporativos son:

- ◆ Ética
- ◆ Compromiso con la institución educativa
- ◆ Calidad
- ◆ Desarrollo humano
- ◆ Competitividad
- ◆ Productividad

- ◆ Rentabilidad
- ◆ Responsabilidad social

Paso No. 4: Formulación de Objetivos

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución educativa desea alcanzar en un período determinado de tiempo. Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la institución.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ◆ Cuantificables
- ◆ Fijados para un período de tiempo
- ◆ Factibles de lograrse
- ◆ Estimulantes
- ◆ Conocidos, entendidos y aceptados por todos
- ◆ Flexibles
- ◆ Generados a través de procesos participativos
- ◆ Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro
- ◆ Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

- ◆ Demandas de clientes externos
- ◆ Demandas de clientes internos
- ◆ Oportunidades y amenazas
- ◆ Fortalezas y debilidades

Por ejemplo algunos objetivos de la institución pueden ser:

- ◆ Reducir los costos operacionales en un 5% anual
- ◆ Incrementar anualmente en un 10% el nivel de satisfacción del cliente externo.
- ◆ Incrementar o elevar los porcentajes de asistencia clases y de promoción escolar.

Los objetivos pueden darse por:

Tiempo: a largo, mediano y corto plazo

Jerarquización: globales, áreas (departamentales) e individuales

Impacto: rutinarios, solución de problemas e innovadores.

Paso No. 5: Formulación de Estrategias

Las estrategias son las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la institución educativa y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos. Son el como hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

Las estrategias se formulan respondiendo a las preguntas tales como: ¿qué debo hacer para alcanzar el objetivo?, ¿cuáles son las acciones fundamentales que se deben desarrollar para alcanzar el objetivo?.

Para cada objetivo se deberá formular por lo menos cinco estrategias.

En cuanto a la formulación de estrategias se puede considerar los siguientes ejemplos:

- ◆ Desarrollar programas de promoción y publicidad
- ◆ Concretar alianzas estrategias.



LICEO ADUANERO

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

JUNIO - 1999

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Constituye la primera etapa del proceso de planificación estratégica que consiste en la determinación sistemática de las demandas de clientes externos e internos; en la identificación y análisis de oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno; y, en la definición de las fortalezas y debilidades de la organización, con el propósito de disponer de información que proporcione la base para que una institución tome mejores decisiones en el presente y diseñe un futuro deseado y las formas de como lograrlo.

PRINCIPALES DEMANDAS DE CLIENTES EXTERNOS

Son personas, organizaciones, grupos o sectores que demandan servicios del LICEO ADUANERO

ESTUDIANTES

- **Formación integral**
- **Educación de calidad**
- **Ambiente acogedor**
- **Buen trato**
- **Relaciones interpersonales adecuadas**
- **Apoyo para desarrollar capacidad de liderazgo**
- **Implementos y servicios de calidad**
- **Participación**
- **Orientación**
- **Apoyo para desarrollar creatividad**
- **Importancia similar entre inteligencia intelectual y emocional**

FAMILIAS

- **Que sea el mejor**
- **Excelencia en educación**
- **Que el servicio de tutoría sea de calidad**
- **Disciplina**
- **Formación integral**
- **Que integre a los padres de familia a la gestión del Liceo**
- **Que disponga de un plan**
- **que el personal docente sea idóneo**
- **Que se disponga de servicios de calidad**
- **Adecuada infraestructura**
- **Pensiones razonables**
- **Permanencia del colegio**
- **Que se cumplan expectativas**
- **Capacitación de docentes**
- **Que los estudiantes sean críticos y útiles a la sociedad**
- **Orientación para ingreso a la Universidad**

PRINCIPALES DEMANDAS DE CLIENTES EXTERNOS

Son personas, organizaciones, grupos o sectores que demandan servicios del LICEO ADUANERO

COMUNIDAD

- **Bachilleres con formación integral**
- **Extensión educativa**
- **Convenios institucionales**
- **Participación en protección al medio ambiente**
- **Participación en actividades deportivas**
- **Colegio competitivo**
- **Bachilleres con capacidad de liderazgo**
- **Fortalecimiento de la identidad cultural**

MINISTERIO DE EDUCACION

- **Cumplir planes, programas, reglamentos y legislación educativa**
- **Desarrollar docencia, investigación y extensión de calidad**
- **Bajos índices de abandono**
- **Formación de bachilleres que se integren a los sectores productivos**
- **Que cuente con instrumentos curriculares**

CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA - CAE

- **Proyección como Instituto de Educación Superior**
- **Cumplimiento de objetivos**
- **Optimización de recursos**
- **Imagen positiva de la CAE por medio del Liceo**
- **Formar bachilleres con sólidas bases de honestidad**
- **Proyección hacia la sociedad**
- **Formación de una unidad educativa completa**
- **Profesionalización del personal que administra el Liceo**

PRINCIPALES DEMANDAS DE CLIENTES INTERNOS

Son personas, grupos, áreas o niveles internos del LICEO ADUANERO que tienen demandas y expectativas

PERSONAL DOCENTE

- Integración del personal docente
- Formación y capacitación docente y tutoría
- Adecuadas remuneraciones
- Estabilidad
- Prestigio institucional
- Ambiente laboral agradable
- Medios de apoyo instruccional adecuados
- Participación en la toma de decisiones
- Biblioteca actualizada
- Que los padres de familia colaboren con la educación de los hijos
- Selección de estudiantes para el ingreso
- Una adecuada distribución del tiempo
- Mayores facilidades para utilizar instalaciones
- Optimizar y adecuar recursos
- Que se ejecute el proyecto de ampliación computacional
- Intercambio de experiencias con otras instituciones de educación
- Desarrollar programas de investigación
- Laboratorio de idiomas
- Implementos deportivos
- Apoyo a becas en el exterior

PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Autonomía para la toma de decisiones
- Reglamentación para manejo financiero
- Mayor integración entre el personal docente y administrativo
- Capacitación (especialmente en administración del tiempo y relaciones humanas)
- Automatización de la información
- Estabilidad
- Ambiente agradable de trabajo
- Que se respete las decisiones de acuerdo a los niveles
- Adecuadas remuneraciones
- Auditorías internas periódicas

PRINCIPALES DEMANDAS DE CLIENTES INTERNOS

Son personas, grupos, áreas o niveles internos del LICEO ADUANERO que tienen demandas y expectativas

MIEMBROS DEL SERVICIO DE VIGILANCIA ADUANERA - SVA

- Reglas claras
- Incentivo económico
- Capacitación (función del rol del Liceo)
- Transparencia en decisiones
- Procesos de inducción
- Reconocimiento
- Procesos ordenados de entrega cuando se efectúa rotación
- Relativa estabilidad
- Participación

PERSONAL DIRECTIVO Y ASESOR

- Involucramiento y compromiso de todos
- Ejecución y evaluación del proyecto educativo
- Actitud de cambio
- Cumplimiento de disposiciones
- Desarrollo de la productividad e iniciativa propia
- Colaboración de padres de familia (involucramiento)
- Institución educativa competitiva

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes del LICEO ADUANERO en base al análisis comparativo de los factores claves de éxito, brinda información sobre fortalezas y debilidades

FACTORES CLAVES DE EXITO

- **Calidad de programas de estudio**
- **Calidad del personal docente**
- **Infraestructura**
- **Calidad de la administración**
- **Ubicación**
- **Calidad de servicios**
- **Calidad de los medios instruccionales**
- **Selección de estudiantes**
- **Promoción y publicidad**
- **Costos de la educación**
- **Cumplimiento de disposiciones legales**
- **Compromiso de directivos y docentes**

COMPETIDORES SELECCIONADOS

- **ATAHUALPA**
- **SAN DIEGO**
- **SANCHEZ**
- **SAN FRANCISCO**

LICEO ADUANERO
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	LICEO ADUANERO		ATAHUALPA		SAN DIEGO		SANCHEZ		SAN FRANCISCO	
		Clasificación	Resul. Pond.	Clasificación	Resul. Pond.	Clasificación	Resul. Pond.	Clasificación	Resul. Pond.	Clasificación	Resul. Pond.
Calidad de programas de estudio	0,107	4	0,428	3	0,321	3	0,321	2	0,214	4	0,428
Calidad del personal docente	0,107	3	0,321	3	0,321	2	0,214	3	0,321	3	0,321
Infraestructura	0,071	3	0,213	2	0,142	2	0,142	4	0,284	4	0,284
Calidad de la Administración	0,107	4	0,428	3	0,321	1	0,107	4	0,428	4	0,428
Ubicación Geográfica	0,071	3	0,213	2	0,142	3	0,213	4	0,284	4	0,284
Calidad de servicios	0,107	4	0,428	3	0,321	2	0,214	3	0,321	3	0,321
Calidad de los medios instruccionales	0,071	2	0,142	3	0,213	2	0,142	3	0,213	3	0,213
Selección de estudiantes	0,071	3	0,213	4	0,284	2	0,142	3	0,213	4	0,284
Promoción y publicidad	0,039	4	0,156	2	0,078	3	0,117	1	0,039	1	0,039
Costos de la educación	0,071	4	0,284	2	0,142	2	0,142	4	0,284	4	0,284
Cumplimiento de disposiciones legales	0,071	4	0,284	3	0,213	1	0,071	4	0,284	4	0,284
Compromiso de directivos y docentes	0,107	3	0,321	3	0,321	2	0,214	3	0,321	3	0,321
TOTAL	1,000		3,431		2,819		2,039		3,206		3,491

ANALISIS DEL ENTORNO

Permite determinar y analizar los factores externos claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta el LICEO ADUANERO

- **El resultado más alto posible es 4.0, y el resultado menor posible es 1.0. El resultado promedio es 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una institución se desarrolla en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades, mientras que un resultado de 1.0 presenta una organización que está en un entorno que enfrenta graves amenazas.**
- **De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores externos, se obtuvo una calificación de 2.43, lo que significa que el entorno presenta más amenazas que oportunidades para el LICEO ADUANERO.**

ANALISIS DEL ENTORNO

Permite determinar y analizar los factores externos claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta el LICEO ADUANERO

PRINCIPALES AMENAZAS

- **Competencia**
- **Crisis de valores**
- **Campaña desleal**
- **Crisis económica**
- **Inestabilidad política**
- **Legislación educativa**

PRINCIPALES OPORTUNIDADES

- **Participación de los padres de familia**
- **Apoyo de los medios de comunicación**
- **Apoyo del CAE**
- **Apoyo de la comunidad**
- **Apertura de instituciones para convenios**
- **Oferta de personal docente**

LICEO ADUANERO
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
AMENAZAS			
Competencia	0,1000	1	0,1000
Crisis económica	0,1000	2	0,2000
Intestabilidad política	0,0666	2	0,1332
Crisis de valores	0,0666	1	0,0666
Legislación educativa	0,0670	2	0,1340
Campaña desleal	0,1000	1	0,1000
OPORTUNIDADES			
Participación padres de familia	0,1000	4	0,4000
Apoyo CAE	0,0666	3	0,1998
Apoyo de la comunidad	0,1000	3	0,3000
Apertura de instituciones para convenios	0,0666	3	0,1998
Apoyo de los medios de comunicación	0,1000	4	0,4000
Oferta de personal docente	0,0666	3	0,1998
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,0000		2,4332

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades

- **El resultado total puede oscilar de 1.0 a 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados superiores a 2.5 presentan una institución con una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 presentan una organización con debilidades internas.**
- **De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo un promedio de 2.67 lo que significa que el LICEO ADUANERO tiene más fortalezas que debilidades.**

ANALISIS ORGANIZACIONAL

Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades

PRINCIPALES FORTALEZAS

- **Proyecto educativo**
- **Infraestructura**
- **Docentes profesionales**
- **Confianza en la dirección**
- **Ambiente ecológico**
- **Reconocimiento económico a profesores**
- **Creación de jardín y escuela**
- **Compromiso del personal docente**
- **Disciplina**
- **Apoyo del SVA**
- **Servicios**
- **Servicio de tutoría**
- **Apertura al cambio del personal docente**
- **Capacitación permanente del personal docente**

PRINCIPALES DEBILIDADES

- **Unidad informativa**
- **Falta de compromiso del personal administrativo**
- **Rotación de oficiales**
- **Falta de compromiso de padres de familia**
- **Docentes a tiempo parcial**
- **Inestabilidad laboral**
- **Falta de integración**
- **Falta de incentivos al personal de tutores**
- **Equipos instruccionales**
- **Falta de continuidad del personal docente**
- **Falta de supervisión en algunos servicios**
- **Falta de comunicación**

LICEO ADUANERO
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Proyecto educativo	0,0422	4	0,1688
Infraestructura	0,0283	4	0,1132
Compromiso de recursos humanos	0,0422	3	0,1266
Disciplina	0,0422	3	0,1266
Apoyo del SVA	0,0422	3	0,1266
Servicios	0,0422	3	0,1266
Docentes profesionales	0,0422	4	0,1688
Servicios de tutoría	0,0422	3	0,1266
Calidad de la Administración	0,0422	4	0,1688
Ambiente ecológico	0,0283	4	0,1132
Apertura al cambio del personal docente	0,0422	3	0,1266
Capacitación permanente del personal docente	0,0422	3	0,1266
Reconocimiento económico a profesores	0,0422	4	0,1688
Creación de jardín y escuela	0,0422	4	0,1688

LICEO ADUANERO
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
Docentes a tiempo parcial	0,0422	2	0,0844
Inestabilidad Laboral	0,0283	2	0,0566
Falta de integración	0,0283	2	0,0566
Falta de incentivos	0,0422	2	0,0844
Unidad informativa	0,0422	1	0,0422
Equipos instruccionales	0,0422	2	0,0844
Falta de continuidad del personal docente	0,0283	2	0,0566
Falta de supervisión de algunos servicios	0,0283	2	0,0566
Falta de compromiso del personal administrativo	0,0422	1	0,0422
Rotación de oficiales	0,0284	1	0,0284
Falta de comunicación	0,0422	2	0,0844
Falta de compromiso de padres de familia	0,0422	1	0,0422
	1,000		2,6756



LICEO ADUANERO

PLAN ESTRATEGICO 1999 - 2001

Junio - 1999

MISION DEL LICEO ADUANERO

SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD DE LA REGION NORTE DEL PAIS MEDIANTE LA FORMACION INTEGRAL DE LA JUVENTUD CON NIVELES DE EXCELENCIA ACADEMICA, DISPONIENDO DE PERSONAL CALIFICADO Y COMPROMETIDO, CONTRIBUYENDO DE ESTA MANERA AL DESARROLLO DEL ECUADOR.

VISION DE FUTURO DEL LICEO ADUANERO

En los próximos años, el LICEO ADUANERO será una institución líder en la educación integral de la región norte del País, con reconocido prestigio y credibilidad; gracias a la excelencia académica, a la calidad del personal docente y a su gestión transparente.

El LICEO ADUANERO se caracterizará por su capacidad para reaccionar a las demandas de la comunidad, por la colaboración y compromiso de los padres de familia, por ser semillero de líderes y deportistas de élite, por disponer de la infraestructura, tecnología y equipos adecuados, por sentar las bases para la formación de un instituto superior; y, por su efectiva contribución al desarrollo de la región norte del País.

VALORES CORPORATIVOS DEL LICEO ADUANERO

- **HONESTIDAD**
- **RESPECTO**
- **RESPONSABILIDAD**
- **LEALTAD**
- **AUTOESTIMA**
- **DISCIPLINA**
- **COMPETITIVIDAD**
- **CAPACITACION**
- **CREATIVIDAD**

OBJETIVOS Y ACCIONES

OBJETIVO 1
LOGRAR EL PRIMER LUGAR EN LA FORMACION INTEGRAL EN LA REGION NORTE DEL PAIS - JULIO 2000

ACCIONES

1. Actualizar periódicamente los programas de estudio
2. Fortalecer permanentemente la capacidad docente
3. Organizar y participar en eventos educativos intercolegiales
4. Mantener contacto bimensual con los medios de comunicación
5. Mejorar los sistemas de selección de estudiantes
6. Concretar convenios con otras instituciones

OBJETIVO 2
DISPONER DE AL MENOS EL 80% DE PROFESORES A TIEMPO COMPLETO - JULIO 2000

ACCIONES

1. Establecer un banco de candidatos elegibles
2. Diseñar el perfil ideal del docente
3. Establecer políticas de remuneraciones e incentivos

OBJETIVO 3
CONSTRUIR 6 AULAS - JULIO 2001

ACCIONES

1. Gestionar la consecución de recursos
2. Participación activa y contribución económica de los padres de familia

OBJETIVO 4
LOGRAR QUE EL PERSONAL DOCENTE PARTICIPE EN POR LO MENOS 2 EVENTOS DE CAPACITACION AL AÑO

ACCIONES

1. Diagnosticar las necesidades de capacitación
2. Elaborar un plan de capacitación
3. Identificar ofertas de capacitación
4. Organizar el uso de los recursos del C.L.A.
5. Capacitar al personal de Tutores

OBJETIVO 5
LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO ANUAL

ACCIONES

1. Establecer el presupuesto proyectado
2. Optimizar el uso de recursos
3. Realizar adquisiciones directamente a proveedores
4. Crear un comité de adquisiciones
5. Realizar auditorías periódicas

OBJETIVO 6
FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL LICEO ADUANERO

ACCIONES

1. Elaborar el plan estratégico de mercadeo
2. Mantener contacto frecuente con los medios de comunicación
3. Establecer la función de relaciones públicas
4. Fortalecer relaciones interinstitucionales
5. Creación del club de periodismo

OBJETIVO 7
IMPLANTAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

ACCIONES

1. Implantar el plan estratégico
2. Mantener reuniones mensuales de trabajo
3. Organizar eventos sociales y deportivos
4. Establecer indicadores de gestión

OBJETIVO 8
IMPLANTAR UN CENTRO DE INVESTIGACION Y EXTENSION

ACCIONES

1. Designar responsables del centro
2. Concretar convenios con otras instituciones
3. Formular políticas de investigación y extensión
4. Gestionar consecución del presupuesto
5. Completar la Unidad Informativa
6. Implementar la sala de audiovisuales

PLANIFICACION OPERATIVA

- ◆ Es la fase final del proceso de planificación.
- ◆ Consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos globales, las estrategias y las políticas.
- ◆ Proporciona los detalles sin los cuales el Plan Estratégico seguirá siendo un esbozo.
- ◆ Es la desagregación del Plan Estratégico en programas o proyectos.
- ◆ Cada unidad administrativa debe contar con un Plan Operativo.

**5.1.1. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACION
ESTRATEGICA Y PLANIFICACION OPERATIVA**

PLANIFICACION ESTRATEGICA	PLANIFICACION OPERATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Largo plazo ◆ Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo ◆ Enfoque en la búsqueda de permanencia de la institución educativa en el tiempo ◆ Grandes lineamientos (general) ◆ Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Corto plazo ◆ Qué, cómo, cuándo y quién ◆ Enfoque en los aspectos del “día a día” ◆ Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos (específico) ◆ Incluye: metas, actividades, plazos y responsables

5.1.2. PASOS PARA ELABORAR PLANES OPERATIVOS

1. Análisis del Plan Estratégico
2. Selección de programas o proyectos
3. Formulación de objetivos
4. Determinación de actividades

5. Establecimiento de plazos
6. Determinación de las unidades responsables

5.1.3. OBJETIVOS OPERATIVOS

Son descripciones de los resultados específicos que se desean alcanzar en un tiempo determinado

Las características de los objetivos son las siguientes:

- ✓ Cuantificable
- ✓ Fijado para un período de tiempo
- ✓ Factible de lograrse
- ✓ Estimulante
- ✓ Conocido, entendido y aceptado por todos
- ✓ Flexible
- ✓ Generado a través de procesos participativos
- ✓ Relacionado y consistente con los objetivos estratégicos
- ✓ Redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro

5.1.4. CLASES DE OBJETIVOS

5.1.4.1. Rutinarios

Son aquellos objetivos que siempre deben ser formulados por una área funcional.

5.1.4.2. De solución de problemas

Son aquellos objetivos que siempre deben formularse para resolver problemas existentes en el área funcional.

5.1.4.3. Innovadores

Son aquellos objetivos “nuevos” que contribuyen al desarrollo y modernización del área funcional.

5.1.5. ACTIVIDADES, PLAZOS Y RESPONSABLES

5.1.5.1. Actividades

Son el conjunto de acciones u operaciones específicas que deben desarrollarse necesariamente para el logro de los objetivos.

5.1.5.2. Plazos

Para el cumplimiento de cada actividad específica deberá establecerse un período de tiempo a ser utilizado.

5.1.5.3. Responsables

Con el propósito de asegurar el cumplimiento de un programa o proyecto, es necesario asignar las unidades responsables para la ejecución de cada actividad.



LICEO ADUANERO

COLEGIO PARTICULAR

Panamericana Norte Km. 4, Yahuarcocha - Ibarra

Tel. 955 770

liceoad@uio.satnet.net

PLAN OPERATIVO

AÑO LECTIVO 1999 - 2000

OBJETIVO # 1	METAS	ACTIVIDADES	EJECUCION			RECURSOS	EVALUACION	
			F.I.	F.T.	RESPONS.			
ACCION # 1 Actualizar periódicamente los programas de estudio.	Actualizar los contenidos programáticos de todas las Areas de la R.C. en el año lectivo 1999 – 2000	• Presentación de un listado de textos, CD Room Internet, videos en cada una de las áreas.	99-08-01	99-08-15	Director de Area y facilitadores	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Rector Vicerrector Asesor Director Area Facilitadores Recursos Materiales <ul style="list-style-type: none"> Textos Revistas, Videos, C.D. Internet Marcadores Papel Masking Acetatos Recursos Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Televisor VHS Recursos Técnicos <ul style="list-style-type: none"> Programa de estudio Guía de adaptación de programas. Recursos Económicos <ul style="list-style-type: none"> Financiamiento del presu-puesto del Liceo Aduanero 	Programas de estudio de la Reforma Curricular actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de los Directores de Areas del proceso aplicado Programas de estudio actualizado
		• Adquisición actualizada de bibliografía por áreas.	99-08-16	99-08-30	Rector			
		• Selección de los contenidos científicos actualizados.	99-09-01	99-09-10	Director de Area y facilitadores			
		• Confrontación de los contenidos científicos actualizados con los programas de estudio.	99-09-13	99-09-17	Director de Area y facilitadores			
		• Enriquecimiento de los contenidos programáticos.	99-09-13	99-09-17	Director de Area y facilitadores			

PLAN OPERATIVO

AÑO LECTIVO 1999 - 2000

OBJETIVO # 1	METAS	ACTIVIDADES	EJECUCION			RECURSOS	EVALUACION	
			F.I.	F.T.	RESPONS.			
ACCION # 3 Organizar y participar en encuentros educativos Intercolegiales	Organizar y participar en eventos deportivos, 3 culturales y 2 científicos 1 intercolegial	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Cronogramas de actividades deportivas 3 • Elaboración de cronogramas de actividades culturales 2 • Elaboración de cronogramas de actividades científicas 1 • Ejecución de los cronogramas deportivos 3, culturales 2 y científicos 1. 	99-09-01	99-09-03	Com. Tec. Peda. Facilitadores del Area de Cultura Física y Com. A.S.D.C.	Recurso Humano <ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrector • Comisión S.D.C. • Areas Académicas • Estudiantes Recurso Material <ul style="list-style-type: none"> • De escritorio • Marcadores • Calendarios • Acetatos Recursos Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Televisor • VHS • Gimnasio Recurso Técnico <ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas • Calendarios Recursos Económicos Presupuesto del C.L.A.	Eventos deportivos Eventos culturales Eventos científicos	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los responsables • Videos de los diferentes eventos.
			99-09-01	99-09-03	Com. A.S.D.C. y Facilitadores del Area L y C EE.SS E idiomas			
			99-09-01	99-09-03	Comisión de A.S.D.C. y Facilitadores del Area de Matemática y CC.NN.			
			99-09-15	2000-07-31	Comisiones A.S.D.C. y facilitadores de cultura física, L y C, EE.SS, Matemática y CC.NN.			

PLAN OPERATIVO

AÑO LECTIVO 1999 - 2000

OBJETIVO # 2	METAS	ACTIVIDADES	EJECUCION			RECURSOS	EVALUACION	
			F.I.	F.T.	RESPONS.			
ACCION # 2 Diseñar el perfil del docente del C.L.A.	Disponer del perfil ideal del docente de acuerdo a los principios filosóficos del C.L.A.	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de varios modelos de perfiles profesionales docentes. 	99-10-01	99-10-15	Rector, Vicerrector, Asesor y Com. Tec. Ped.	Recurso s Humano s <ul style="list-style-type: none"> Rector Vicerrector Asesor Com. Tec. Ped. Facilitadores Estudiantes Padres de Familia Recurso s Material es <ul style="list-style-type: none"> Escritorio Marcadores Acetatos Recursos Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Televisor VHS Recurso Técnico <ul style="list-style-type: none"> Metodología para elaborar perfiles docentes. Modelo de perfiles docentes. Recursos Económicos Presupuesto del C.L.A.	Perfil profesional ideal del docente del C.L.A.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de los responsables Presencias reuniones de trabajo Aplicar encuestas a padres de familia, estudiantes y facilitadores. Revisar el perfil docente ideal.
		<ul style="list-style-type: none"> Determinación de los principios filosóficos de la organización. 	99-10-16	99-10-29	Rector, Vicerrector, Asesor y Com. Tec. Ped.			
		<ul style="list-style-type: none"> Revisión de corrientes pedagógicas modernas para establecer el perfil profesional. 	99-11-01	99-10-29	Rector, Vicerrector, Asesor y Com. Tec. Ped.			
		<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de instrumentos a Padres de familia, facilitadores, estudiantes para diagnosticar el perfil docente requerido en el C.L.A. 	99-11-01	99-11-12	Rector, Vicerrector, Asesor y Com. Tec. Ped.			
		<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del perfil profesional docente del C.L.A. 	99-11-15	99-12-23	Rector, Vicerrector, Asesor y Com. Tec. Ped.			

PLAN OPERATIVO

AÑO LECTIVO 1999 - 2000

OBJETIVO # 3	METAS	ACTIVIDADES	EJECUCION			RECURSOS	EVALUACION	
			F.I.	F.T.	RESPONS.			
<p>ACCION # 2</p> <p>Lograr la participación activa y la contribución económica de los padres de familia para la construcción de aulas y adecuación de ambientes físicos.</p>	<p>Construir 6 aulas y los demás ambientes del plantel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un presupuesto de inversión de acuerdo a las necesidades de C.L.A. Gestiones para la consecución de recursos económicos ante Organismos Gubernamentales y O.N.Gs. Autogestión para recolectar fondos económicos: festivales, rifas, feria gastronómica, otros. 	99-10-01	99-10-15	Rector, Consejo Directivo, P. De Familia	<p>Recurso s</p> <p>Humano s</p> <p>Rector, Vicerrector, Consejo Directivo, Estudiantes, Facilitadores, Oficiales, Voluntarios ESVA.</p> <p>Recurso s</p> <p>Material es</p> <p>Escritorio, Oficinas</p> <p>Recursos Tecnológicos Retroproyector, Televisor, VHS</p> <p>Recurso s</p> <p>Técnico s</p> <p>Planos Arquitectónicos, Presupuesto</p> <p>Recursos Económicos</p> <p>Presupuesto del Comité Central de Padres de Familia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aulas construidas Ambientes físicos adecuados <p>y</p> <ul style="list-style-type: none"> Informe Presupuesto Valor económico adquirido por gestión Valor adquirido por autogestión Material adquirido por donación 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Presupuesto Valor económico adquirido por gestión Valor adquirido por autogestión Material adquirido por donación

PLAN OPERATIVO

AÑO LECTIVO 1999 - 2000

OBJETIVO # 4	METAS	ACTIVIDADES	EJECUCION			RECURSOS	EVALUACION	
			F.I.	F.T.	RESPONS.			
ACCION # 4 Organizar el uso de los recursos del C.L.A.	Optimizar el uso de los recursos humanos, físicos y didácticos del plantel.	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de ambientes físicos: oficinas, aulas, laboratorios, talleres, unidad informativa, cultura física 	99-09-01	2000-07-31	Rector, Vicerrector, Asesor y Facilitadores	Recurso s Humano s <ul style="list-style-type: none"> Rector Vicerrector Asesor Com. Tec. Ped. Facilitadores Estudiantes Padres de Familia Recurso s Material es <ul style="list-style-type: none"> Escritorio Marcadores Acetatos Recursos Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Televisor VHS Recurso Técnico <ul style="list-style-type: none"> Programación de eventos académicos culturales y deportivos Recursos Económicos <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del C.L.A. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambientes físicos adecuados Utilización adecuada de los recursos humanos, físicos y didácticos Eventos académicos, culturales y deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> Programación Informes Presenciar los eventos académicos, culturales y deportivos.
		<ul style="list-style-type: none"> Programación de cursos, seminarios, talleres – académicos, deportivos y culturales dirigidos a docentes del norte del país 	99-10-01	99-10-31	Vicerrector, Directores de Areas, Com. Tec. Ped., Com. A.S.C.D.			
		<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las programaciones académicas, culturales y deportivas 	99-10-31	2000-07-31	Vicerrector, Directores de Area, Com. Tec. Ped., Com. A.S.C.D.			

PROYECTOS A EJECUTARSE EN EL AÑO LECTIVO 1999 - 2000**➤ PROYECTO DE PERFECCIONAMIENTO DOCENTE****(Objetivo # 1 Acción # 2)**

- PROYECTO PARA LA UNIDAD INFORMATIVA
- PROYECTO DE INVESTIGACION Y EXTENSION
- PROYECTO DE CLUBES DE PERIODISMO Y ECOLOGIA
- PROYECTO EDUCATIVO PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD
- PROYECTO DE TUTORIA
- PROYECTO PARA LA ADECUACION DE LA SALA DE AUDIOVISUALES
- PROYECTO DE MERCADEO

(Objetivo # 8 Acción # 5)

(Objetivo # 8 Acción # 3)

(Objetivo # 6 Acción # 5)

(Objetivo # 5 Acción # 2)

(Objetivo # 4 Acción # 5)

(Objetivo # 8 Acción # 6)

(Objetivo # 6 Acción # 1)

CAPITULO VI

MARKETING EDUCATIVO

6.1. ¿QUE ES EL MARKETING EDUCATIVO?

Varias son las definiciones de marketing, mas buscando aproximarnos a un concepto que abarque a las instituciones de servicio, se puede decir: “El mercadeo es la función de la empresa u organización sin fines de lucro, que tiene la responsabilidad de prestar servicios a los clientes y de tratar con intermediarios y organizaciones de apoyo externo tales como los distribuidores y las agencias de publicidad”¹⁸.

Mucha gente que llega al estudio del mercadeo con poca o ninguna experiencia empresarial, conciben al marketing como el estudio de las ventas y la publicidad, éste abarca mucho más, a saber:

- ¿A qué consumidores voy a vender mi producto o servicio?.
- ¿Qué producto o productos debo ofrecer?.

- ¿Cuánto debo cobrar por mi producto o servicio?.
- ¿Debo vender mi producto directamente o por medio de algún agente distribuidor?.
- ¿Cómo debo comunicarme con los consumidores a los que deseo vender?.

Creo que es necesario que el concepto de servicio quede muy claro, puesto que eso es lo que ofrece una institución educativa.

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico”

KOTLER

Las instituciones educativas han trabajado en el pasado, apoyadas en los años de experiencia, en la actividad y en el buen nombre ganado durante los años de funcionamiento. Hoy en día esa realidad ha cambiado por la diversificación de la oferta que presentan una gran cantidad de instituciones que dan a sus organizaciones un tratamiento de empresa y como tal dirigen sus esfuerzos para atender a un determinado sector de la población y satisfacer necesidades específicas.

¹⁸ Nota de aula de la Universidad Internacional del Ecuador

Esa precisamente es la razón para que las instituciones educativas empleen para su gestión el marketing, como una herramienta que ayudará para que la competitividad del servicio educativo sean conocidas por los clientes y por los potenciales clientes de la institución, que, sin embargo, de que su razón de ser es el servicio de sus alumnos, necesita obtener una respuesta adecuada de su mercado objetivo.

En ese afán es necesario entender que las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, se consideren como una *empresa social*, por brindar servicios (educativos) y tener clientes (padres de familia, alumnos, sociedad). Por lo tanto, es obligación de quienes forman parte de dicha empresa, buscar la satisfacción de sus clientes –por sobre todas las cosas-.

6.2. SEGMENTACION DE MERCADOS EDUCATIVOS

El quehacer educativo ha dejado de ser una actividad ejercida por pocas instituciones que poseían un mercado cautivo y a los que poco o nada les interesaba dar a conocer y menos promocionar sus servicios, para convertirse en un atractivo espacio para la inversión –en el caso privado- y en una tarea de extrema responsabilidad si

se quiere contar con la confianza y respaldo de la comunidad –en las instituciones educativas públicas-.

Las unas y las otras deben definir qué servicios específicos van a ofrecer, y cuáles son las demandas que esperan satisfacer. Para ello deben decidir a qué segmento de mercado educativo van a atender.

La segmentación del mercado se puede definir como el proceso de dividir a la población educativa en grupos específicos de potenciales clientes y crear especialidades o establecer servicios plenamente identificados con uno o más de dichos grupos a fin de satisfacer sus requerimientos y alcanzar los objetivos sociales y financieros de la institución educativa.

La segmentación ofrece ventajas que incluyen:

- Una definición mas precisa del grupo o grupos a los que se podría atender, en función de sus aspiraciones específicas.
- El incremento de las posibilidades para identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, lo que nos facilita captar un mayor número de estudiantes.

- La asignación mas eficiente de recursos –generalmente limitados- para desarrollar programas que puedan brindar mayor satisfacción.
- Una clarificación de los objetivos, en función de realidades conocidas.

Varias características se deben considerar para segmentar un mercado educativo:

- *Demográficas:*
 - El plantel atenderá a estudiantes de sexo masculino, femenino o será mixto.
 - La edad (nivel): Preprimario, primario, medio, superior, especial.
 - Niveles de ingreso de los padres.
 - Requerimientos de profesionales (especialidades).
- *Geográficas:*
 - Ubicación del Plantel – Que puede influir para la jornada: matutina, vespertina, nocturna.
- *Los atributos de la educación ofrecida:*
 - Carreras y especialidades ofrecidas
 - Metodología de enseñanza – aprendizaje.
 - Horario de clases.

- Imagen que proyecta la institución.
- Calidad del proyecto educativo en ejecución
- Servicios que dispone – talleres, laboratorios, biblioteca, etc.
- Infraestructura y espacio físico.
- Personal docente y administrativo.

6.3. POSICIONAMIENTO DE UN ESTABLECIMIENTO EN EL MERCADO EDUCATIVO

Al igual que cualquier organización, una institución educativa necesita definir y afianzar su servicio para que sea reconocida dentro del área en la que desarrolla su actividad.

Esa tarea se consigue a través de la tarea de cada uno de los integrantes de la institución, quienes deben trabajar para un todo colectivo en el área pedagógica, administrativa y social – comunitaria. Esta imagen debe irradiar a los alumnos y a la colectividad como una fuerza educativa ejemplarizante que forme en los educandos, en los docentes y en los vecinos de la comunidad un sentido de respeto y pertenencia para la institución educativa.

El posicionamiento de la institución se va dando en función de los resultados de su gestión; esos resultados son la calidad de sus estudiantes, el progreso que el padre de familia percibe y que se reflejan en las participaciones interinstitucionales y en su comportamiento diario. A esto se suma la estrategia de comunicación que el Gerente Educativo adopte, para lo cual me permito sugerir:

➤ *Implementar el marketing de relaciones*

Consiste en un conjunto de estrategias y actuaciones encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los estudiantes, profesores, padres de familia y la comunidad.

Es necesario que cada persona del plantel entienda que es su obligación proporcionar satisfacción a los clientes, pues son la razón de ser de la organización. Se ha de resaltar los beneficios que pueden obtener los receptores del servicio y destacar sus características, privilegiando las virtudes de la organización, de su gente y de sus programas de estudio.

➤ *Promocionar a la institución*

Lo cual básicamente está a cargo de quienes reciben el servicio. Son los padres de familia y los alumnos los mejores promotores de la actividad que ejecuta la institución. Debe

siempre tenerse presente que los clientes riegan la voz, y se conoce que:

- “Un cliente insatisfecho influye negativamente en 22 clientes potenciales.
- Los clientes satisfechos influyen positivamente en 8 clientes potenciales.
- Las quejas insatisfechas fueron dichas a una media de 10 personas.
- Las quejas satisfechas fueron dichas a una media de 5 personas.
- Las preguntas insatisfechas fueron dichas a una media de 4, 5 personas.
- Las preguntas satisfechas fueron dichas a una media de 3, 5 personas.”¹⁹

➤ *Desarrollar estrategias de publicidad*

Para lo cual se debe recordar que el servicio educativo tiene características de intangibilidad, la producción y el consumo son inseparables, es perecible, heterogéneo y las relaciones se basan en el cliente y en el contacto con él.

¹⁹ WEST, Jack, Entender y usar los criterios del premio nacional a la calidad, Malcom Baldrige – UIDE – pp. 14

Por lo dicho la publicidad debe enfocar la calidad del servicio, debe poner énfasis en los resultados y no solamente resaltar la parte física o el equipamiento del Colegio.

Debe realizarse un estudio que determine las costumbres del segmento de población al que vamos a entender; es decir, debemos conocer si nuestros clientes son asiduos lectores de periódicos (cuáles); qué emisoras de radio son las de mayor sintonía y en qué horarios; si existe posibilidades, determinar los canales de televisión con mayores ventajas; buscar formas de identificación del plantel (afiches, logotipos, mascotas, etc.); publicaciones periódicas; publicaciones de revista(s) del colegio, etc.

6.4. EL “MARKETING MIX” EN EDUCACION

La “mezcla de mercadeo” no es mas que la unión de cuatro elementos conocidos como las 4 “p”.

- Producto
- Precio
- Promoción (comunicaciones – publicidad)
- Plaza (canales de distribución)

El desarrollo de una mezcla de mercadeo para servicios educativos, implica varios aspectos que merecen consideración:

- “Con respecto al *Producto*, las ofertas de servicios a menudo son difíciles de comprender y evaluar para los consumidores. Los aspectos tangibles asociados a un servicio puede ser el único aspecto visible del servicio. Se debe tener mucho cuidado al seleccionar, entrenar, motivar y controlar a los colaboradores.
- La *Promoción* requiere mucho tino, debido a su intangibilidad. Debe enfatizarse en la presentación de los estudiantes en eventos intercolegiales, organizar programas internos de tipo académico, deportivo, cultural, social, etc.
- La *Publicidad* debe hacer énfasis en los aspectos tangibles asociados al servicio, relieves los resultados.
- El *Precio*, desempeña tres papeles importantes: un papel psicológico al determinar la calidad; uno económico al determinar los ingresos; y el de ayudar a suavizar las fluctuaciones de la demanda.

- Los *Canales de distribución* por lo general son directos debido a que la producción y el consumo son simultáneos.”²⁰

Algo que un Gerente Educativo jamás debe olvidar es que *cuando los servicios de la competencia son muy similares, es posible que **la calidad del servicio** sea el único medio que los consumidores tienen para diferenciarlos.*

“Se pueden incrementar la calidad del servicio siguiendo las siguientes pasos:

- 1) Comprender las necesidades de los consumidores
- 2) Fijar especificaciones del servicio
- 3) Garantizar el buen desempeño de los empleados
- 4) Manejar las expectativas del servicio de los consumidores”²¹

6.5. PLAN DE MARKETING EDUCATIVO

²⁰ Basado en la nota de aula del programa de Gerencia Educativa – PUCE y Corporación Andina de Gerencia Social.

²¹ Basado en la nota de aula del programa de Gerencia Educativa – PUCE y Corporación Andina de Gerencia Social.

Un plan de marketing para una institución educativa debe contener básicamente los mismos aspectos que aquellos diseñados para empresas comerciales; se sugiere el siguiente contenido:

- Análisis situacional
 - ◆ Macroambiente
 - Evolución del mercado
 - Evolución económica
 - Política legal
 - Promoción escolar
 - Evolución tecnológica
 - ◆ Microambiente
 - Características del mercado
 - Perfil del cliente
 - ◆ Competencia
 - ◆ Conclusiones
 - ◆ Objetivos del plan
 - Objetivos cualitativos
 - Objetivos cuantitativos
 - ◆ Posicionamiento
 - ◆ Mercado directo
 - Objetivos

- Actividades
- ◆ Definición de actividades publicitarias
- ◆ Presupuestos

Trabajar con el apoyo de un plan de marketing proporciona las siguientes ventajas:

- Ventaja competitiva por conocer el cliente y el mercado lo que nos permite satisfacer sus necesidades con efectividad.
- Posibilidad de anticiparse a la competencia en las ofertas de nuevos y mejores servicios.
- Poder en el mercado. Facilita obtener mejores precios por sus servicios.
- Valoración del servicio por los padres de familia y estudiantes.
- Mejora la productividad: mejores productos a menor costo.
- Incrementos de la rentabilidad
- Efectividad organizacional.

Un mensaje final a los Gerentes Educativos:

La educación es el fundamento de nuestro futuro. Es una solución principal, no es sólo otra prioridad. Nuestra tarea consiste en la reestructuración de todo nuestro sistema educativo y el establecimiento de una sociedad del aprendizaje para el siglo XXI

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. VERIFICACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS

Una vez que he concluido el desarrollo de esta investigación, cumpla con verificar que cada uno de los objetivos propuestos al inicio del mismo se han alcanzado a cabalidad. Así, el objetivo general de esta tesis buscaba *Identificar el perfil del Gerente Educativo y su incidencia en el proceso administrativo y de interaprendizaje*. Este se ha cumplido y me satisface presentar los aspectos fundamentales que considero son los ejes que definen el perfil del Gerente Educativo:

- ✓ Funciones a desempeñar
- ✓ Ambito de acción
- ✓ Campos de actividad
- ✓ Características profesionales
- ✓ Rasgos de la personalidad

Debo enfatizar que este perfil sugerido, constituye una propuesta que recoge varias alternativas provenientes de instituciones de educación superior y criterios personales y como

tal está sujeto a revisión y enriquecimiento con criterios que ayuden a formular el perfil ideal del Gerente Educativo ecuatoriano.

Los objetivos específicos se han alcanzado todos y cada uno de ellos, así:

- ✓ *Analizar la importancia de la Gerencia para lograr la eficiencia educativa*, es un aspecto que se lo ha tratado transversalmente durante el desarrollo de la tesis, complementa la hipótesis general.
- ✓ *Aplicar un programa básico de Administración de Recursos Humanos*, fue ampliamente tratado en el Capítulo III. Abarca desde el concepto de motivación personal, hasta el trabajo de la comunidad educativa con un enfoque sistemático.
- ✓ *Estudiar las principales características de liderazgo que ayuden a quien gerencia o es parte de una institución educativa a realizar su trabajo de manera eficiente*. El Capítulo IV hace un resumen explícito de los aspectos de liderazgo que deben ser circunstanciales con la labor del Gerente Educativo. Se incluye una diferenciación del liderazgo por género.
- ✓ *Aplicar la planificación estratégica como medio para alcanzar la eficiencia de las instituciones educativas*.

Convencido de que la planificación es la base para el éxito en cualquier actividad he dedicado el Capítulo V a este tema, en él se contempla desde los conceptos básicos hasta un modelo aplicativo que aspiro sirva de guía para el lector.

- ✓ *Desarrollar un plan de marketing educativo.* El Gerente Educativo debe enfrentar una competencia cada vez más intensa y atender a un mercado cada vez más exigente, es por eso que su gestión, sus logros y sus proyecciones deben promocionarse a fin de que la comunidad se entere de la eficiencia de la institución educativa. El Capítulo VI recoge los lineamientos básicos que debe contener un plan de marketing como herramienta de respaldo del Gerente Educativo.

La **hipótesis general** de esta investigación fue "la preparación gerencial del personal directivo, docente y administrativo, facilitará la inserción de las instituciones educativas en un proceso de mejoramiento continuo, que las lleve a convertirse en organizaciones competitivas, capaces de generar desarrollo del capital humano, rentabilidad social y económica".

He buscado compilar en este documento una verdad que resulta evidente:

"La educación ecuatoriana está en crisis". Una crisis que tiene su origen en muchos factores:

- ✓ La politización del sector educativo
- ✓ La crisis económica que se ha agravado en los últimos años
- ✓ La falta de una política de Estado para el tratamiento de la educación
- ✓ Un currículum que no corresponde a la realidad actual
- ✓ La desvalorización social de la profesión de maestro.

Estos constituyen el punto de partida de un problema que se ha convertido en un círculo vicioso en el que la participación del maestro juega un rol fundamental. Se consideramos que el maestro desarrolla su tarea en un medio en el cual la mediocridad es la constante, entenderemos por qué la realidad ecuatoriana es poco alentadora.

Estos antecedentes y la transformación que ha experimentado la realidad mundial, que abarca a todos los sistemas y a todos los procesos, hacen que un cambio en el área educativa se vuelve imprescindible, considerando que hemos ingresado a la era del conocimiento y que nuestra sociedad debe competir en función de los logros que consiga en este campo. Y quien es el encargado de conducir este cambio es precisamente el maestro, quien debe concebir su tarea como un proceso productivo, para el que recibe

un insumo que son los estudiantes de preprimaria y debe ser él quien dirija el proceso de transformación hasta obtener el producto, que tiene fases intermedias al finalizar cada período escolar, y finalmente el bachiller graduado en secundaria y listo para ingresar a la etapa de profesionalización en los niveles de educación superior o para aportar efectivamente al proceso productivo del país.

Para llevar adelante esta delicadísima misión debe tener una formación que le permita conocer a ciencia cierta y dominar las técnicas de administración, de tal manera que haga de su tarea un hecho productivo en el cual la eficiencia y la eficacia sean las constantes que le permitan formar seres humanos competitivos y con espíritu ganador. En este afán los métodos tradicionales han quedado atrás y hoy el maestro debe ser un administrador del quehacer educativo, que incluye al proceso mismo de enseñanza y también a la organización, para lo cual debe conocer cómo liderar los procesos pedagógicos a través de técnicas de planeación, ejecución, control y evaluación de los recursos humanos, técnicos, administrativos, financieros y físicos de las instituciones educativas.

Es necesaria una transformación educativa que no busque maestros que solamente sigan las reglas sino que cuente con maestros que participen en la elaboración de dichas reglas. La preparación para este oficio cambia sustancialmente, de lo que era

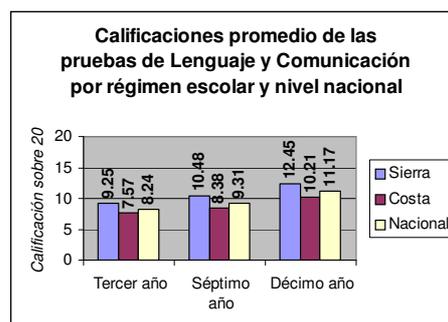
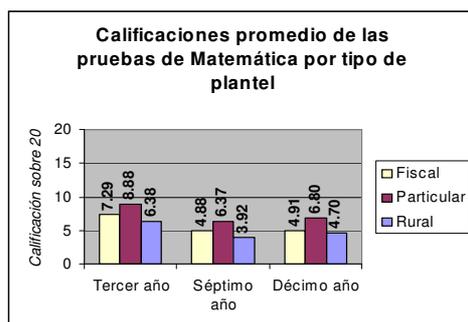
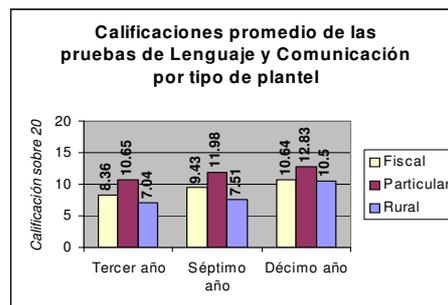
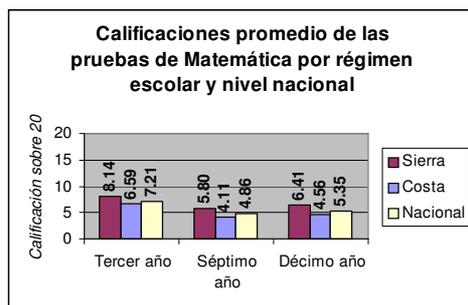
entrenamiento a educación, pues hoy los maestros (Gerentes Educativos) deben saber tomar decisiones y discernir.

La educación continua pasa a ser la norma en la vida del maestro.

Los valores que rigen la tarea del maestro - Gerente cambian: Se trabaja para el cliente (alumnos/alumnas) no para pasar a satisfacer los requisitos de la supervisión.

La institución educativa en sí pasa a ser una organización del conocimiento y del aprendizaje. Ya no es una sola persona a varias personas las que aprenden. Es toda la organización parte de un continuo proceso de aprendizaje.

La hipótesis de este trabajo que ha sido confirmada a lo largo de la investigación, por medio del estudio bibliográfico en el que se expresa los criterios de diferentes autores predominantemente aquellos que conocen la realidad ecuatoriana, sin que por ello se haya dejado de recoger los escritos de autores extranjeros. Además, la hipótesis se comprueba con el análisis de las estadísticas de la realidad nacional que nos brindan un panorama que requiere cambios urgentes para que el país inicie su proceso de Desarrollo y alcance niveles de Seguridad que faciliten esa tarea. Estas estadísticas se reflejan en el informe de APRENDO del cual extraemos algunos indicadores:



Porcentaje de alumnos que dominan ciertas destrezas

Sierra Costa Guayas

Segundo grado

Solucionar problemas de suma y resta	12%	9%	8%
Identificar los elementos de un texto	23%	13%	12%

Sexto grado

Calcular el área o volumen de un paralelepipedo	5%	3%	3%
Comparar dos elementos de un texto	23%	13%	15%

Tercer curso

Resolver problemas con porcentajes	10%	5%	5%
Identificar en un texto los argumentos que apoyan una tesis	34%	21%	22%

Adicional al estudio realizado, hago constar los criterios de personajes que son parte del quehacer educativo nacional. Así:

- ✓ Las mejoras educativas no se logran cambiando los papeles, los libros de texto, los planes o programas. Mentira, esos cambios son cosméticos. Esos papeles no mejoran la educación. Es el trabajo de los maestros lo que logra los verdaderos cambios.

El maestro es el factor fundamental para mejorar la educación porque es el encargado de ejecutar la educación, es el que logra que los niños aprendan. Y para que el maestro sea ese factor, por supuesto que son fundamentales su preparación, su capacitación continua, las condiciones de su trabajo.....pero ninguno es más importante que la mística y entrega del maestro que tiene que amar lo que hace".

JUAN MANUEL ESQUIVEL, Consultor en evaluación y medición educativa para el Banco Mundial y la Agencia Interamericana de Desarrollo.

- ✓ A fin de mejorar los niveles de aprendizaje "El ex ministro Jaramillo sugiere una mejor calidad académica para los maestros....."

MARIO JARAMILLO, ex Ministro de Educación.

- ✓ "El problema es el maestro.....si bien el salario es importante, no es lo fundamental; basta recordar que Jaime Roldós Aguilera triplicó el salario del maestro y la calidad de la educación no mejoró. Entonces falta preparación al docente y, por que no decirlo, falta mística y entrega para dedicarse a la noble tarea de enseñar".

MARTHA GRIJALVA, Coordinadora de APRENDO.

- ✓ "Aprendo deja dos enseñanzas....la necesidad de invertir en el sector educativo y en particular en la formación de los maestros.....".

RAUL VALLEJO, ex Ministro de Educación, Docente
universitario

- ✓ "Una solución a la mala calidad de la educación está en la capacitación del maestro. Se debe cambiar la metodología de trabajo en el aula y fuera de ella".

MARIANA ROLDOS, Subsecretaria de Educación.

Queda pues claro que la necesidad de incorporar nuevas técnicas y conocimiento a la formación de los maestros es un hecho impostergable si queremos avanzar en esta tarea vital para el desarrollo y seguridad de nuestro país. Para ello debe concebirse al educador como un Gerente que en cada uno de sus niveles de acción aporte con soluciones y genera ideas que lleven

a un cambio continuo del quehacer educativo en su avance hacia la transformación de la realidad ecuatoriana.

Hipótesis Particulares

1. "Los centros superiores de formación de docentes, no incluyen en su p^énsum de estudios materias relacionadas con el *área gerencial*".

Esta hipótesis se comprueba con el análisis realizado a los planes de estudio vigentes en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador en el que nos presenta los diferentes campos que abarca la formación del docente, sus respectivas *áreas* y asignaturas y la carga horaria correspondiente a cada curso. De un análisis se desprende que en el *área psicopedagógica* de un total de 36 períodos, 3 están destinados a la Administración Educativa, es decir un 8% de la carga horaria, que comparada con el total de los períodos en los cuatro años de formación docente, que suman 150, significa tan solo el 2%.

Esto es justamente uno de los aspectos que considero deben modificarse en el proceso de formación de los maestros. Si bien los roles previstos son adecuados y muy útiles, es impostergable que se incluya el rol de *Gerente administrador* de

la institución y del proceso educativo, incrementando al plan de estudios, materias como: Liderazgo, Gestión educativa, Administración de recursos humanos, Administración por objetivos, y el nuevo paradigma, Administración por valores.

Así mismo, la ausencia de la formación gerencial del futuro docente egresado de los IPED's se confirma al analizar la malla curricular para la formación de profesores de educación primaria en donde la única asignatura que se imparte es administración educativa con una carga horaria de 100 horas, que en relación al campo disciplinar didáctico representa un 6% y comparado con el total de la carga horaria (4 800 horas) es, al igual que en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, tan solo el 2% de la formación del docente.

El análisis del Plan de estudios de la Universidad Central y de los IPED's para la formación de docentes nos demuestra que las materias gerenciales prácticamente están ausentes y solo se dedica un porcentaje mínimo para la enseñanza de Administración Educativa que, siendo importante, no es suficiente para dotarles de los conocimientos y las herramientas que un Gerente Educativo debe poseer para liderar su tarea y

emprender en un proceso de cambio con bases sólidas que garanticen el éxito de su gestión.

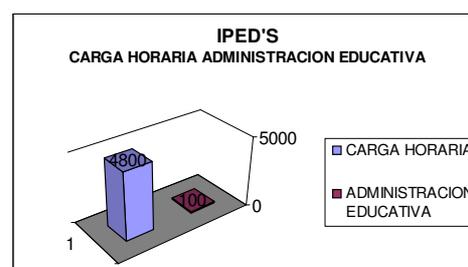
2. "La administración gerencial de las instituciones educativas les permitirá alcanzar la eficiencia en su gestión".

Esta hipótesis es complementaria con la hipótesis general puesto que, si los docentes egresan de los centros de formación con conocimientos de administración tanto del recurso humano, físico, técnico, materiales, etc., y se capaciten en técnicos para gerenciar los procesos educativos es inminente que existirá una mejora sustancial de los logros, pues la evaluación por resultados estará presente en todas las acciones y se aplicará a los proyectos y planes ejecutados en la institución educativa.

El maestro - Gerente Educativo contribuirá para que, a través de su labor, la institución educativa se convierta en un ente generador de recursos, eliminando las restricciones presupuestarias que hoy padecen los centros de enseñanza, facilitando su autofinanciamiento por medio de la autogestión eficiente y eficaz.

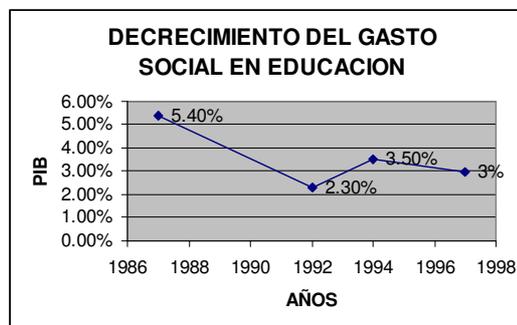
7.2. CONCLUSIONES:

- ✓ Tanto los programas de estudio vigentes en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación como aquellos que manejan los IPED's y los Institutos de Educación Intercultural Bilingüe para la formación de docentes asignan porcentajes escasísimos de la carga horaria a la enseñanza de materias relacionadas con el área gerencial - educativa, dedicándole el 2% a la administración. El análisis de dichos Planes de estudios para la formación de docentes nos demuestra que las materias gerenciales prácticamente están ausentes y solo se dedica un porcentaje mínimo para la enseñanza de



Administración Educativa que, siendo importante, no es suficiente para dotarles de los conocimientos y las herramientas que un Gerente Educativo debe poseer para liderar su tarea y emprender en un proceso de cambio con bases sólidas que garanticen el éxito de su gestión.

- ✓ A partir de 1972 ha decrecido la participación del gasto social en educación. Del 5,4% del PIB en 1987 pasó al 2,3% del PIB en 1992; en 1994 se recuperó a 3,5% del PIB y bajó a 3% en 1997.



- ✓ El 83,2% del presupuesto anual de educación es gasto corriente y sólo a remuneraciones de profesores se asignan el 71,5% de los egresos totales.
- ✓ El gasto en educación es altamente centralizado, pues el 95,3% del total anual de la administración pública en esta materia se maneja en la administración central, mientras la diferencia de 4,7% se maneja desde las administraciones locales, lo cual se mantuvo durante los últimos 25 años.
- ✓ La ineficiencia del sistema educativo se refleja principalmente en la tasa bruta de escolaridad y en las altas tasas de repetición y deserción que hacen que un estudiante ecuatoriano promedio le tome 7,7 años completar los 6 años de educación primaria, lo cual representa una ineficiencia del sistema del 28%. Además sólo un 40% de los niños que ingresan a secundaria, la completan.

- ✓ Aún cuando ya se discute el tema de la descentralización de la educación y aunque se planteen alternativas para mejorar la eficiencia administrativa, el sistema sigue centralizado. Hay esfuerzos en materia de desconcentración administrativa, a través de los sistemas de capacitación docente y de las redes de los Centros Educativos Matrices (CEM) del proyecto EBE-PRODEC (financiado por el Banco Mundial), pero aún no se ha logrado consenso para una verdadera descentralización del sistema, que propicie el control y manejo del presupuesto y del personal educativo sea transferido a nivel local, bajo la autoridad de los directores de los planteles con la participación de profesores y padres de familia en las decisiones.

- ✓ En la educación del país hay una ausencia de rendición de cuentas a todo nivel. El MEC se ve afectado por un sistema de administración en el cual no hay relación entre la calidad del desempeño de los funcionarios y su premiación. En los niveles centrales no existe un sistema de evaluación transparente que permita distinguir entre buenos y malos administradores y docentes.

- ✓ La educación constituye un enorme reto del liderazgo. Este es el fundamento sobre el que gira nuestro desarrollo futuro. Nuestros maestros deben acompañar su tarea con una

inmensa dosis de liderazgo que facilite la transmisión de conocimientos, experiencias, pero sobre todo siembre la semilla de una nueva concepción de la vida, con una óptica positiva, emprendedora y de valoración de nuestra capacidad y de nuestra gestión.

- ✓ Las grandes transformaciones tecnológicas, la velocidad con que se incorporan los conocimientos a la realidad actual y la innovación de los procesos y de los conceptos administrativos, entre otros aspectos, demandan la implementación de un nuevo estilo de educación, que nos facilite acortar la distancia existente entre nuestros países y los más desarrollados. La responsabilidad de planificar, dirigir y controlar estos nuevos procesos debe estar a cargo de profesionales que sean capaces de modificar de manera integral el sistema educativo, atendiendo para ello a las principales tendencias de la educación del próximo siglo que demanda de una gerencia estratégica de calidad que posea la capacidad de aglutinar, bajo su estilo de liderazgo, a todos los involucrados en el proceso educativo en aras de conseguir los objetivos previstos con el impacto necesario. Ese es el gran reto para el que deben estar preparados los Gerentes Educativos del nuevo milenio.

- ✓ Una de las principales tareas de Gerente Educativo es hacer de su institución una organización productiva, para lo cual deberá otorgar máxima prioridad a crear el ambiente de entusiasmo que haga posible la valoración y el rendimiento de las personas: clima de sereno optimismo, seguridad sus propias capacidades, solidaridad y confianza, colaboración entre directivos, profesores, alumnos, padres de familia y trabajadores, buscando que no necesariamente trabajen más horas, sino que trabajen mejor y de manera más inteligente.

- ✓ La función de la Gerencia Educativa es definir las estrategias para alcanzar el mejoramiento de la educación que incluyan la incorporación de innovaciones pedagógicas que promuevan resultados concretos en los aprendizajes, que se orienten a alcanzar una educación de calidad, que faciliten la autogestión y corresponsabilidad de la institución educativa en la administración de sus recursos humanos y materiales.

- ✓ La misión de una gerencia educativa de calidad es mejorar la calidad de la educación de los estudiantes ejerciendo las funciones administrativa, pedagógica y de seguimiento para mejorar y fortalecer la organización y vida escolar, sus condiciones físicas y ambientales, garantizar el bienestar de los

alumnos, mejorar el trabajo en el aula y el rendimiento de los discentes de la escuela que dirige.

- ✓ La calidad total en educación es el mejoramiento continuo del proceso en el cual está implícito el servicio profesional que brinda la Gerencia Educativa y la Gerencia Media, constituida por los profesores y maestros. Un servicio profesional de calidad incluye la calidad técnica y la pedagógica y la calidad de la comunicación interpersonal: la cultura de las relaciones humanas.
- ✓ El fracaso del Estado como administrador del hecho educativo ha llevado a que sean personas u organizaciones particulares las que tomen la iniciativa en ésta área y descubran que se trataba de un excelente negocio al que dieron impulso con ofertas que rebasan en mucho a aquella que puede ofrecer la educación pública, lo que ha desembocado en que un porcentaje considerable de la población estudiantil se eduque en centros particulares o pensionados.
- ✓ Para hacer frente a los grandes desafíos de la sociedad actual es imprescindible una profunda transformación de la educación; en este proceso debe considerarse una sólida formación moral, es decir la enseñanza de valores, el rescate de la cultura y su valoración, el cultivo de la honestidad como forma de vida, el

autorespeto y otros, que le permitan al estudiante junto a una base de conocimientos científico – técnicos, ser parte de un conglomerado social comprometido con el desarrollo de su pueblo.

- ✓ Para alcanzar esta meta se necesita que la institución educativa actúe con un enfoque sistémico, involucrando tanto a los actores internos como externos del proceso de enseñanza – aprendizaje. En este esfuerzo debe existir una comunión entre maestros, alumnos, padres de familia y el grupo social al que se proyecta la labor del colegio.

- ✓ El Gerente Educativo debe convertirse en un permanente motivador de sus colaboradores, lo cual contribuirá positivamente al éxito de su organización educativa. Ello depende del incremento del conocimiento, habilidades y motivación de su fuerza laboral, de los beneficiarios directos e indirectos del servicio. El éxito de los maestros depende cada vez más de las oportunidades para aprender y practicar sus habilidades. La institución educativa necesita invertir en el desarrollo de sus maestros a través de la capacitación, el entrenamiento y el continuo crecimiento de las oportunidades, éstos deben incluir el entrenamiento impartido en las aulas o en talleres específicos, en jornadas de convivencia, la rotación en

el trabajo también ofrece una manera efectiva de entrenar e incorporar esas experiencias a su función.

- ✓ En la comunicación que se produce en el aula de clases se pone en juego la iniciativa del profesor, lo que le permite dirigirla y mantener un clima sociopsicológico adecuado para que se produzca bienestar, optimismo, alegría, y el estudiante se sienta autorrealizado en la tarea que ejecuta y concientice el grado de significación que tiene la asignatura o la temática para su desarrollo, fortaleciendo así, la motivación y el interés profesional. Reducir la comunicación a la función informativa es como cortar las alas de un pájaro. Aplicarla integralmente hasta la introducción de las avanzadas tecnologías, es la demanda del tercer milenio.
- ✓ Uno de los principales desafíos de los Gerentes Educativos, es llevar adelante una labor que convierte a su organización en líder del cambio. Para ello debe tener la convicción de que el cambio es una oportunidad.
- ✓ La enseñanza del liderazgo se basa en algo simple: Los educadores deben dar a sus estudiantes oportunidades de que lideren. Debe reconocerse en cada alumno que es un ser humano valioso y digno de consideración, que posee

cualidades de liderazgo. La escuela, la sociedad, la familia deberían ser grupos que engendren líderes en su seno.

- ✓ Es responsabilidad y compromiso de toda la comunidad educativa, especialmente de quienes están en su conducción, a través de una gestión efectiva, diseñar e implementar la Planificación Estratégica de la organización. Esta es una excelente herramienta para facilitar la acertada toma de decisiones por parte del Gerente Educativo. En este documento se analiza el pasado en que se desenvolvía la Institución, con sus logros y con sus fracasos; y la evaluación del presente, con su enfoque prospectivo, donde se considere las tendencias del entorno mediato e inmediato, en sus diferentes escenarios.

- ✓ El Marketing Educativo es otra de las herramientas en las que el Gerente Educativo deberá apoyarse para una adecuada gestión. Más aún si consideramos que las instituciones educativas han trabajado en el pasado, apoyadas en los años de experiencia, en la actividad y en el buen nombre ganado durante los años de funcionamiento, y que hoy en día esa realidad ha cambiado por la diversificación de la oferta que presentan una gran cantidad de instituciones que dan a sus organizaciones un tratamiento de empresa y como tal dirigen sus esfuerzos para atender a un determinado sector de la

población y satisfacer necesidades específicas, lo que obliga a quienes dirigen una institución educativa a desarrollar actividades que la promuevan y permitan proyectarla hasta alcanzar su visión de futuro.

7.3. RECOMENDACIONES:

- ✓ Es imprescindible que el Gobierno Nacional, como parte de su política de acción, y en coordinación con el Ministerio de Educación y Cultura, implemente procesos de desconcentración y descentralización de funciones y actividades que abarquen las áreas: técnica, pedagógica, administrativa y financiera, en cada uno de los niveles y que comprenda también en proceso de diseño y desarrollo curricular. Solamente de esa manera podrá darse impulso a este sector fundamental para el Desarrollo y la Seguridad nacionales.
- ✓ El Ministerio de Educación y el CONUEP deben planificar de manera conjunta los nuevos programas que rijan el proceso de formación de docentes, tanto en las Universidades del país como en los Institutos Superiores de Pedagogía; estos programas deben brindar especial atención a las materias de formación gerencial de los futuros maestros, en el afán de que se conviertan en líderes de gestión y promotores de cambio en

sus instituciones educativas. El mismo criterio debe primar para la estructuración de los cursos de capacitación que se dictan a los maestros como parte de su formación permanente.

- ✓ Considerando que la educación se constituye en el pilar principal para el desarrollo de un Estado es prioritario e impostergable iniciar un diálogo entre las organizaciones de educadores y los representantes del Gobierno en el sector educativo, a fin de llegar a consensos que permitan, en un esfuerzo mancomunado, diseñar y ejecutar un Plan Nacional de mejoramiento de la calidad de la educación en el Ecuador que se constituya en el documento base para una política educativa de Estado que promueva y facilite la transformación de la realidad de la población ecuatoriana.
- ✓ El Ministerio de Educación a través de la DINAMEP y los organismos encargados de la capacitación del maestro deben desarrollar políticas de profesionalización y de mejoramiento de los recursos humanos, en el marco de un sistema que respete y optimice la experiencia docente, potenciándola por medio del entrenamiento continuo y la capacitación mutua.
- ✓ Es necesario que el debate y la preocupación sobre la educación, deje de ser patrimonio del Estado y del gremio de maestros y se convierta en una actividad que se realice con el

criterio de todos los actores organizados del país, recogiendo los aportes de políticos, empresarios, líderes de opinión, medios de comunicación, industriales y fundamentalmente cuenta con el criterio y aporte de quienes conforman la comunidad educativa, es decir, la participación directa de padres de familia, estudiantes, maestros y representantes de la comunidad, a fin de que esta actividad fundamental para la seguridad y desarrollo del país tenga el soporte y respaldo de toda la población.

- ✓ Solamente una tarea responsable, ejecutada con mística y profesionalismo, permitirá que la profesión del maestro se revalorice socialmente. Para ello, el proceso de formación de docentes debe enfatizar el desarrollo de las capacidades de liderazgo del futuro docente, que apoyado en las demás herramientas con que cuenta un Gerente Educativo podrá invertir la realidad del sistema educativo ecuatoriano, en un proceso, que sin lugar a dudas, será largo y nada fácil, pero que constituye la única alternativa para llevar adelante un proceso de crecimiento económico fundamentado en el desarrollo humano y social de la población ecuatoriana, que será la base para alcanzar niveles de seguridad interna del Estado ecuatoriano e impulsar su desarrollo sostenido.

BIBLIOGRAFIA:

- ✧ Aelion, Francois. El arte de dirigir, Ediciones Gestión 2000, (1996)
- ✧ Villalba, Nancy De. La educación preventiva en el hogar y en la escuela, (1992)
- ✧ Druker, Peter. La sociedad postcapitalista, (1994)
- ✧ Druker, Peter. Las nuevas realidades, Editorial Sudamericana 4ta. Edición, (1992)
- ✧ Druker, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, (1999)
- ✧ Hecht, Maurice. Administración Básica, Editorial Limusa, (1984)
- ✧ Hernandez, Ana Miriam. Gerencia de calidad en la educación, (1997)
- ✧ Jaap, Tom. Desarrollo del liderazgo, Serie empresarial, Legis, (1989)
- ✧ Kearns, David. Former Deputy Secretary of Education, en el libro Liderazgo para el Siglo XXI, McFarland, Lynne – McGraw Hill, (1996)
- ✧ Medina, Jorge. Planeación estratégica y política de empresas. IAEN – (1999)
- ✧ Paredes Santos, Alfredo. Planificación Estratégica
- ✧ Quiroz, Carlos. Componentes para la definición del plan de educación
- ✧ Quishpe, Cristóbal. Elementos básicos para la gestión educativa, (1998)
- ✧ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 7ma. Edición, (1996)
- ✧ Rokeach. The nature of human values, (1973)

- ✧ Rosales, Darwin E. Creación del Colegio Particular Academia Militar Aduanera, Proyecto de Grado, ESPE, (1997)
- ✧ Rosales, Darwin E. Plan Estratégico del Liceo Aduanero, Proyecto de Grado, UIDE, (1999)
- ✧ Stogdill, R.M. Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press, (1974)
- ✧ Torres, María Rosa. Como mejorar la calidad de la Educación Básica
- ✧ Vallejo, Raúl. Una utopía para el siglo XXI, Corporación Editora Nacional
- ✧ Vinueza, Fernando. Desarrollo de un proceso metodológico para la elaboración del Plan Estratégico en unidades educativas
- ✧ Warren, Bennis. Repensando el futuro, Edit. Norma
- ✧ West, Jack, Entender y usar los criterios del premio nacional a la calidad, Malcom Baldrige – UIDE –
- ✧ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, (1998)
- ✧ Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio, Corporación de estudios y publicaciones, (1996)
- ✧ La formación docente inicial para el siglo XXI, MEC – DINAMEP, (1999)
- ✧ Fundamentos para la formación de profesores (as), MEC-BID – DINAMEP, (1998)
- ✧ Administración educativa, MEC, DINAMEP, (1996)

- ✧ Manual de Gerencia Educativa para una escuela de calidad, MEC
- ✧ Proyecto Mosta (1998)
- ✧ Revista EDUCACION
- ✧ Revista DINNERS - Febrero 2000
- ✧ Revista Gestión, Abril (1998)
- ✧ Revista de investigación y difusión social de la ESPE # 3
- ✧ Nota de aula de la Universidad Internacional del Ecuador
- ✧ Notas de aula del programa de Gerencia Educativa – PUCE y Corporación Andina de Gerencia Social.

AUTORIZACION DE PUBLICACION

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos como artículos de revista o como artículos para lectura seleccionada.

Ing. Darwin E. Rosales N.