

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

**PROPUESTA: PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA
LA ESCUELA FISCAL MIXTA VESPERTINA #226“CLEMENCIA
RUILOVA RUGEL” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
DURANTE EL PERIODO LECTIVO
2010-2011**

**PROYECTO DE TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO
DE MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

TOMO II

Autor: Bernal Tigse María Magdalena

Asesora: Msc. Ríos Cajas Gladys

Guayaquil, septiembre del 2011

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
➤ Portada	i
➤ Índice	ii
➤ La Propuesta	1
➤ Justificación	1
➤ Diagnostico	2
➤ Fundamentación Teórica de la Propuesta:	
○ ¿Qué es un Proyecto?	3
○ ¿Qué es un Proyecto de Desarrollo Institucional?	4
○ ¿Cuáles son los componentes del Proyecto de Educativo Institucional?	9
➤ Diagnostico	10
➤ Identidad Institucional.	10
➤ Componente Curricular.	10
➤ Componente de Gestión	10
➤ Proyecto de Aula.	11
➤ Característica del Proyecto Institucional:	
○ Manejable	11
○ General y Generador.	12
○ Integral y Coherente.	12
○ Participativo y Consensuado.	12
○ Flexible abierto y Progresivo.	13
➤ La Organización:	14
○ ¿Qué incluye Organizar?	16
➤ Características.	16
➤ Importancia.	17
➤ Organización Institucional.	17
➤ Clasificación de la Organización:	17
○ Organización Formal.	18
○ Organización Informal	18
○ Organización Lógica.	19
○ Organización Funcional	19
➤ Elementos de una Organización:	20
➤ Gestión Administrativa	22
➤ Importancia de la Gestión Administrativa	22

➤ Tipos de gestión	23
➤ El Control de Gestión.	24
➤ La Gestión Administrativa y Académica.	29
➤ Procesos administrativos	31
➤ Planificación.	31
➤ La Organización escolar.	33
➤ Dirección.	36
➤ Evaluación.	38
➤ Fundamentación Filosófica	40
➤ Fundamentación Sociológica	43
➤ Fundamentación Curricular	45
➤ Fundamentación Educativa.	46
➤ Objetivos de la Propuesta.	49
➤ Descripción de la Propuesta.	50
➤ Proyecto de Desarrollo Institucional para la escuela Fiscal Mixta N.226 “Clemencia Ruilova Rugel’ :	
1.-Datos Informativos.	51
2.- Reseña Histórica de la Institución.	52
3.- Visión.	52
4.- Misión.	53
5.- Valores Institucionales:	54
a.- Valores Éticos	54
b.- Valores Morales	55
c.- Valores Sociales.	57
6.- Objetivos Específicos.	59
7.- Principios Institucionales.	60
8.- Diagnostico (FODA).	61
9.- Objetivos del Diagnostico.	62
9.1.- Metas.	63
10.- Propuesta Pedagógica	63
11.-Principios Pedagógicos	64
➤ Perfiles a configurar en el egresado de la Educación Básica.	66
11.1.-Enfoque Pedagógico	67
11.2.- Políticas	71
○ Recursos	71
○ Evaluación	71
➤ Factibilidad de la Propuesta:	72
○ Financiera	72

○ Legal.	72
○ Técnica	73
○ Recursos Humanos	73
○ Política.	73
➤ Referencias Bibliográficas.	74
➤ Bibliografía.	75
➤ Referencias Electrónicas.	76

LA PROPUESTA

Proyecto de Desarrollo Institucional para la Escuela Fiscal Mixta Vespertina # 226 "Clemencia Ruilova Rugel" de la ciudad de Guayaquil durante el periodo lectivo 2010- 2011.

JUSTIFICACIÓN

El cambio en las instituciones es una exigencia cotidiana; pero los indicadores de este cambio no siempre son evidentes.

En la actualidad la sociedad le exige a las instituciones educativas transformaciones profundas que ayuden a mejorar la calidad de la formación profesional; así, la exigencia de cambio se ha vuelto cotidiana; y no cualquier tipo de cambio, sino aquél que conduzca a las instituciones a ser eficientes en el corto plazo; la sociedad tiene prisa y ya no apoya proyectos de transformación graduada; y mucho menos tolera que los grupos de poder, los grupos políticos, frenen esa transformación dinámica tan necesaria que permita asentar los fundamentos de una educación con mejor calidad en el contenido, en los métodos y en la docencia; pero principalmente con mejor calidad para el desarrollo integral del educando; tanto en sus actividades profesionales como en aquéllas que implican a la cultura, la ciencia, la política y la familia.

Y esta proyección institucional en el tiempo, nos permite dibujar un escenario de alta calidad académica y cultural como lo exige esta sociedad dinámica e impaciente del tercer milenio.

DIAGNÓSTICO

A la luz del breve diagnóstico realizado, se propone que el P.D.I sea esencialmente una herramienta de gestión, de toma de decisiones, no un planteamiento teórico. Interesa que su orientación y contenido incorpore todo aquello que ayude a realizar una buena gestión administrativa, pedagógica y financiera dentro de lo que es la finalidad esencial del servicio educativo: que los estudiantes aprendan y tengan éxito.

En otros términos, se requiere que el PEI establezca con claridad los objetivos, resultados y estrategias que permitan alcanzar mejores aprendizajes y una mejor formación en general, es indispensable un planeamiento institucional más riguroso y más focalizado en lo esencial, que optimice el uso de los recursos empleados y que siga el ritmo de los cambios científicos y tecnológicos

En base a la encuesta realizada a los profesores y directivos de la Escuela Fisca Mixta Vespertina # 226“Clemencia Ruilova Rugel” de la ciudad de Guayaquil ,se determinó que se necesita un Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional , un documento que define y caracteriza la personalidad de la institución educativa, llevarlo a cabo significa considerar un espacio para revisar el sentido y finalidad de la escuela, una oportunidad para desarrollar propuestas desde y ella, revisar los resultados de la acción docente, la calidad de las intervenciones institucionales y pensar en la forma de lograr avances significativos en ella.

Se trata de una propuesta integral que considera como prioridad el desarrollo y actualización de los valores y los principios de formación, la direccionalidad de la acción institucional y los estilos de gestión pedagógica y administrativa para lograr procesos de calidad.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

En la vida cotidiana de la escuela, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos rebalsen en lugar de poder anticiparnos.

El Proyecto de Desarrollo Institucional (P.D.I.) debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra (o no debería entrar) a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su P.E.I. No alcanza con que los integrantes tengan 'alguna vaga idea' acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen.

Para pensar el proyecto institucional, comencemos preguntándonos:

¿Qué es un Proyecto?

Según el diccionario significa:

- Designio o intención de ejecutar algo,
- Plan para ejecutar algo de importancia,
- Representación de la obra que se ha de fabricar,
- Representación en perspectiva.

En todos los casos, remite a mirar hacia adelante, considerar a futuro, un plan fijado de antemano.

Cross, (1994) expresa:

"El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos" (pág. 1).

También en un sentido amplio podemos decir que: "Un proyecto es ante todo, lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos"

¿Qué es un Proyecto de Desarrollo Institucional?

Según Cuevas Casas Carlos y Pérez Torres Gisela (1997) consideran que:

"El Desarrollo de la Institución educativa, se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales que son: el trabajo en grupos, el desarrollo de cuadros y el liderazgo" (p.2)

El P.D.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

Analicemos esta definición. Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad de la vida institucional.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El P.D.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. El enfoque que describo se denomina estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

"En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación".

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

De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del Proyecto desde este modelo, cambia la incidencia del rol del director. Si bien es un rol clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo), el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de

decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de la Escuela, los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

Es como el ejemplo que cita Blejmar del hospital, (1995):

“En que si el cirujano tuviera que pedirle permiso a su supervisor antes de operar para ir 'por este lado' o 'por el otro', y a su vez éste tuviera que hablar con el director general; donde se observa que la operación sería imposible”

Hay que pensar la participación de los actores como un elemento consustancial del proceso de gestión del P.D.I., asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica.

El director tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos 'para cumplirle al Director', es el proyecto para todos.

Contaremos entre los actores con:

- Maestros,
- Alumnos,
- Directivos,
- Personal no docente,
- Padres,

- Otros,

Que a juicio de escuela sean necesarios para determinado proyecto.
Ej.: vecinos, empresarios, etc.

Cuando decimos maestros, tenemos que incluir a los profesores especiales, que muchas veces, y por diversos motivos (pocas horas que están en un mismo establecimiento; o trabajan en otro predio, tal es el caso de muchos profesores de Educación Física en dificultad para que se organice un día de encuentro del personal en el que coincida que asistan todos los profesores especiales; etc.) suelen ser los olvidados, marginados, o extranjeros a la construcción o revisión de un proyecto. A veces no se toma en cuenta que los temas que puedan plantear estos docentes pueden ser prioritarios. Otras veces, en cambio, se piensa erróneamente que un problema es ajeno a lo que ocurre en la clase especial. Por ejemplo, se decide plantear estrategias para abordar problemas de conducta, o para mejorar los aprendizajes de los alumnos. ¿Acaso no están referidos a lo que sucede en los distintos ámbitos escolares?

En cuanto a las familias que envían a sus hijos a la escuela, está claro que su voz y voto resulta relevante, son los destinatarios del servicio educativo que se brinda. Un proyecto puede resultar a los ojos de los docentes y directivos muy interesante, pero si no se va a plasmar efectivamente en la comunidad ¿para quién es el Proyecto? ¿De qué sirve la escuela vacía?; ¿para qué queremos una escuela sin alumnos?

Con respecto al personal no docente imaginemos una obra de teatro donde para que la función se pueda llevar a cabo con éxito, precisamos necesariamente del sonidista, del electricista, del boleterero, del acomodador, del maquillador, etc. porque cualquier inconveniente en alguna de estas áreas puede hacer fracasar la obra. En una institución educativa recordemos cómo nos altera la realización de las tareas si faltó

la secretaria, si el presupuesto administrativo no fue otorgado, si el personal de maestranza realiza ineficientemente la tarea. Imperiosamente, necesitamos contar con ellos y que sepan con claridad su responsabilidad en el cronograma de actividades.

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

Por lo tanto el Proyecto de Desarrollo Institucional es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para obtener un como Proyecto de Desarrollo Institucional como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en periodo no menores de 5 años, con el fin de tomar la pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

Calero, (1998) considera que:

“El Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional es un documento que define y caracteriza la personalidad, de la institución educativa. Sintetiza un conjunto de aspiraciones y prioridades de la acción educativa, cohesiona el esfuerzo institucional e integra el esfuerzo individual como aporte para cambiar la realidad con proyecciones de futuro. Es un documento singular y propio, resultado de un esfuerzo creativo fundado en la participación de los diversos miembros de la comunidad educativa.”

Llevarlo a cabo significa considerar un espacio para revisar el sentido y finalidad de la escuela, una oportunidad para desarrollar propuestas desde y ella, revisar los resultados de la acción docente, la calidad de las intervenciones institucionales y pensar en la forma de lograr avances significativos en ella.

La participación de la comunidad en la evaluación de la congruencia interna entre los fines y objetivos institucionales y la gestión administrativa y pedagógica; así como el reconocimiento de la identidad institucional, propicia la democratización de los planteles, es decir que esa participación responde a la necesidad de impulsar una educación para la democracia, a partir del reconocimiento de que ésta no puede existir en una sociedad donde prevalecen el autoritarismo, la exclusión y el centralismo

El Proyecto de desarrollo institucional nos permite:

- Conocer y priorizar los problemas de la educación, según el orden de importancia.
- Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar.
- Tener un conocimiento más exacto sobre las diversas situaciones
- Saber con que fortalezas se cuenta y que debilidades se tiene; que oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto.

¿Cuáles son los componentes del Proyecto Educativo Institucional?

Se consideran los siguientes componentes por el DINAMEP

- a. Diagnóstico
- b. Identidad institucional
- c. Componente curricular
- d. Componente de gestión
- e. Proyecto de aula

- a. **Diagnóstico.-** es una especie de “radiografía pedagógica” de la institución educativa debe estar orientada, en primer lugar a identificar y caracterizar la manera más precisa posible las potencialidades y debilidades de la institución educativa y su contexto.

- b. **Identidad institucional.-** está basado en un modelo pedagógico es el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos. Es un proceso de reemplantamiento y de construcción en todas las teorías y de los paradigmas que sustentaron nuestros modelos pedagógicos es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de Enseñar o aprender, este modelo da cuenta el tipo de persona, de sociedad, de cultura que promete la institución educativa.

- c. **Componente curricular.-** Es un componente del PDI. que concreta el conjunto de decisiones en relación a los diferentes componentes curriculares, que se han de tomar colectivamente y que le son propias en el periodo de escolarización que se imparte a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución y desde la coherencia a lo largo de la enseñanza aprendizaje, este componente atribuye al maestro las competencias educativas que con lleva al conocimiento del proceso al proceso enseñanza-aprendizaje como una construcción o reestructuración singular a partir en un instrumento fundamental para mejorar la calidad de la educación.

- d. **Componente de Gestión.-** es un pre-Requisito de todo proyecto educativo institucional para viabilizar su realización. La educación educativa tiene que atender las necesidades presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PDI. Para lo cual tiene que

desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueve una participación responsable de todos los muchos de la comunidad.

- e. **Proyecto de aula.-** es un instrumento activo y dinámico que permite a los alumnos y alumnas, proyectarse, realizarse y actuar, constituye un proceso de desarrollo curricular a las unidades didácticas tradicionales. Es un núcleo organizado de objetivos, contenidos y actividades de enseñanza que surgen de las necesidades de niños, niñas y jóvenes. Como estrategia general, convierte al aula en un verdadero taller donde se desarrollan las experiencias del aprendizaje.

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

- Manejables
 - General y generada
 - Integral y coherente
 - Participativo y consensuado
 - Flexible, abierto y progresivo
- ✓ **Manejable.-** El PDI debe ser un documento de manejo fácil por lo que unas pocas páginas son suficientes para contenerlo. El PI debe estar al alcance y disposición de todos los elementos para su consulta por lo que es conveniente acompañarlo de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuados al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad educativa.
- La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

- ✓ **General y Generador.-** En el PDI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PDI deben elaborarse documentos de carácter programático como anuales de operación, normas institucionales, el plan operativo anual- POA- y los proyectos de aula.

- ✓ **Integral y coherente.-** todo y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PDI. Debe afectar a la globalidad de la institucional incluyendo la gestión administrativa, se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico pedagógico, relación con la comunidad.

El PDI debe otorgar coherencia en la práctica del establecimiento: entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución con el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales.

- ✓ **Participativo y consensuado.-** el PI debe ser definido tomado en consideración a todos los actores quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad. Los diferentes actores que participan en su construcción, tanto internos como externos tienen injerencias en la toma de decisiones, y por ende son responsables de los resultados y consecuencias que dichas decisiones tienen.

El compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa en especial de los docentes es un factor determinante en el éxito del PDI ya que son los que cotidianamente enfrentan la tarea educativa. Los estudiantes tienen mucho que aportar al proyecto sobre las bases de sus intereses y necesidades, saben los que los motiva.

- ✓ **Flexible, abierto y progresivo.**- el PI es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos en el que se ha consensuado en la primera instancia en la comunidad educativa, a partir de comenzar a elaborar los otros documentos programáticos y manuales de operaciones.

No es documento definido, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y formar e introducir elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados y los cambios del contexto y entorno.

Dentro de las perspectivas al PI propondrá linealmente metodológicas que le permiten ejecutar las experiencias y orientar a los educadores y administradores a establecer la misión, visión, objetivos, métodos y técnicas, más coherentes con la cultura de los sujetos y con las experiencias previstas para el aprendizaje.

Para asegurar la dinámica y continuidad en la construcción del PDI. La comunidad educativa debe conformar un equipo que asuma esta responsabilidad.

La Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que se puedan alcanzar las metas de la organización.

Según: Mazacón Antonio (2003)

“En principio, las organizaciones educativas son sistemas sociales. Es decir, sistemas organizacionales en donde intercalan las personas, que se relacionan con otros subsistemas socioculturales, son sistemas sociales en los que se establecen relaciones entre las personas que la forman: alumnos, directivos, profesores, personal técnico, de servicio y administrativo”. (Pag.73)

Los gerentes deben adoptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización, ésta produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo, hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación, en efecto organizar es crear, animar y optimizar estructuras organizativas

Las organizaciones son el contexto del aprendizaje de todos los integrantes de la comunidad es la estrategia que permite realizar aprendizajes significativos y aplicables a la acción profesional.

Es la escuela como institución la que aprende, es el conjunto de profesores el que reflexiona, es toda la escuela la que mejora como fruto del aprendizaje realizado. Y en la que crecen como personas y como profesionales.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que se puedan alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes deben adoptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización, ésta produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo, hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación, en efecto organizar es crear, animar y optimizar estructuras organizativas

Las organizaciones son el contexto del aprendizaje de todos los integrantes de la comunidad es la estrategia que permite realizar aprendizajes significativos y aplicables a la acción profesional.

Es la escuela como institución la que aprende, es el conjunto de profesores el que reflexiona, es toda la escuela la que mejora como fruto del aprendizaje realizado. Y en la que crecen como personas y como profesionales.

¿Qué incluye Organizar?

Organizar incluye determinar que tareas serán llevadas a cabo, como se realizarán, quien las ejecutará, cómo serán agrupadas, quien depende de quién y donde se tomarán las decisiones.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la Organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Características

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe tener las siguientes características:

- Objetivos verificables.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados
- Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que pueda hacer para cumplir las metas.
- Suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio

Importancia

La Organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa, y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas a hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser y lo que es.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización ya que servirán para realizar los planes futuros. Las organizaciones formales e informales tienen planes y metas. El grado en que las organizaciones pueden alcanzar sus metas dependerá del desempeño gerencial, de la eficacia y la eficiencia de los gerentes.

Organización Institucional

Una institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, así toda acción debe efectuarse desde la consideración a la intervención interna y externa. Los elementos que componen esos dos ámbitos y sus interacciones son los que conforman la estructura organizativa del centro.

Las instituciones educativas pueden ser vistas en un aspecto bidimensional: el superficial, formal que se refiere a lo administrativo – legal y el profundo, dinámico, real, interno que define la esencia misma de la vida de la institución, es decir, nos permite advertir los aspectos.

Clasificación de la organización

Numerosos autores de libros y artículos de administración distinguen entre organización formal, e informal, lógica y funcional.

Según, Suarez A. Carmen (2002)

“Las organizaciones formales e informales tienen planes y metas” (p.30)

Organización Formal

Es la estructura intencional de roles o funciones en una empresa formalmente organizada. Como .presidente, vicepresidente, gerentes divisionales, gerentes departamentales.

Entre sus características destacamos que toda organización formal debe ser flexible.

Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

No obstante, una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Organización Informal

Es aquella que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente contribuye al logro de fines comunes Chester Bamard, autor del libro clásico de administración: “Las funciones del Ejecutivo” describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

Frente a un problema organizacional , es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente (aún si esta persona pertenece a otro departamento) que a alguien de quien lo único que se sabe es que ocupa determinado sitio en un organigrama.

De este modo, son organizaciones informales (las relaciones que no aparecen en un organigrama) como por ejemplo: el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes etc. El estudio del porqué y como se forman estas organizaciones corresponde a la ciencia de la psicología social.

Organización Lógica

Hay una lógica fundamental en el proceso de organización, Consecuentemente los pasos a seguirse son los siguientes:

- 1.- Enunciación de los objetivos de la empresa.
- 2.- Formulación de objetivos secundarios de políticas y de planes.
- 3.- Identificación y clasificación de las actividades necesarias para realizar los objetivos precisos
- 4.- Agrupación de estas actividades según los recursos humanos y materiales de que se dispongan y el modo más adecuado de utilizarlos.
- 5.- Delegación en el jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar estas actividades, y
- 6.- Coordinación de estos grupos en sentido vertical y horizontal por medio de relaciones de autoridad y sistemas de información.

Organización Funcional

Se orienta esta organización hacia determinadas metas:

- 1.- Función técnica: respecto a la producción, fabricación, y transformación.
- 2.- Función comercial: se relaciona con compras, ventas y permutas.
- 3.- Función de seguridad: de protección de bienes a las personas.
- 4.- Función de contabilidad: respecto a los inventarios balances y control.
- 5.- Función administrativa: referente a la dirección, coordinación y control.
- 6.- Función financiera: búsqueda por la gerencia de capital

Elementos de una organización

En una organización la muy buena relación con el personal, es la base del éxito, toda organización educativa se rige por normas legales, reglamentarias establecidas por las exigencias de los grupos que integran la organización educativa, entre otros elementos tenemos

Según Holguín C, Rubén (2 001):

“Los elementos de una organización de trabajo complementan las disposiciones que están sujetas todo el personal que labora”. (p.75)

Sus elementos son:

- Coordinación
- División del trabajo
- Jerarquización
- Departamentalización

Coordinación

Es la sincronización que consiste en integrar los recursos y esfuerzos de un grupo social, a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Además las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren en un mayor nivel de coordinación

Carlos Cuevas Casas y Gisela Torres Pérez consideran que:

“El papel de la gerencia educativa es descubrir, interpretar utilizar las fuerzas del cambio. Si no se conoce alguna estrategia organizacional para el DOE, es necesario investigar sobre su existencia. Y si no existe, hay que crearla. Por lo pronto, sí existen numerosas propuestas producidas por varios autores e investigadores. Lo que se sugiere entonces es adoptar o asumir alguna de estas y aplicarla a nuestra institución educativa.” (pág. 5)

Desde esta perspectiva se considera que una estrategia organizacional educativa no puede dejar de considerar en su planeación y estructuración los siguientes elementos.

- El carácter, función y contenido de la Dirección Científica
- La importancia de la capacitación y trabajo en grupo como herramientas de motivación y liderazgo
- La comunicación como ingrediente de la psicodinamia organizacional

La estrategia organizacional para planear, implementar y dirigir e cambio educativo que es en suma el desarrollo organizacional educativo pasa por el tratamiento del: Liderazgo, la Motivación, la Delegación, la

Comunicación, El trabajo en grupos operativos, la Capacitación de Cuadros, la Planeación estratégica.

Gestión Administrativa

Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Según Avilés S. Carmen (2001)

“La administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización “(p. 8)

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry. En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa. El gerente que es la persona responsable de dirigir las actividades, ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Tipos de Gestión

Gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

Gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión ambiental es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

El Control de Gestión

Para Joan Ma. Amat, el Control de Gestión es: "El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."(pag.35)

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones.

Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Al principio (1978), se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

Anthony R. (1987,) lo considera, acertadamente,

"Como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización." (pág. 168)

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

No obstante este desarrollo, aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión entre las que se pueden mencionar:

- Acerca de lo que debería ser el contenido de un sistema de control de gestión.
 - La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.
 - El control no establece una relación entre la evaluación de planes y presupuesto y a la evaluación de las estrategias que pueden volverse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.

- No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:
 - Tener en cuenta que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo.
 - Que es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).
 - Que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno.

Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, que retoman de los procesos de control precedentes por ser derivado de ellos.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Para Amat (1992)

"En función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) "(P.35)

Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno

Cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la organización sea mayor será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado.

Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una Contabilidad de gestión como sistema de control se reduce.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

La Gestión Administrativa y Académica

Según Jiménez C. Wilbing (2 000)

“La Gestión Administrativa y Académica la define como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjunto humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr” (p.30).

La gestión administrativa y académica se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados.

En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular.

Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio.

Palladino y Palladino (1998) plantean que:

La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general, la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación. (pág. 9)

Procesos Administrativos

Los procesos administrativos comprenden fases o etapas a través de las cuales se instrumentan los cursos de acción requeridos por la gestión, a partir de los recursos y en atención a las políticas establecidas.

Los procesos administrativos se encuentran en estrecha interrelación respecto a la totalidad de acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización.

Stoner A. James (1997) al respecto enfatiza:

“El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas”
(p. 11)

Planificación

La planificación es un proceso fundamental de la gestión administrativa, implica ante todo previsión, parte del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos; estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica, en consideración a ello, se definen los cursos de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los objetivos.

Sobre este punto Diez et al., (2001:5) afirman que:

“La planificación constituye la función más importante del proceso administrativo. Es esencial para que las organizaciones logren objetivos y mejores niveles de rendimiento, incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización”.

En esa misma línea de pensamiento,

Bounds y Woods (1999) señalan que:

“La planificación es decisiva, es el proceso mediante el cual organizaciones e individuos tratan de pronosticar el futuro, anticipar problemas, identificar oportunidades y aprovechar plenamente el personal, tiempo y otros recursos. Representa un primer paso esencial para hacer mejoras en toda la organización.”(pág. 90-93)

La planificación implica una estrategia encadenada de acciones en relación a acontecimientos cotidianos, para fijar dirección y establecer cierto margen de seguridad a los cambios necesarios que se deben hacer; se sustenta en acciones adecuadas para que cualquier intento de cambio aporte resultados positivos con un mínimo de dificultades.

Se le puede definir como un proceso sistemático y continuo que parte de acciones pasadas para perfilar y anticipar nuevas estrategias y escenarios posibles, mediante ella se busca responder a los retos que se le plantean a las instituciones respecto a las exigencias sociales.

En este sentido, la planificación es un proceso crucial en la gestión administrativa, con respecto a la utilización adecuada de los recursos existentes para lograr, desde una perspectiva racional, estratégica y prospectiva, la construcción de escenarios para el inicio, desarrollo y consolidación de acciones pertinentes a los requerimientos del contexto interno y externo de la escuela.

La planificación es una de las más importantes funciones administrativas.

Al respecto Laughlin, citado por George Álvaro (2005) afirma:

“Aquel que contrala un gran capital comprometido activamente en la producción; no puede permanecer quieto; debe estar lleno de ideas; debe tener poder, para iniciar nuevos planes que aumenten su mercado, debe tener criterio para adoptar nuevos inventos sin ser engañados con respecto a su valor y eficiencia.” (pag.62)

La Organización Escolar

El término organización hace referencia a un sistema orientado a formalizar los comportamientos en los desempeños y, a buscar esquemas generalizadores de motivación al logro, de determinados fines mediante la ordenación y disposición de elementos para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida.

El vocablo organización se utiliza en diversos campos de la sociedad, en atención a la estructura y función que asume una entidad social, en sentido amplio, puede ser una empresa o corporación que aglutina a grupos de personas que interactúan con el fin de lograr los objetivos, también se refiere a un proceso de la gestión administrativa, en este contexto, se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar, disponer de manera conveniente los recursos humanos, materiales y otros que sean pertinentes con los objetivos que le marcan horizonte.

Según Stoner A. James (1997) enfatiza:

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que ‘estos puedan alcanzar las metas de la organización’ (p.12)

La organización como proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha de hacerse, de modo que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la adecuada disposición de

los elementos (medios, personas) necesarios para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los miembros cumplan su contenido con eficacia y calidad. La organización lleva implícito un hilo estructurado que permite armonizar, acordar, ajustar y adecuar las interrelaciones entre el personal y las instancias de una institución para un mejor funcionamiento y equilibrio en la articulación de los componentes de la totalidad o sistema; como proceso tiene el propósito de asegurar la correspondencia entre las disposiciones oficiales y el ideario o proyecto que define la filosofía de la institución.

Mediante la organización se operacionalizan las políticas, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y recursos que se plantea la institución, es lo que permite la realización de las diferentes funciones y hacen que se cumplan cabalmente. La organización facilita la diferenciación e integración de los distintos elementos, de modo que, se establezca la estrecha conexión con los mecanismos de estabilización, el rendimiento y permanencia del sistema.

En la organización es fundamental cuidar los recursos, disponerlos en el orden requerido para el desarrollo de los procesos y logros en los resultados. En este orden de ideas, el recurso humano se constituye en un elemento trascendental dada su estructura personal integrada por conocimientos, experiencias, motivaciones, emocionalidad, inquietudes, necesidades y expectativas, valores que lo configuran como un ser social que le permiten responder a una multidimensionalidad de factores (culturales, psicológicos, sociales, espirituales) que entran en juego en su interacción con otras personas, y a partir de la cual establece una dinámica compleja, primordial para atender desde la determinación de roles, sus funciones y tareas.

La organización del trabajo en los centros educativos conlleva a una acción deliberada y cuidadosa dado que constituye un entorno de aprendizaje en todas sus dimensiones.

Amarante, (2000) expresa:

“Una escuela es un ambiente que un grupo de personas ordena para estimular el aprendizaje, y contribuir a la formación de los miembros que en él participan” (pág. 5).

La escuela puede ser definida como un sistema abierto en el que se articulan personas y medios en función de unos objetivos comunes y que inserta en un contexto determinado bajo la dirección del estado y la sociedad. En la escuela se establece la estructura organizativa asociada a los fines, objetivos y metas que la guían mediante la formalización contenida en reglamentos, normas y procedimientos administrativos, determinación de funciones y tareas y las interrelaciones entre las diferentes posiciones del personal.

La estructura formal de la organización escolar puede definirse como la integración de los modos en que el trabajo o servicio es dividido entre diferentes acciones o tareas coordinadas para lograr la consistencia interna del funcionamiento de la escuela. Sin embargo, en su interior se entrelazan la estructura formal y la informal (actuaciones espontáneas de grupos no previstas en la formal), esto le imprime una dinámica organizacional particular al centro escolar. La expresión de la organización formal puede observarse en los organigramas que reflejan gráficamente los elementos caracterizadores de la estructura institucional.

La organización escolar parte del conjunto de medios de que dispone para conducir el proceso educativo hacia la superación constante de las personas y los procesos que se atienden de acuerdo al currículo que se administra. A partir de la organización como proceso, el personal directivo

se ocupa de los problemas materiales, relacionales, instruccionales, cognitivos y actitudinales que entrañan el gobierno y la gestión administrativa de la comunidad escolar.

En este sentido, la dirección del plantel procura que la estructura y funcionalidad escolar facilite la optimización de los servicios educativos que ofrece a la población usuaria del sistema.

Organizar la actividad escolar implica, organizar el ámbito para la vida del estudiante, disponiendo de los recursos y estructurando situaciones para la expresión de los diferentes potenciales creadores y se sienta motivado, animado y apoyado en sus esfuerzos asociados a la adaptación, aprendizaje, construcciones y rendimiento;

González, (2000) expresa:

“no perseguido y ahogado por sistemas rígidos y autoritarios que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina” (P.58).

El estudiante constituye el componente curricular de mayor fuerza, y es él, quien justifica los deliberados esfuerzos que se hacen para su formación.

Dirección

Según Freeman R. Edward (2001) expresa:

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p.13)

Dirigir una organización social, implica ponerla a funcionar a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde hoy se

encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. La dirección es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo.

En este sentido, la dirección marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos.

En el proceso de dirección cobra significativa importancia gestionar el recurso humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas, de manera que, se les facilite el reempeño de acuerdo a las funciones establecidas, a través de un proceso que concilie los intereses de los trabajadores y la organización y, canalice las necesidades, mantenga la disciplina y la unidad de dirección.

Sobre este punto Lepeley (2001) afirma que:

“La satisfacción de necesidades básicas, afectivas, económicas y espirituales, permiten cimentar las bases humanas y afectivas que son imprescindibles para implementar con éxito una gestión de calidad”. P. (19-20)

En el contexto de la educación, la dirección de la gestión académica ha de ser cuidadosamente manejada ya que requiere la revisión y actualización de sus procesos en forma permanente.

Los directores tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa.

Acerca de esta función, González (2000) plantea que:

“La dirección escolar tiene carácter complejo, del director depende el acierto o fracaso de los planes y la organización de los mismos. Resulta difícil manejar personas, el director de toda institución educativa deberá cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases y manifestaciones, deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejor rendimiento y disposición de elevar la calidad de la enseñanza, la de los alumnos y, con ello, el medio donde se desenvuelve” (p. 68).

Las ideas expuestas por el autor, remiten a las múltiples facetas que debería atender el director de una escuela en las interrelaciones sociales, exige conocimiento de las condiciones y situaciones en las que vive y se desenvuelve el personal a su cargo: docentes y alumnos; a fin de prestar atención a los aspectos humanos, conduciéndolos mediante un liderazgo flexible, creativo y diligente.

Dirigir es, entonces, conducir correctamente la realización de actividades hacia el término señalado, ello incluye los siguientes aspectos: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Evaluación

Al término evaluación se le confieren diferentes significados y puede aplicarse en escenarios, procesos y actores diversos y en variadas circunstancias.

Su práctica se realiza a través de un conjunto de estrategias, procedimientos e instrumentos, siguiendo los lineamientos de un determinado modelo de evaluación o combinando electos teóricos, procedimentales de varios modelos con el objeto de obtener la información requerida para conocer las condiciones y situaciones en las que se llevan a cabo los procesos y se analizan los efectos de los mismos, al compararlos con las metas fijadas.

En tal sentido, en este proceso se consideran tanto las necesidades y limitaciones encontradas, como los niveles de logro alcanzados; de este modo, la evaluación facilita la confrontación de lo que se ha hecho con lo que se quería hacer y, con ello, la toma de decisiones a fin de mejorar la planificación futura.

La evaluación como proceso de valoración ha ampliado su espacio y cualquier actividad, proceso, gestión, comportamiento y reempeño puede ser evaluado en los diversos ámbitos de operación y actuación de una organización social.

En los últimos años, la evaluación se ha convertido en un tema de interés en las instituciones económicas, políticas, culturales, sociales y educativas; en este último sector, ha trascendido “la evaluación centrada en el aprendizaje, o en el rendimiento del alumno.

Hoy se habla de planes de evaluación, criterios de evaluación, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación del sistema educativo

García, (1997) indica que:

“Progresivamente se ha ido desarrollando una cultura de la evaluación; las investigaciones y la literatura existentes sobre evaluación educativa, son una muestra de ese cambio” (p.191).

La evaluación como proceso de la gestión administrativa, tiene entre los elementos básicos que la definen: el control, el monitoreo y el seguimiento; específicamente, los insumos, acciones, procesos y resultados, producto de la dinámica organizacional

La gestión del currículo y de sus resultados es responsabilidad directa del personal directivo, docente y demás miembros de la comunidad

educativa de acuerdo a los diferentes grados de participación de estos actores.

Del estilo de dirección establecido en la escuela, depende la dinámica de las acciones desarrolladas; de allí, la importancia del liderazgo compartido, para contribuir a elevar los niveles de calidad de la organización y el logro de las metas y objetivos.

Fundamentación Filosófica

Fullat (1996) en su obra

“Filosofía de la educación, nos dice Los educadores son artistas. La educación es una obra de arte. No se entiende ciertos asertos en el sentido estético, como si sostuviéramos que la tarea educativa es bella. La educación como arte es una práctica que le da forma al hombre” (Pág.11)

El hombre es un ser que simboliza, piensa, se asocia, produce, conoce y registra su historia. Trata de explicar su mundo y de explicar su lugar en él. Ya desde la Antigüedad los griegos señalaron como rasgo de la naturaleza humana la posibilidad de poder decir lo que son las cosas.

Con esa capacidad y acompañado de un espíritu indagador, el hombre se enfrenta a la naturaleza y a sí mismo; se evidencia como un ser que conoce y se conoce en el proceso de construir cultura; en ese proceso adquiere conciencia de su finitud y de su trascendencia, y entra en una permanente disyuntiva entre el mundo sensible y el mundo inteligible; entre la condición efímera de su existencia y la trascendencia de su espíritu y de sus obras.

Como ser que conoce, el hombre se ha puesto a sí mismo como centro y fundamento del conocimiento; en términos de Hume, “es evidente que todas las ciencias tienen una relación, mayor o menor, con la naturaleza humana, y que aunque parezcan muy alejadas de ella acaban por volver a ella de un modo o de otro”.

Aplicada al ser y al devenir del hombre, la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en la concepción del ser humano como proyecto, sujeto de derechos y de deberes, en un marco de dignidad.

Las instituciones, como las personas que las forman, son exigencia de proyecto. Lanzados hacia el futuro por el dinamismo de la vida, entre todas las posibilidades que inventan, el proyecto es la opción elegida, la que quieren realizar. Todo proyecto es el resultado de la inteligencia libre y creadora, que transforma lo trivial en sugerente y lo convierte en acción.

La condición fundamental de un proyecto educativo es su inspiración filosófica y su finalidad. La inspiración filosófica define los principios sustentadores y su fuente de sentido; la finalidad marca la meta y el camino del proceso educativo.

La convicción de que el sentido constituye el entramado fundamental de toda propuesta educativa, permite concebir este Proyecto Educativo como una construcción de la comunidad académica que, fiel a la propia historia, se compromete con el reto de construir su futuro.

La comunidad académica, convocada a un proceso permanente y sistemático de reflexión pedagógica, explícita en este Proyecto Educativo su intencionalidad, es decir, su concepción acerca de la persona, su concepción acerca de la relación entre persona y sociedad, y su concepción acerca de la educación.

En sus albores, al iniciar la segunda mitad del siglo XX, la Universidad de Medellín fundamentó su proyecto educativo como una respuesta política al oscurantismo ideológico imperante en el país y como propuesta académica de renovación e innovación para contribuir a la solución de problemas nacionales. Desde entonces, la vida institucional ha estado marcada por la búsqueda permanente de mejores y más eficaces instrumentos para la construcción colectiva del norte que marcará los procesos educativos en cada momento histórico.

Su estructura social, la condición de ser regida por sus egresados, así como los diferentes órganos de que se ha provisto para su orientación obedecen al interés claro de sus fundadores y directivas por no perder de vista sus fundamentos y, a la vez, estar a la vanguardia de los procesos que buscan garantizar la calidad, la continuidad y mayores niveles de cobertura y permanencia en la educación superior, como bien público.

Esta tarea, por su dimensión y alcances, involucra a toda la comunidad educativa y, como reflexión colectiva ha permitido a los diversos estamentos de la Institución asumir una posición crítica respecto de la propuesta educativa, para lograr que se oriente y realice de manera intencionada.

A su vez, la elaboración del Proyecto Educativo, concebida como un proceso abierto, dinámico y progresivo de construcción de la comunidad educativa, posibilita la orientación y adecuación de la Institución a las exigencias de la renovación constante.

Por otra parte, en el terreno de la organización, el Proyecto Educativo se convierte en el principal instrumento de gestión que permite alcanzar la mayor efectividad a la hora de resolver las necesidades y las expectativas educativas de la comunidad universitaria y de la sociedad.

Sintetizando, consideramos el Proyecto Educativo Institucional como:

- El desarrollo histórico de la visión original de la Institución, que da origen constantemente a la misión institucional comprometida con la realidad social.
- El ámbito de la tensión dialéctica entre la reflexión y la acción, que genera el estilo educativo institucional, la manera de sentir, pensar y actuar en educación, lo que le imprime carácter propio.
- La proyección realista de la Institución, que permite la concreción cotidiana de su específica utopía educativa en la sociedad en que vive.
- El proceso de construcción de la comunidad educativa, sustentado en valores éticos y en la fidelidad a su propia identidad y a la sociedad del lugar y del tiempo en que vive.
- El elemento integrador de todos los procesos institucionales, que posibilita la aproximación a las finalidades educativas propias, destinadas a satisfacer las necesidades personales y sociales.
- El instrumento que promueve una gestión educativa coherente y eficaz.

Fundamentación Sociológica

La fundamentación nos lleva a desarrollar enfoques analíticos en la sociedad.

Según Friedman Milton (2001)

“La empresa solo tiene una responsabilidad social. (p.20)

En relación con las finalidades educativas, el punto de vista sociológico hace clara referencia a la capacidad de los ciudadanos; para comprender e interpretar la realidad, valorar y tomar opciones e intervenir

en ella. De este enunciado se desprende que el objeto de estudio y conocimiento será aquello que configura esa realidad y que permite actuar autónomamente sobre ella.

Por ello es necesario considerar que el pensamiento filosófico y educativo es proceso y producto de la actividad humana sobre el mundo objetivo, en general y el proceso educativo, para el desarrollo de conceptos, juicios, teorías que permiten explicar la realidad y transformarla a partir de la acción del hombre, con vista a descubrir las relaciones sujetas a ley en el ámbito social, en general y escolar, en particular.

Si bien la sociología de la educación ha alcanzado un desarrollo relativo en cuanto a sus propósitos de proporcionar explicaciones sobre las relaciones entre el sector, sistema o aparato educativo y la sociedad, los niveles de generalidad en su tratamiento no logran captar la especificidad del ámbito de las relaciones intersectoriales, por lo que aún está por desarrollarse una sociología de la escuela que, en el ámbito latinoamericano, permita teorizar sobre las relaciones escolares, más allá de las estructuras normativo-funcionales formales.

Los intentos por llevar la sociología de las organizaciones, importada predominantemente de los enfoques gerenciales de la administración de empresas, hacia el ámbito escolar, pierden de vista el carácter histórico y contradictorio de los procesos y sujetos que intervienen en la gestión, así como los efectos pedagógicos que desencadenan.

La sociedad actual demanda sujetos sociales competentes, que desarrollen conocimientos teóricos, destrezas, habilidades y experiencias personales y grupales que les permitan enfrentar la realidad con el dinamismo que exija resolver los problemas de la vida cotidiana y profesional, que potencien verdaderos proyectos de vida personal, familiar, económica y social.

Ser competente en este nuevo mundo y realidad, significa: conocer, saber hacer, saber ser, estar con los demás y saber emprender.

Fundamentación Curricular

Comprende la actualización, integración y mejora de los planes de estudio y de la gestión del desarrollo y evaluación curricular, así como la renovación de los dispositivos de formación, enseñanza y aprendizaje docente.

Problemas:

- Fragmentación y baja articulación en el diseño de los planes de estudio
- Insuficiente desarrollo de capacidades en la gestión del currículo y de nuevas modalidades pedagógicas
- Necesidad de promover la investigación y experimentación pedagógica para el mejoramiento de las prácticas docentes

Estrategias:

- Acuerdos sobre desarrollo curricular que asegure el derecho a una formación de calidad a todos los estudiantes, con contenido nacional, jurisdiccional e institucional, facilitando la articulación entre las carreras y la formación general y específica.
- El currículo debe desarrollar un estilo de convivencia democrática, debe privilegiar el proceso de aprender basado en el hacer y sustentados en estructuras cognitivas y socio afectivas.
- Según el análisis socio cultural, el Ministerio de Educación determina la política educativa sus valores y fines, en el plan de acción .Estos valores y fines apuntan a la innovación de las dimensiones del aprender a ser-conocer-hacer- y vivir juntos.
- Estos valores y fines de la educación son abordados con significación social por las fuentes teóricas que soportan la reforma

curricular e impregnar la fundamentación en lo filosófico, psicológico y pedagógico fundamentales para la nueva propuesta educativa.

- La educación que trasmite y promueve valores en su contenido trascendente, en su forma original, no solo podrá transformar la sociedad sino que tendrá la posibilidad de ser factor de anuncio y de denuncia de toda distorsión manipulada de los valores permanentes.
- El estudiante es un ser de potencialidades en desarrollo que necesita ser atendido. Implementar acciones educativas que conlleven a transformar y mejorar el aprendizaje con propuestas curriculares innovadoras.
- Desarrollar acciones que apunten al pleno desarrollo de la personalidad de los estudiantes.

Fundamentación Educativa

Aristóteles: "La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético."

La educación, (del latín educare "guiar, conducir" o educare "formar, instruir") puede definirse como:

También se denomina educación al resultado de este proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, etc. en la persona que, dependiendo del grado de concienciación, será para toda su vida o por un periodo determinado, pasando a formar parte del recuerdo en el último de los casos.

La educación es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social (valores, moderación del diálogo-debate, jerarquía, trabajo en equipo, regulación fisiológica, cuidado de la imagen, etc.).

En muchos países occidentales la educación escolar o reglada es gratuita para todos los estudiantes. Sin embargo, debido a la escasez de escuelas públicas, también existen muchas escuelas privadas y parroquiales.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte (p.e. la occidental -democrática y cristiana-), fortaleciendo la identidad nacional.

La educación abarca muchos ámbitos; como la educación formal, informal y no formal.

- El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- El proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.

- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.
- La educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc. respetando siempre a los demás. Ésta no siempre se da en el aula.

Existen tres tipos de educación: la formal, la no formal y la informal:

La educación formal hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos, universidades, módulos. Mientras que la no formal se refiere a los cursos, academias, etc. y la educación informal es aquella que abarca la formal y no formal, pues es la educación que se adquiere a lo largo de la vida.

Generar al interior del establecimiento un ambiente de trabajo pedagógico que permita el desarrollo de las distintas potencialidades e intereses de los alumnos(as) en forma satisfactoria y que les facilite el éxito en sus proyectos escolares como en los de su vida personal.

Generar mayores instancias de participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, en todas las metas que se desean alcanzar.

Orientar y estimular acciones de solidaridad, indispensables en la formación de los seres humanos, en forma interna y externa a la comunidad escolar.

Fundamentar proyectos educativos para optar a financiamientos especiales.

Estimular a la comunidad para que organizadamente asuman acciones educativas formales mediante el aprovechamiento de las competencias y calificación que tienen los padres y apoderados.

Contar con sistema de capacitación permanente sin costo para los docentes.

Incorporar a la familia y comunidad en el diseño del desarrollo curricular.

Estimular el compromiso y defensa de la identidad cultural y los valores propios del patrimonio cultural colectivo.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General:

Capacitar a Directivos y Docentes de la Institución Educativa para disponer un ambiente armónico, dinámico en donde las acciones administrativas, académicas y gerenciales se desenvuelvan con eficiencia y eficacia.

Objetivos Específicos:

- Realizar talleres de formación teórico - prácticos, con respecto a los lineamientos en la construcción del P.D.I. en los aspectos de gestión pedagógica y de procesos de participación mejorando la comunicación y la creatividad a través del circuito tecnológico existente en la institución
- Conceptualizar el Proyecto de Desarrollo Institucional como instrumento de innovación.
- Aplicar el Proyecto de Desarrollo Institucional en la Escuela Fiscal Mixta N.-226 "Clemencia Ruilova Rugel de la ciudad de Guayaquil

DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

El Proyecto de Desarrollo Institucional es una herramienta que forma parte importante del proceso de planificación estratégica indispensable para los directivos y personal docente.

El Proyecto de Desarrollo Institucional trata en grandes líneas lo que la institución educativa es, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos en ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado al compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar con proyección al futuro.

Es importante su aplicación para cumplir con todas las expectativas de la institución en proyección a alcanzar una educación de calidad.

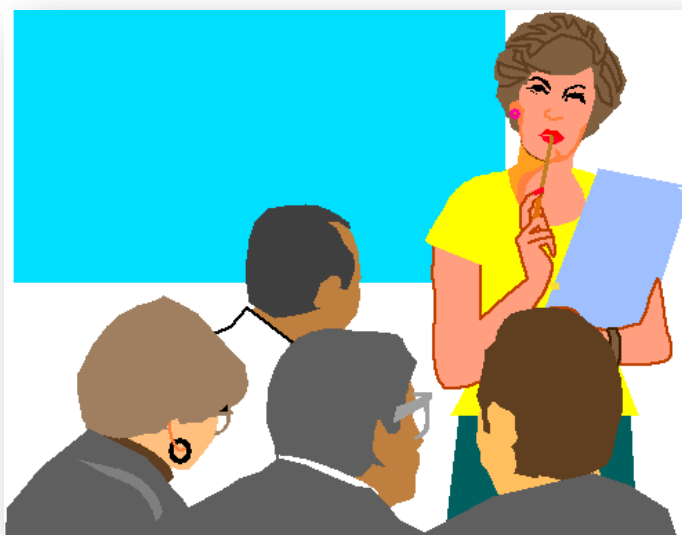
El equipo de trabajo para la elaboración del P.D.I. son personas que ejercen liderazgo, capacidad, decisión de trabajar en grupos.

El Director es uno en que debe dirigir el grupo, este equipo de coordinación es el encargado de crear los espacios, motivar y coordinar las acciones de todos los actores de la institución durante el proceso de elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional. Entre las actividades que se realizará para la elaboración de este Proyecto será la siguiente:

Con el personal docente directivo: diálogos talleres pedagógicos, conferencias, mesas redondas.

Los beneficiarios de este P.D.I. están los directivos y docentes del plantel

PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



**PARA LA ESCUELA
FISCAL MIXTA N. 226
"CLEMENCIA RUILOVA
RUGEL"**

1.-DATOS INFORMATIVOS:

Localización:	Provincia del Guayas
Cantón:	Guayaquil
Jornada:	Vespertina
Parroquia:	Ximena
Dirección :	Guasmo Oeste "Coop. 9 de julio (Fertisa)
Director:	Abg. Fernando Pacheco Rodríguez

2.- RESEÑA A HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

La escuela fue creada el 13 de Octubre de 1987, desde su creación hasta la fecha ha mejorado notablemente en el aspecto físico y enseñanza, también en cuanto a la comunidad educativa se esfuerza mucho por colaborar por el bien de sus hijos e hijas que se educan en este plantel.

Desde la creación de la escuela hasta la actualidad el Director que cuenta la escuela es el Abg. Fernando Pacheco Rodríguez.

Contamos con la ayuda de algunas organizaciones educativas que se preocupan por la Convenio tripartito: Gobierno Nacional, Municipio de Guayaquil y Universidad de Guayaquil; Ciudad más limpia; Intervenida Ecuador, Dispensario de la maternidad del Guasmo; lo cual ha permitido que en la actualidad nuestros niños se eduquen en un ambiente muy acogedor y pedagógico.

Contamos actualmente con 7 aulas para los niños de Primero a Séptimo Año de educación básica, una aula de computación, una biblioteca y la dirección, también tenemos una pequeña bodega en donde se guarda el alimento escolar.

PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	
Director profesor	1
Profesoras de grado (fiscales)	7
Profesora especial	4
Personal de apoyo	2

DEL LOCAL ESCOLAR	
Local propio	Si
Número de aulas	8
Local para la dirección	1
Servicios higiénicos	6
Aulas de computación	2
Bodega	1
Cocina	1
Casa de conserje	1
Bar	1

3.- VISIÓN:

La Institución será líder en el ámbito de la comunidad, brindando una educación de calidad, con sólida formación integral hacia los estudiantes, insertados en el avance vertiginoso de la ciencia, la tecnología y la globalización como proceso que nos permite ser competitivos en el campo educativo, con la participación comprometida de los padres de familia; alta capacidad docente y con una gestión de liderazgo en un ambiente saludable y armonioso con practica de valores.

4.-MISIÓN:

La Escuela Fiscal Mixta N .-226 “Clemencia Ruilova Rugel es una Institución Educativa que contribuye a la formación integral de los estudiantes, promoviendo el desarrollo y dominio de los contenidos de las diferentes áreas curriculares, el desarrollo de la creatividad, la práctica de valores humanos, que responda competitivamente a las exigencias de su comunidad, con identidad propia; mediante la práctica pedagógica centrada en el uso de metodología interactiva a través del uso progresivo de las Tics, y de una gestión eficiente y eficaz.

5.- VALORES INSTITUCIONALES:

a) Valores Éticos.

- **Solidaridad**

Solidaridad es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

La solidaridad es la ayuda mutua que debe existir entre las personas, no porque se les conozca o sean nuestros amigos, simplemente porque todos tenemos el deber de ayudar al prójimo y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes.

- **Libertad**

La libertad es la facultad que tiene el ser humano de obrar o no obrar según su inteligencia y antojo; es el estado o condición del que no está prisionero o sujeto a otro; es la falta de coacción y

subordinación; es la facultad que se disfruta en las naciones bien gobernadas, de hacer y decir cuánto no se oponga a las leyes ni a las buenas costumbres.

- **Tolerancia**

La tolerancia es la capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás que a nuestra propia manera de ser, de pensar y de vivir.

- **Justicia**

Es el valor por el cual la persona se esfuerza constantemente para dar a los demás lo que es debido de acuerdo con el cumplimiento de sus propios deberes y de acuerdo con los derechos personales. Es dar a cada quien lo que le corresponde.

b) Valores Morales:

- **Honestidad**

Honestidad significa que no hay contradicciones entre nuestros pensamientos, palabras o acciones. Se es honesto cuando la persona no se engaña a sí misma ni engaña sus semejantes. Para ser honestos se debe empezar por enfrentar con valor los defectos que se poseen y buscar la manera de superarlos, corrigiendo cada vez que uno se equivoca y cumpliendo con los deberes en las labores grandes y pequeñas sin hacer distinción. Ser honesto es ser transparente; es necesario desprenderse de las máscaras que el ser humano se pone para defenderse, para ocultar

sus inseguridades o miedos. El recelo y la agresividad, son algunas de esta máscara.

- **Decencia**

La decencia nos recuerda la importancia de vivir y comportarse dignamente en todo lugar. Posiblemente uno de los valores que habla más de una persona es la decencia; para vivirla se necesita educación, compostura, buena presencia y respeto por los demás, pero es muy notable la delicadeza que guarda respecto a la sexualidad humana y todo lo que de ella se deriva. La decencia nos hace conscientes de la propia dignidad humana, por él se guardan los sentidos, la imaginación y el propio cuerpo, de exponerlos a la morbosidad y al uso indebido de la sexualidad. Cuando una persona deja de vivir este valor, su personalidad sufre una transformación poco agradable: muchas de sus conversaciones hacen referencia al tema sexual; continuamente busca algo que estimule su imaginación y sentidos (revistas, películas, Internet, etc.); la mirada se vuelve inquieta, buscando enfocarse en personas físicamente atractivas; asiste a espectáculos y lugares donde la sexualidad humana es sólo una forma de tener placer.

Una vez que se entra en este círculo todo cambia de dimensión, de considerar como importantes los aspectos más humanos de las persona (inteligencia, cualidades, sentimientos), ahora es la presencia y atracción física lo que cuenta por el placer que pueda obtenerse, debido a que los afectos ya no importan.

La persona decente hace valer la integridad de su comportamiento,

cuida de que no existan interpretaciones equivocadas sobre su conducta.

c) Valores Sociales

- **Empatía**

La empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado

- **Respeto**

Respeto es reconocimiento, aprecio y valoración de sí mismo, así como de los demás, y del entorno. Es establecer hasta dónde pueden llegar las posibilidades de hacer o no hacer, como base de sociedad.

El respeto es un valor es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Sin embargo, el respeto no es solo hacia las leyes o la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros. El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas. El respeto ayuda a mantener una sana convivencia con las demás personas, se basa en unas normas de diferentes sociedades e

instituciones. El respeto nos ayuda a tener buenas relaciones ya que es el fundamento de la amistad.

- **Responsabilidad**

Responsabilidad es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

- **Puntualidad**

La puntualidad es el valor que refleja una parte importante de la disciplina personal y permite considerar y respetar el tiempo de los demás y la realización normal de actividades programadas.

Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud se está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo, ser merecedores de confianza.

- **Democracia**

El valor de la democracia consiste en el respeto por la puesta en común de una escala de valores que nos rijan y nos permitan guardar el orden, donde nos desarrollemos como seres responsables y podamos así recuperar la esperanza de llegar a convivir en una sociedad más justa.

6.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Formar estudiantes con alto nivel académico, actitudinales que dominen los contenidos de las diferentes áreas curriculares, haciendo uso de su creatividad y practicando valores humanos y cristianos para la transformación de su realidad social.
- Brindar una educación basada en la investigación científica para la identificación de los problemas de la realidad social y participar en la solución creativa de los mismos.
- Fomentar la práctica de valores éticos, morales y sociales, que favorezcan la convivencia humana y la regulación de la conducta de los actores educativos, para afrontar con éxito los retos de la sociedad
- Desarrollar habilidades para la lectura comprensiva y razonamiento matemático, a través de estrategias que favorezcan el desarrollo de operaciones mentales que conlleven a formar el hábito lector y el pensamiento matemático.
- Mejorar la infraestructura educativa mediante convenios con las diferentes instituciones locales, municipales para la construcción de ambientes necesarios, manteniendo y reparación de muebles y enseres.
- Lograr eficiencia en la gestión institucional para elevar la calidad del servicio educativo,
- Capacitar y actualizar a los docentes en metodología interactiva, conocimiento de las TIC, trabajo en equipo, desarrollo de la

creatividad, practica de valores, pedagogía, para mejorar los procesos de Enseñanza y Aprendizaje.

- Fomentar un clima institucional favorable para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Promover la participación proactiva, productiva y comprometida de los padres de familia, con el proceso enseñanza – aprendizaje y con las diferentes actividades programadas por el Plantel.
- Potenciar el trabajo administrativo y de servicio a través de programas de capacitación y asesoramiento permanente para lograr la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones.
- Promover el expendio de alimentos saludables y nutritivos, en condiciones higiénicas óptimas para el beneficio nutricional de los usuarios y evitar problemas de salud.
- Implantar una conducta ética y moral intachable en los docentes y padres de familia, para ser ejemplo de vida en los estudiantes.

7.- PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Educación centrada en la excelencia académica.
- Fortalecimiento de la investigación científica y educacional.

- Cultura ética, moral y social.
- Apertura y participación en los procesos de planeamiento y organización interna.
- Solidez y calidez de las relaciones interpersonales.
- Excelencia en la atención administrativa y de servicio.
- Infraestructura adecuada y moderna acorde con las exigencias educativas actuales.

8.- DIAGNÓSTICO (FODA)

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
-Presencia de docentes que cuentan con estudios de tercer nivel, segundas especialidades, maestrías. -Colaboración de los padres de familia. -Personal directivo y administrativo con experiencia laboral. -Apoyo del Ministerio de Educación en infraestructura, capacitación docente,	-Subsecretaría de Educación. -Actualización y Fortalecimiento Curricular. -Dirección Provincial de Educación. -Ley Orgánica de Educación Intercultural. -Confianza de la comunidad a la institución	-Escaso conocimiento del nuevo enfoque de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de Educación General Básica en cuanto a programación, implementación, ejecución y evaluación curricular. -Comité de padres de familia desarticulado. -Falta del gobierno	-Pandillas y delincuencia a los alrededores de la institución. -Maltrato en el hogar -Migración. -Bajo nivel cultural. -Hogares desorganizados -Atraso ocasional de los estudiantes en

<p>donación de textos escolares y cuadernos de trabajo.</p> <p>-Sala de computación</p> <p>-Colaboración del centro de salud, policía nacional, Cami.</p>		<p>estudiantil.</p> <p>-Deficiente capacidad en el control de la gestión académica administrativa e institucional.</p> <p>-Falta de profesor especial de ingles</p> <p>-Carencia de alimentos nutritivos en el bar.</p> <p>-Irresponsabilidad del conserje.</p> <p>-Falta de comunicación por la autoridad</p> <p>-Falta de cumplimiento de actividades por las comisiones</p> <p>-Falta de hábitos de estudio en algunos estudiantes.</p>	<p>la hora de entrada</p> <p>-Pobreza</p>
---	--	--	---

9.- OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO:

- Fortalecer el clima institucional entre el personal directivo, docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa para mantener y mejorar las relaciones humanas.
- Capacitación docente permanente en técnicas e instrumentos de evaluación, metodología activa, tecnología currículo y gestión para garantizar un aprendizaje altamente significativo, una diversificación curricular pertinente, una medición y evaluación adecuada de los aprendizajes y otros temas relevantes.

9.1 Metas

- Elaborar nuestro Proyecto de Desarrollo Institucional
- . Capacitar al 100 % de docentes a través de jornadas pedagógicas y actualización magisterial a cargo de instituciones y profesionales idóneos en el manejo curricular y de los procesos de enseñanza aprendizaje
- Instaurar relaciones con la comunidad para prever la conservación y el mejoramiento del medio ambiente y evitar la contaminación, a través de señalizaciones y avisos.

10.- PROPUESTA PEDAGÓGICA.

OBJETIVOS

- Mejorar el trabajo técnico pedagógico y administrativo que se viene desarrollando, proponiendo un currículo diversificado contextualizado acorde con nuestra realidad cultural, económica, política, social.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de los servicios que brinda la Institución, proponiendo un trabajo organizado desde la política educativa institucional hasta los lineamientos nacionales.
- Desarrollar un trabajo armónico entre los estamentos que contribuyen a la concreción curricular y obtener mejores logros en el campo educativo.
- Propiciar un clima institucional favorable que apunte a la solución de los problemas de tipo académico de alumnos, docentes y padres de familia.

- Elevar el rendimiento académico de los alumnos desde la perspectiva de brindar una atención especializada en sus aspectos cognitivo, afectivo y psicomotor.

11.- PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS.

Los principios pedagógicos que sustentan nuestra labor educativa están dirigidos a la formación integral del educando como lo estipula la ley Intercultural.

La Ética, Impulsamos en nuestros alumnos el cultivo de valores en función del pensamiento cristiano - católico y de nuestros principios.

La Calidad, potenciamos las capacidades de nuestros alumnos y dirigimos el desarrollo de sus habilidades y destrezas hacia una formación integral debidamente articulada en los niveles educativos que ofrece la institución donde el docente cumpla su función de mediador y facilitador.

La Equidad, desarrollamos un proceso educativo – enseñanza aprendizaje – centrado en el alumno como agente fundamental atendiendo sus características y necesidades para fomentar su inclinación hacia una sociedad más justa, fraterna, equitativa y democrática, sin discriminación al derecho a la educación.

La Democracia, fomentamos una cultura por la investigación con una tendencia a crear un espíritu científico. Propugnamos el desarrollo de relaciones interpersonales armoniosas y horizontales.

La Interculturalidad, asumimos como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística que nuestro país y localidad propicia, fomentamos el respeto y la armonización de las diferencias individuales en función de una alta mentalidad moral y ética.

La Conciencia Ambiental, propiciamos el respeto al sistema ecológico, el amor a la vida humana, animal y vegetal contribuyendo con la conservación del medio ambiente.

La creatividad, la significatividad y funcionalidad de los aprendizajes, se deben conectar e integrar los nuevos saberes con los saberes previos, para generar aprendizajes altamente significativos y los conlleven a la práctica de buenos ciudadanos, padres y madres de familia.

Estos principios se fundamentan en la conceptualización y entendimiento que manejamos de

- **Educación.** Es un proceso social, dinámico y permanente que fomenta la formación integral de la persona humana, para contribuir al cambio social con la práctica de valores éticos, morales y sociales.
- **Currículo.** Es el marco sistemático que explicita y concretiza los fines y metas de la educación a través de sus propósitos, perfiles, contenidos, estrategias y evaluación, orientado a la formación integral del educando
- **Capacidades.** Son potencialidades inherentes a la persona y que ésta puede desarrollar a lo largo de toda su vida, posibilitando logros educativos. Para su desarrollo existen premisas anatómicas y fisiológicas denominadas aptitudes.

- **Aprendizaje.** Proceso dinámico interno y permanente de construcción de representaciones personales significativas que realiza el alumno a partir de sus experiencias, saberes y emociones previas, y de las interacciones que establece con el maestro y su entorno sociocultural.
- **Enseñanza.** Es un proceso eminentemente interactivo donde hay una intencionalidad creada por el docente y que será efectiva en la medida en que las intervenciones del profesor sean oportunas y respondan a los intereses, necesidades y nivel de desarrollo de los educandos.

PERFILES A CONFIGURAR EN EL EGRESADO DE LA EDUCACION BASICA

- Reconocimiento de la diversidad cultural étnica, geográfica y de género del país.
- Consciente de sus derechos y deberes en relación a sí mismos, a la familia, comunidad y nación
- Alto desarrollo de su inteligencia, a nivel del pensamiento creativo, práctico y teórico.
- Capaces de comunicarse con mensajes corporales, estéticos, orales y otros, con habilidades para procesar los diferentes tipos de mensajes de su entorno.
- Con capacidad de aprender, con personalidad autóctona y solidaria con su entorno social y natural, con ideas positivas de sí mismos.
- Con actitudes positivas frente al trabajo y al uso del tiempo límite.
- Con práctica de valores.

PERFIL DEL DOCENTE:

El docente será un profesional, planificador, conocedor crítico del currículo del entorno natural y cultural de la comunidad y de la filosofía

institucional para desempeñarse de manera responsable y creativa facilitando la articulación entre los conocimientos y aptitudes preexistentes con los que requiere el nivel educativo del estudiante, integrando a su trabajo diario una permanente investigación – acción, aceptando emocionalmente que el saber es cambiante y dinámico lo que exige su constante actualización en los campos científicos, tecnológico y humanístico de la educación.

PERFIL DEL REPRESENTANTE:

Responsable será quien otorgue un ambiente de estabilidad afectiva a sus hijos, siendo lo suficiente comunicativo e interesado en el quehacer permanente de los mismos y comprometidos activamente con su proceso de formación integral, viendo apoyar de manera eficiente en las actividades extracurriculares que se desarrolla en la institución.

PERFIL DEL DIRECTIVO:

Garantizará el cumplimiento del P.D.I. con políticas institucionales y a través de comisiones que planifiquen y ejecuten los cambios consensuados, utilizarán procesos transparentes de evaluación continua.

PERFIL INSTITUCIONAL:

La planta física de la institución es con un espacio atractivo que propicia un ambiente de tranquilidad, trabajo y esparcimiento y con equipamiento indispensable para lograr un aprendizaje efectivo.

11.1.-ENFOQUE PEDAGÓGICO

En nuestra Institución Educativa, existe el consenso en aceptar, que la educación debe cambiar. Los maestros relativamente hemos sido

acostumbrados a esperar que estos cambios, estas reformas vengan de arriba. Hoy ya no pensamos así; los cambios educativos tienen que iniciarse en la escuela. Para cambiar la educación desde las escuelas, los maestros nos corresponde la creación y construcción de propuestas pedagógicas, acorde a la realidad donde laboramos, no podemos cruzarnos de brazos y convertirnos en cómplices de una educación que no aporta en la solución a los grandes problemas que tiene nuestra localidad .

Los maestros no podemos olvidar que la educación desde sus inicios tiene propósitos y éstos pueden ser de adaptación o de cambio. La historia nos enseña, que los sistemas educativos en nuestro país siempre han educado para la adaptación al sistema. Por lo tanto si lo más importante en la acción educativa es el propósito, entonces éstos deben estar orientados a lograr resultados relacionados con el desarrollo humano en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Nuestro modelo pedagógico debe buscar el cambio de la persona, de la sociedad y de la naturaleza; de allí que el principio que debe marcar la educación consiste en formar sujetos, para que sean capaces de transformarse y –de esta manera- transformar el espacio ecológico-geográfico, en espacio económico-productivo, en espacio social-organizativo, y éste en espacio de poder y libertad. De tal manera que las personas tengan vivencias de desarrollo y progreso individual y social.

En este contexto la enseñanza y el aprendizaje traen consigo el usar la criticidad y la creatividad, como criterio de lo que no debe ser, lo cual supone saber y buscar construir lo que debe ser. Si creemos que la educación en nuestro país no atiende las reales necesidades del pueblo, entonces creativamente debemos plantear la solución a este problema ofreciendo alternativas y construyéndola acorde a las demandas planteadas.

Nuestro enfoque recoge los principios de una educación humanista, con un enfoque socio-cultural, cognitivo

Es humanista porque sitúa al niño y niña como el centro de su atención, promoviendo su desarrollo integral. En ese sentido, el niño y niña es el agente fundamental en torno al cual se toman las decisiones curriculares, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, ayudándolos a desarrollar su autonomía para la construcción de su Proyecto de Vida.

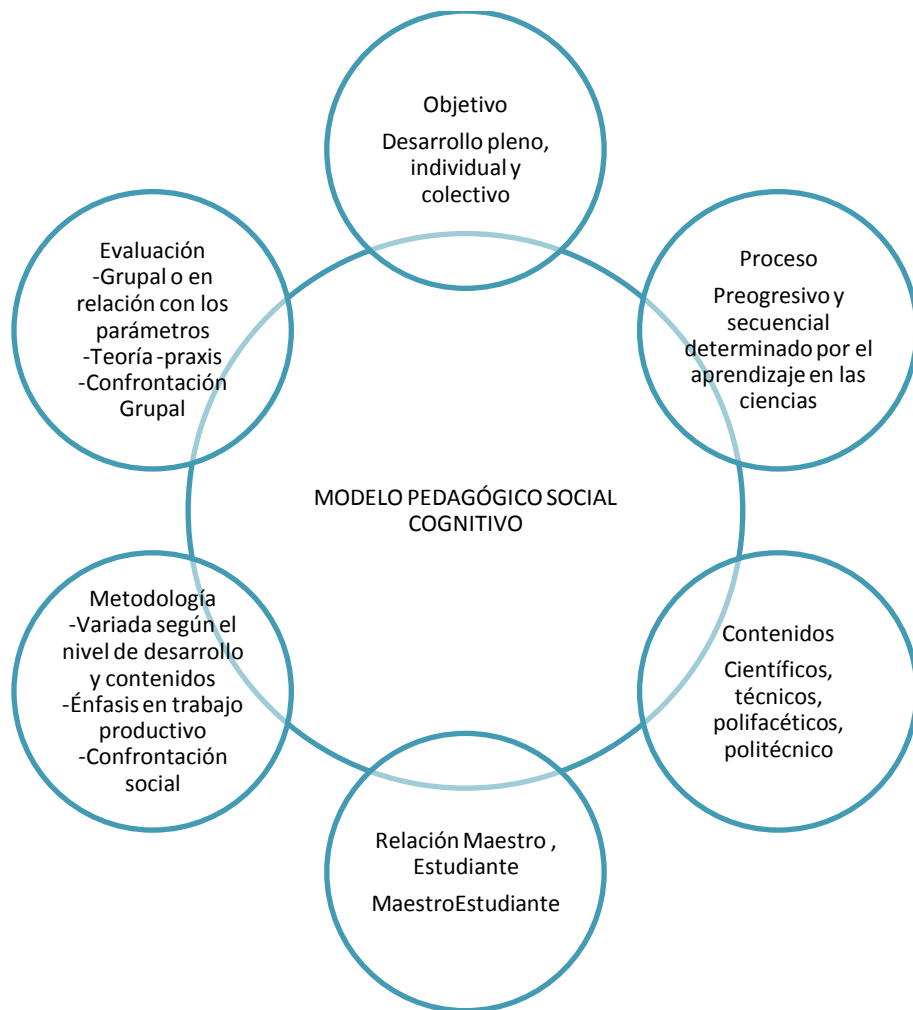
Su enfoque es socio-cultural, porque toma como referente fundamental el contexto donde se desarrolla el proceso educativo y puede ser adecuado a las características de cada comunidad, tomando en cuenta la realidad cultural, étnica y lingüística de cada contexto. Esto permitirá a las personas aprender a convivir y a desarrollar una acción transformadora para contribuir al desarrollo del Proyecto de País.

Es cognitivo porque privilegia el desarrollo de las capacidades intelectivas del niño, permitiendo un desenvolvimiento óptimo de sus estructuras mentales. Se pone énfasis en el aprender a aprender y aprender a pensar de acuerdo con los propios ritmos y estilos de aprendizaje. Se considera que el desarrollo cognitivo está concomitantemente vinculado a las estructuras socio afectivas de la persona.

Es afectivo, porque dedica atención especial a los sentimientos, emociones, pasiones y estimulaciones de la persona, extendiéndose a las distintas situaciones interhumanas y experiencias de la vida. Esto le permite conocer, expresar y controlar su mundo interior brindando respuestas coherentes para vivir con autonomía, en relación con los otros y en contacto con el ambiente en el cual se desenvuelve, mediante una búsqueda compartida de bienestar. El estudiante ha de ponerse en el lugar del otro, reconocer los estados de ánimo propios y ajenos y saber

expresar lo que siente, dando lugar a una serie de actitudes que son reflejo de una jerarquía de valores que se va construyendo durante toda la vida.

Funcionalmente nuestro modelo, brinda a los niños y niñas la posibilidad de insertarse en el mundo laboral y de estudio. En ese sentido, el currículo está orientado al desarrollo de competencias y capacidades que posibiliten una adecuada relación con el mundo laboral y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.



11.2.- POLITICAS:

- Evaluar el P.D.I. a través de reuniones con los docentes Para ampliarlo según sus necesidades.
- Establecer un dialogo abierto entre directivos y profesores a través de medios formales e informales con la finalidad de lograr consensos.
- Seguiremos los lineamientos para desarrollar en la institución el Modelo Pedagógico Social Cognitivo, porque es inspirador de un currículo que proporciona contenidos y valores para que los estudiantes mejoren la comunidad en orden de reconstrucción social de la misma.
- Fortalece la comunicación a través de reuniones periódicas

RECURSOS:

- Humanos
- Material
- Técnico

EVALUACIÓN:

- El proceso de evaluación debe constituirse en un proceso de investigación -acción.
- Hay que crear una verdadera cultura de evaluación Institucional

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

- **FINANCIERA**

Es factible porque no representa gastos económicos

- **LEGAL**

La relevancia de este trabajo se establece con la Constitución de la República, del Capítulo segundo de la Autoridad Educativa; según los siguientes artículos:

Art.-22.-Aprobar en la participación de todos los actores del proceso educativo, democrático, participativo e inclusivo el Plan Nacional de Educación en los programas y proyectos que deben desarrollarse a nivel nacional

Art.-11.-Obligaciones.- Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

f.- Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa.

Art. 343.- El sistema nacional de Educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

Art. 346.- Existirá una institución pública, con autonomía de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de educación.

TÉCNICA

Esta propuesta se expondrá en la sala del laboratorio de computación con que cuenta la escuela Fiscal Mixta N.-226 “Clemencia Ruilova Rugel” a través de talleres pedagógicos de los contenidos del Proyecto en los recursos tecnológicos actuales

DE RECURSOS HUMANOS

Entre estos tenemos:

- ✓ Autora de la investigación
- ✓ Tutora designada
- ✓ Director de la institución
- ✓ Personal Docente
- ✓ Representantes legales
- ✓ Personal de apoyo

POLÍTICA.

Será una política que se puede impartir y compartir en la Institución.

Las políticas forman parte de los planes en el sentido de que son enunciados y que orientan en la toma de decisiones, pero no todas las políticas son enunciadas ya que dependen de las acciones de los administradores.

Las políticas ayudan a decidir asuntos antes que se conviertan en problemas. Una política educativa de características tan innovadoras requiere pensar una nueva organización escolar, un modo de funcionamiento acorde con los lineamientos que se proponen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ ALVARO, George (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Página 32-33.
- ✓ AMAT, Joan M. (1992). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Sexta Edición Gestión 2000. Página 27.
- ✓ *BOUNDS y WOODS.* (1999). Gestión académico-administrativa en la Educación Básica España. Editores Akal. Página 32
- ✓ CALERO,(1998).Historia del Pensamiento Administrativo. Página 8
- ✓ CUEVAS CASAS Carlos y Gisela Torres Pérez, (1997) Formación del Gerente Educacional. Página 4-21.
- ✓ DIEZ DE CASTRO (2001), Administración y Dirección, Madrid España: Ed. Mc Graw Hill. Página 31.
- ✓ FREEMAN Edward, Daniel Gilbert Jr. (2009). Administración. Pearson educación. Sexta edición. Estados Unidos. Página 36
- ✓ FULLAT, (1996). Filosofías de la Educación. Grupo editorial Ceac. Página 40.
- ✓ GARCIA, O. y MARTIN, F. (1997). Administración y Desarrollo Gerencial. Buenos Aires. Editorial Diana. Página 39.
- ✓ GONZALEZ, F. (2000). Proyectos Especiales: En Revista Investigación y Posgrado. Volumen 11 N.1. Caracas. Página 36-38.
- ✓ LEPELEY, (2001). Calidad de la Educación. Página 37.
- ✓ MAZACON, Antonio. (2003). Administración educativa. Universidad Técnica de Babahoyo. Página 14
- ✓ PALLADINO, Enrique y Palladino, Leandro (1998). Administración Organizacional. Argentina. Espacio. Página 30
- ✓ *STONER, A. James* (1997). Administración. Prentice hall segunda edición. Página 31-33
- ✓ SUAREZ, Carmen (2002).Administración Organizacional. Página 18

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ALMEIDA DE, Mercedes. (2002). Administración para Líderes Carismáticos y Transformadores. Ed. Liciensa 2002, Primera Edición. Quito-Ecuador.
- ✓ ALVARADO, Otoniel Oyarce. Gerencia y marketing educativo Lima, edición. Universidad Alas Peruanas, 2003
- ✓ BARROS Astudillo T. – RODRIGUEZ Terán F. Competencias (2007)
- ✓ BOWER, Josep. (1999). Oficio y arte de la Gerencia. Volumen 2.
- ✓ BROWN, Warren B., Dennis Molerg. (2000). Teoría de la Organización y la Administración enfoque integral. Pág. 658.
- ✓ CHIAVENATO, Adalberto. (2002). Proceso administrativo .Tercera edición.
- ✓ CROSBY, PHILIP. Reflexiones sobre calidad. México, Mcgrawhill/Interamericana Editores, 1996.
- ✓ DRUCKER, Peter (2002) La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma, Bogotá.
- ✓ DRUCKER, Peter (1999) Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma, Bogotá.
- ✓ HERRERA, Jorge. (2000). Organización y Administración Escolar I. Universidad de Guayaquil.
- ✓ JENSON, Theodore. (2000). Principios de Administración Escolar.
- ✓ PACHECO Gil Oswaldo, Msc. "Proyectos Educativos". Ediciones Minerva. Año 2005.
- ✓ ROJAS, L (1994). El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación, Encuentro Educativo. Maracaibo.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✓ <http://definicion.de/gestion/>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml#control>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_descriptiva
- ✓ <http://www.monografia.com>
- ✓ <http://www.me.gov.a/infod>