

Hacia una Gestión Institucional de Calidad



Dra. Margaretha Rolfes de Franco
Consultora

Lima, 28 de Mayo 2011

INDICE

PRESENTACIÓN

MÓDULO 01: MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1. PRECURSORES DE LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
2. OBJETIVOS Y DEFINICIONES DEL TÉRMINO DE GESTIÓN
3. PRINCIPALES ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
 - 3.1. Modelo de gestión normativo o clásico
 - 3.2. Modelo de gestión estratégica
 - 3.3. Modelo de gestión de calidad
 - 3.4. Las instituciones educativas como organizaciones que aprenden

MÓDULO 02: MARCO OPERATIVO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - 1.1. Enfoques de los recursos humanos
 - 1.2. Selección del personal
 - 1.3. Desarrollo del personal
 - 1.4. Resolución de conflictos humanos
2. GESTIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
 - 2.1. Planificación
 - 2.2. Organización
 - 2.3. Dirección, liderazgo y trabajo en equipo
 - 2.4. Evaluación , supervisión y control
3. MARKETING EDUCATIVO
 - 3.1. Surgimiento del marketing educativo
 - 3.2. Concepción e importancia del marketing educativo
 - 3.3. Variables del marketing educativo
 - 3.4. Medición de la calidad del servicio educativo
 - 3.5. Estrategias actuales del marketing educativo
4. ÉTICA, VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
 - 4.1. Ética
 - 4.2. Valores
 - 4.3. Ética en la gestión institucional
 - 4.4. Ética en entidades públicas
 - 4.5. Responsabilidad social de las instituciones educativas
5. DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
 - 5.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)
 - 5.2. Manual de Organización y Funciones (MOF)

MÓDULO 03: MARCO LEGAL ACERCA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1. MARCO LEGAL VIGENTE

- 1.1. Ley General de la Educación, ley No. 28044
- 1.2. Ley del Sistemas de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), ley No. 28740
- 1.3. Ley del Profesorado , ley No. 24029
- 1.4. Ley de la Carrera Público Magisterial, ley No. 29062
- 1.5. Ley de Instituciones y Escuelas de Educación Superior, ley No.29394
- 1.6. Reglamento a la Ley General de Educación No. 28044

2. MARCO ORIENTADOR

- 2.1. Informe de Delors a la UNESCO (1996)
- 2.2. Foro Mundial de Educación en DAKAR 2000
- 2.3. Metas Educativas al 2021 de América Latina
- 2.4. Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN)

3. MARCO NORMATIVO VIGENTE PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE PROGRAMAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- 3.1. Análisis de la legislación vigente
- 3.2. Autorización de funcionamiento de Instituciones Educativas del nivel inicial y primaria
- 3.3. Tupa de las unidades de gestión educativa (UGEL)
- 3.4. Creación de una Institución Educativa Privada

BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN

El presente documento denominado **“Hacia una Gestión Institucional de Calidad”** pretende ser una herramienta para el desarrollo de la asignatura de “Gestión Institucional” del IV ciclo de las carreras de Educación Inicial y Educación Primaria y está dirigido a los formadores de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos.

Su propósito es capacitar a docentes de Institutos de Educación Superior Pedagógicos en el conocimiento del marco teórico, operativo y legal de la gestión educativa, para que adopten una gestión institucional eficiente, competitiva y de calidad, acorde a su realidad institucional, local-regional y nacional.

A pesar de ser una asignatura independiente la gestión educativa está interrelacionada con otras asignaturas, áreas y disciplinas. Por su complejidad es necesario darle una visión holística, sistémico complejo estando abierto a todo de innovación y adaptación tanto al mundo virtual como al mundo personal, social y ecológica con una visión desde lo local a lo mundial.

El trabajo presente está dividido en tres módulos. El primero enfoca el marco operativo de la gestión educativa, el segunda módulo el marco operativo de la gestión institucional, dando énfasis en los diversos procedimientos de la gestión institucional y el tercer módulo comprende el marco legal vigente, los lineamientos orientadores y las normas.

No se pretende presentar un documento cerrado, acabado, sino llevar a las instituciones educativas hacia una calidad de los servicios y adaptado a la realidad tan diversa de las instituciones educativas de nuestra realidad.

Lima, Mayo 2011

LA AUTORA

MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1. PRECURSORES DE LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El término de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto una disciplina de desarrollo muy reciente.

Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Destacan tres autores: Max Weber, Federick Taylor y Henry Fayol.

Max Weber (1864 – 1920) estudió la organización del trabajo como un fenómeno



burocrático. Para él una burocracia es una organización que opera y funciona con fundamentos racionales. El proceso racionalizado se orienta a ajustar los medios a los fines que tiene la organización: debe ser una organización eficiente por excelencia, resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y por extensión de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creado y para lograrlo debe planificar con detalle y precisión por anticipado como deben hacerse

las cosas.

Federick Taylor (1856 – 1915) es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. Pretende eliminar las pérdidas de tiempo, dinero etc. mediante un método científico. Taylor afirma “El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”¹ Para el empleador significa desarrollar todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad y para el empleado un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales.



Taylor enunció 4 principios de administración científica

1. Estudio científico del trabajo que debe ser realizado por un equipo de especialistas que definirá los procesos más económicos y se establece la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero, creando condiciones óptimas y percibiendo un salario muy alto.

¹ Tomado de los diferentes aporte que se encuentra en internet al buscar la biografía y las ideas de los mencionados autores.

2. Selección científica y entrenamiento obrero lo que significa una selección sistemática según las aptitudes para lo cual indica el entrenamiento obrero para obtener por lo menos un puesto de trabajo.
3. Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador donde los obreros aplican la ciencia.
4. Cooperación entre los dirigentes y los obreros lo que significa que el trabajo y la responsabilidad son asumidos casi igual entre dirigentes y obreros.



Henry Fayol (1841 – 1925) desarrolló 14 principios de la administración como son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación de interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo.

Federick Taylor y Henry Fayol son considerados como padres de la escuela clásica de administración y tuvieron mucha influencia en la concepción de la gestión empresarial y por ende en la gestión educativa.

2. OBJETIVOS Y DEFINICIONES DEL TÉRMINO DE GESTIÓN EDUCATIVA

Después de esta pequeña introducción analicemos las diferentes definiciones que se le da al término de gestión, especialmente a gestión educativa.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación y por lo tanto, considera tanto las teorías generales de la gestión como las de la educación. Los contenidos de la gestión son determinados por la cotidianidad de su práctica y en este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción que está altamente influenciada por las políticas educativas. Por lo consiguiente en la disciplina de la gestión interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática (Casassus 2000).

Se puede establecer también distinciones entre la gestión educativa a nivel macro y nivel micro. A nivel macro son las decisiones políticas educativas a escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación que involucran las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular y se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridades políticas como parte de un proyecto de desarrollo de un país.

A nivel micro comprende la gestión educativa institucional y se vincula con las acciones que emprende una institución hacia determinadas metas, implicando un fuerte compromiso de sus actores con la institución, así como los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas y resumidamente se entiende como la conducción de una institución educativa, aplicando técnicas de gestión para desarrollar sus acciones y alcances de sus objetivos.

El término gestión siempre hace referencia a la acción humana y la definición de la gestión está sustentado en una teoría – explícita o implícita - de la acción humana y según el énfasis que se le da puede tener matices el término de gestión (Cassasus 2000)

Desde la perspectiva de la gestión centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión es una acción deliberada que tiene base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual opera, o sea es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.

En una visión de gestión focalizada en la movilización de recursos, gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización” O sea gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desean”.

Al evocar la supervivencia de una organización desde sus procesos se define la gestión como “la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

La gestión desde lo lingüístico está focalizada en la comunicación, como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Así las acciones de la gestión son como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, personas y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

En las distintas visiones de la gestión mencionadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales. Todos estos temas son también comunes en las concepciones de la educación y la evolución acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación.

Cerrando este apartado cabe indicar que el término de gestión educativa se confunde frecuentemente con la de administración educativa, actualmente también se usa la palabra inglesa “management”. En América Latina se ha pasado del término de administración educativa a la de gestión educativa, que es más genérico que administración, pues el concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.

3. PRINCIPIALES ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

3.1 Modelo normativo o clásico

Los años 50 y 60 y hasta los inicios de los años 70 domina el modelo normativo o clásico influenciado fuertemente por los modelos de administración como ya se indicó en la

primera parte de este módulo. En esta época se inician los planes nacionales de desarrollo y se diseñan también los planes nacionales de desarrollo educativo orientados al crecimiento cuantitativo del sistema educativo para asegurar el acceso a la educación, ligado a solucionar el problema de cobertura y expansión planificando los aspectos cuantitativos del sistema educativo como: locales escolares, número de alumnos, escolaridad por niveles, índices de repitencia, promoción y deserción, profesores por niveles y eficiencia y rapidez con que se movilizaron los recursos.

El modelo normativo expresa una visión lineal del futuro que es un futuro único y cierto, y consiste en la aplicación de técnicas de proyección del presente al futuro. Se basa en un esquema racionalista weberiano con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad está ausente. Esta visión normativa está en perfecta concordancia con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional de esta época.

Este modelo enfatiza los siguientes aspectos:

- La fijación de objetivos, para saber qué es lo que quiere lograr.
- Realización de un diagnóstico para conocer los problemas existentes.
- El diseño y la programación de las acciones a ejecutar.
- La ejecución de acciones tendientes a modificar la realidad conocida.
- Evaluación de impacto que dichas acciones podrían tener.

Resumiendo podemos decir que el modelo normativo clásico parte de una situación abstracta y determinista, presenta un universo estable con supuestos acerca del ser humano en contextos invariantes. El cambio es evolutivo, acumulativo en torno a objetivos pre - establecidos y este modelo es caracterizado por una perspectiva de tipo técnico-linear-racionalista.

3.2 Modelo de gestión estratégica

El modelo de gestión estratégica nace a partir de la crisis de los años ochenta y vincula las consideraciones económicas a la planificación y gestión. La noción de gestión posee tanto un carácter estratégico (normas) como tácticos (medios para alcanzar) y por lo consiguiente la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros).

El término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

El uso del término estrategia en gestión significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La gestión estratégica se fundamenta en tres procesos:

En el pensamiento estratégico que consiste en pensar en el futuro, proactiva, creativa, y anticipativamente, con luz larga, con proyección, alcance, de forma distinta a la

habitual, aprovechando las potencialidades del talento colectivo, escuchando las opiniones de todos. Se trata de buscar nuevas soluciones a viejos problemas.

La gestión estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial. Es un enfoque de gestión que rechaza el determinismo y la fatalidad y que cree en el esfuerzo del hombre y de las instituciones para elegir libremente el futuro de éstas; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, y a la vez enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

Las instituciones educativas se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Es necesario pues, tomar decisiones dentro de las instituciones educativas para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

La gestión estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la institución, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema de gestión, en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

"El futuro se prevé o se padece" se ha sentenciado hoy vigorosamente. ¿Qué hacer? Por supuesto que preverlo, pero esto sólo es posible alcanzando un sólido pensamiento estratégico que se sustente en la activa y comprometida participación de los seres humanos que conforman las organizaciones, además de una abierta mentalidad proclive al cambio.

La gestión estratégica debe contar con la participación y el compromiso de todos los que trabajan en esta entidad, no se trata de "dirigir a los seres humanos", sino de "dirigir con los seres humanos". Cada persona que trabaja en una institución debe conocer hacia dónde vamos, qué perseguimos, con qué contamos y cómo alcanzaremos lo que nos proponemos.

En un clima de libertad de acción y de diálogo es posible llevar a las organizaciones a que hallen un terreno en el que los intereses de la institución a sean compatibles con los del ser humano y su trabajo.

La estrategia en gestión, se entiende básicamente por la posición transformadora que permite la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno agresivo e inestable, aprovechando oportunidades, atenuando el efecto de las amenazas y evaluando riesgos en función de objetivos y resultados. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Recurrimos a la estrategia en disímiles situaciones tanto favorables como inciertas, es decir en aquellas situaciones donde hay competidores cuyo comportamiento no

podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, que permite orientar, descubrir y explorar y responde a las siguientes interrogantes:

¿Qué institución queremos ser? Y ¿A dónde queremos llegar? Y la estrategia es el modo en que una institución puede pasar de donde estamos a donde vamos.

La estrategia es un plan específico de acción dirigido a un resultado específico, en un periodo específico. Es la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.

El enfoque estratégico no solamente convierte en obsoleta la gestión tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas. Este enfoque se caracteriza por:

- Planificación partiendo de condiciones inestables.
- Construcción de escenarios alternativos.
- Centrarse en la demanda de los usuarios.
- Conformación de una cultura estratégica.
- Priorización de los factores del entorno.
- Propiciar la descentralización y la autonomía.
- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo.
- Planificación, seguimiento y evaluación considerados de forma integrada, como parte de un mismo proceso.
- Compromiso con los plazos largos, medianos y cortos en ese mismo orden.
- Da una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la gestión unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro siendo el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la institución
- Las oportunidades y amenazas del entorno
- Las capacidades internas de la organización

La estrategia como concepto significa: imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos, y lleva implícito minimizar las incertidumbres y así disminuir los riesgos en la toma de decisiones.

Por todo lo antes esbozado, podemos operar con el siguiente concepto de estrategia:
"La estrategia es un concepto profundamente transformador del cual se genera un grupo de concepciones coherentes, lógicas y creativas que conlleva a la formulación de objetivos, de las principales políticas así como de asignación de recursos en función de ello para lograr la misión de la empresa, en la búsqueda de una posición competitiva más sólida y ofrecer con agilidad y anticipación una respuesta coherente ante el entorno actual y futuro".

La definición de la estrategia expuesta la completa Minzberg quien identifica cinco definiciones de la misma, a partir de variadas representaciones del término. A esto le denominan las "5 P" de Minzberg que se puede apreciar a continuación:

- **La estrategia como plan:** es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- **La estrategia como pauta de acción:** funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- **La estrategia como patrón:** funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- **La estrategia como posición:** la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- **La estrategia como perspectiva:** la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

3.3 . Modelo de gestión de calidad

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de calidad total. Los principales teóricos que inspiraron cambios en la organización del trabajo en Japón, son los americanos E. Deming y J Jurán, quienes propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Más tarde en la década de los ochenta la preocupación por calidad se traslada al sistema educativo en USA y recién en los años noventa es asumido en los sistemas educativos de América Latina.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, los que permiten introducir "estratégicamente" la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un "usuario" más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el "resultado" del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición

y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido.

Por lo tanto el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge. Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos, en la segunda mitad de los años noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total.

Así, la calidad educativa replantea tanto las políticas educativas y la organización del sistema educativo, como la dimensión técnico-pedagógica con sus componentes de objetivos, competencias, áreas de contenidos, la metodología de enseñanza aprendizaje, la planificación didáctica y considera la institución educativa: su dirección, planificación, gestión y administración que incluye la labor de supervisión.

Concluimos con la siguiente definición de la calidad educativa de Capella 2002:13

“La calidad de la educación es la pertinencia de los sistemas educativos para responder a las demandas socioculturales y por ende mejorar la vida de todos los ciudadanos, para garantizar la máxima participación en la toma de decisiones políticas en sociedades cada vez más abiertas y demostrar que tienen capacidad para recompensar la desigualdades sociales y culturales de la población.”

3.4 Instituciones educativas como organizaciones que aprenden

A partir de los años 90 se desarrolla una visión global, sistémica y holística de la gestión educativa y se define a las instituciones como organizaciones que aprenden. Las instituciones hacen uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización de tal manera que satisfacen progresivamente a todos los usuarios.

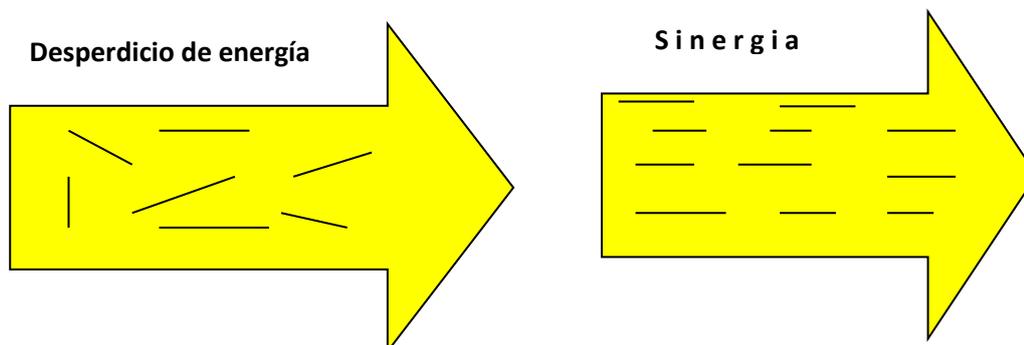
La teoría de Nikolas Luhmann invita a una ruptura con el pensamiento único y normativo; exige romper con los criterios de regulación de las normas académicas, su fragmentación cognitiva y metodológica; y propone la construcción de un pensamiento interdisciplinario, entendido éste como la transformación de los objetos de conocimiento e investigación en áreas conexas.

Peter Senge (1992) habla de las organizaciones que aprenden. Ellas tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje tanto en la planificación como en la evaluación de sus acciones, adquiriendo así, una nueva competencia “aprender como aprender”, lo que implica transformar los modelos mentales vigentes, así como generar visiones compartidas.

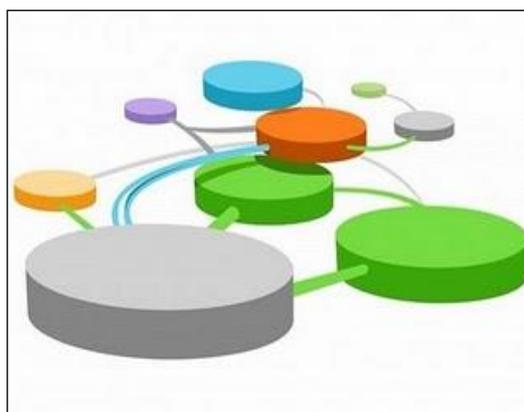
Las organizaciones inteligentes, como también se les llama, buscan que las personas que forman parte de ella, tengan entrenamiento en las siguientes disciplinas:

1. Dominio personal: que es la competencia para clarificar y profundizar en la visión personal al captar la realidad con más claridad, y que trasciende a la competencia y las habilidades, abarcando la vida desde una perspectiva creativa y proactiva. Personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen.
2. Modelos mentales: que son los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en nuestro modo de concebir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y sacar nuestras visiones internas del mundo. Implica llegar al nivel en el cual la persona, que está incorporando nuevos modelos a su vida, pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación.
3. Construcción de una visión compartida: es una fuerza en el corazón de las personas de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona y deja de ser una abstracción. Es palpable y las personas comienzan a verla como si existiera y Senge afirma que “pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”
4. Aprendizaje en equipo: que requiere generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo que significa pensar sobre problemas complejos, aprender a explotar el potencial de muchas mentes, desarrollar una acción innovadora y coordinadora y conforme el equipo aprende, enseñar a otros equipos. Un trabajo en equipo significa alinearse para trabajar en una dirección común donde las

energías se armonizan para no desperdiciarlas en diferentes direcciones como sucede frecuentemente en los equipos.



5. La quinta disciplina – pensamiento sistémico, el cual actúa sobre las personas animándolas a hacer cambio de perspectiva. En vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, lo invita a percibir nuestra responsabilidad en nuestro destino y que los problemas que surgen en nuestro caminar por la vida son las consecuencias de nuestros actos. Lo mismo sucede en las instituciones.



Las personas que trabajan descubren continuamente como crean su realidad y las posibilidades de modificarla. El pensamiento sistémico significa un cambio de enfoque, es una disciplina que contempla la totalidad, el sistema, observa las interrelaciones, desarrolla una sensibilidad para ver las interconexiones sutiles de los sistemas, las estructuras que subyacen a situaciones complejas, integran las 5 disciplinas, todas se relacionan y observan el sistema en vez de las partes.

Resumiendo podemos decir: Si bien toda organización – de modo natural o implícito- aprende, calificarla de organización que aprende significa que incrementa su capacidad de aprendizaje como un valor añadido: un aumento de las capacidades profesionales y personales de los miembros, nuevos métodos de trabajo o saberes específicos, y crecimiento de expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización, por sus mejores resultados e imagen, o capacidad de adaptación al entorno cambiante. El aprendizaje de la organización se juega entre aprender por saber utilizar la experiencia acumulada y explorar nuevas acciones respondiendo de modo innovador.

MARCO OPERATIVA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

En este módulo intentamos centrarnos en las instituciones educativas, considerando los enfoques de gestión enunciados, principalmente los tres últimos como son: el modelo estratégico, el enfoque de calidad y las instituciones como organizaciones que aprenden.

1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Enfoques de los recursos humanos

En una institución contemporánea, los tres elementos esenciales que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las instituciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista alineación o ajuste entre la gestión del recurso humano y la estrategia empresarial. Con respecto al elemento esencial último, es necesario que exista una alineación entre los recursos humanos y los requerimientos de la estrategia de la institución.



Entonces, por Gestión Estratégica de Recursos Humanos se debe entender el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito institucional al que influyen en los seres humanos, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias institucionales y considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se demanda hoy, y más aún en el desarrollo sostenible de la institución. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH reflejado por un modelo consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. Por otra parte, debe comprenderse la misión organizacional como el insumo fundamental para establecer los esfuerzos que se deben desarrollar desde la gestión del talento humano.

La Administración de Personal se ha llevado a cabo desde tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato.

Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otros. El modelo de la **figura 1.1** de Harper y Lynch refleja un conjunto de esas actividades esenciales.

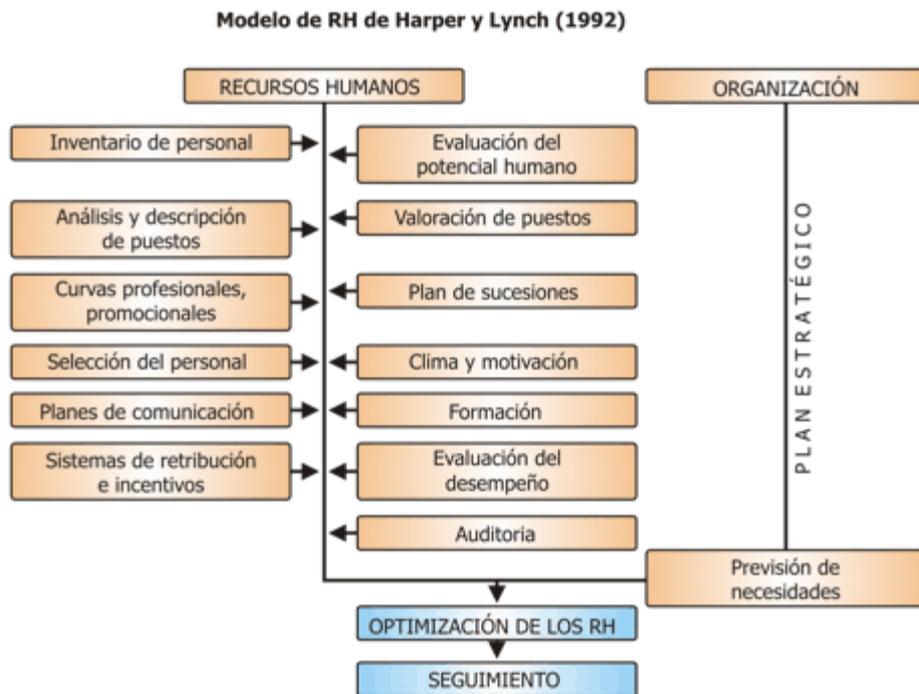


Figura 1.1: Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch.

Fuente: Harper y Lynch, 1992.

A continuación se presentan los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, que pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

1.2. Selección del personal.

❖ Consideraciones generales

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre las personas, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de las instituciones. En este apartado del documento, se explicarán las distintas etapas del proceso de selección

❖ Proceso de selección del personal

Este proceso realizado en las organizaciones busca solucionar dos tipos de problemas: En primer lugar la adecuación del hombre al cargo y a la misma vez la eficiencia del hombre en el cargo. Entonces conociendo los conceptos antes expuestos, todo empresario debe realizarse la siguiente pregunta: ¿Para qué sirve realizar un proceso de selección de personal?

La respuesta a este interrogante es que, un proceso selectivo suministra, no sólo un diagnóstico, son también un pronóstico acerca de la capacidad de aprendizaje del

postulante y de la ejecución de la tarea. Por lo tanto, se puede asegurar que el proceso de selección permite la comparación entre dos variables:

- Los requisitos que exige el cargo a ocupar (X)
- El perfil de los candidatos a ocupar ese cargo (Y)

La información de la primera variable, la suministra el “Análisis y descripción del cargo”. La respuesta a la segunda variable, se obtiene mediante la aplicación de “Técnicas de Selección”.

Pero es muy importante destacar el motivo por el cual esta comparación es tan indispensable, para lo cual, a modo de facilitar la comprensión a la variable 1, se le considerará X y a la segunda variable se la identificará como Y.

Cuando:

$X > Y$, entonces el candidato no cuenta con las condiciones para ocupar el cargo a llenar;

$X = Y$, el candidato posee las condiciones pretendidas;

$Y > X$, entonces el candidato está sobrevalorado para el cargo al que está postulando

❖ **Análisis de puestos y definición del perfil**

¿Qué es un puesto? Se puede definir a un “Puesto” como un conjunto de funciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional.

El análisis de puesto es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes a un puesto específico. Para realizar el “Análisis de Puestos”, la administración se vale de dos documentos, por un lado la especificación del cargo y por otro, la descripción del cargo. Para el caso de la primera, se puede describir como la etapa de la selección del personal que se ocupa de los requisitos que el postulante debería cumplir para ocupar un determinado cargo. Mientras la descripción del cargo presenta el contenido de manera impersonal, la especificación suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

Para poder realizar una definición del perfil de un puesto determinado, se hace necesario relevar la siguiente información:

- Descripción del puesto (dependencia, personal a cargo, principales funciones y responsabilidades)
- Requisitos (edad, sexo, conocimientos requeridos, experiencia previa, educación, disponibilidad para viajar, movilidad)
- Plan de Carrera
- Perfil de Personalidad
- Perfil Motivacional
- Aspectos económicos de la posición

❖ Reclutamiento

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección".

Fuentes de reclutamiento: Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: interna y externa

- a. Se denomina *interna* cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la institución también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

- b. El reclutamiento *externo* abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Anuncios en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la institución y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la institución. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): Cobrar una tarifa permite a las agencias personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores.

Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.

Recomendaciones de empleados: la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

Candidatos espontáneos: se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Sindicatos: algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. El profesional a cargo de estas labores, que generalmente es un psicólogo, debe poseer por tanto, bastas relaciones con este tipo de organizaciones, a fin de facilitar estos procesos y así encontrar a los mejores candidatos.

❖ **Preselección**

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase.

Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no es muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados. En este sentido es bueno que el psicólogo se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

❖ **Selección**

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión. Permite escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Una vez definido el colectivo de candidatos se pasa a la elección de las técnicas de selección, que pueden ser las siguientes:

Entrevista de selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Etapas de la entrevista de selección:

a) Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

b) Ambiente: puede ser de dos tipos. Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin; Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

c) Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

La entrevista dirigida: Es cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo.

Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

La entrevista libre o no dirigida: Cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación,

los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

d) Terminación de la entrevista: Para su terminación el entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser: Orales: preguntas y respuestas verbales; Escritas: preguntas y respuestas escritas; De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.
- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento general y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser: Tradicionales: disertativo, expositivo; Objetivas: mediante pruebas objetivas; Mixtas

Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata, pero debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

Técnicas de simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

❖ **Proceso de toma de decisión**

La decisión final se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Adecuación del perfil al puesto,
- Cumplimiento de competencias,
- Potencial del candidato,
- Acuerdo con condiciones objetivas del puesto (salario, horario, etc.)

Es importante poder comparar a los candidatos más afines al perfil que suelen ser dos o tres en función de variables objetivas.

❖ **Incorporación e Inducción**

Es la última etapa del Proceso de selección y tiene como objetivo: Recibir, introducir e integrar al nuevo miembro de la organización.

El proceso de orientación en relación a la empresa, su cultura, estructura, procedimientos, políticas, historia, puede llevarse a cabo a través de reuniones, videos, folletos institucionales, entre otros.

La principal ventaja de la inducción radica en que ayuda a la socialización e integración del nuevo empleado de la firma. Además entre otras ventajas presenta la disminución de la tasa de rotación de la empresa, permite un aprendizaje rápido de las funciones.

1.3. Desarrollo del personal

❖ **Consideraciones generales**

La Gestión de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la

organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

Asimismo propicia la competitividad de la institución, implicando la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la organización.

No se debe olvidar que las instituciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

❖ **Formas del desarrollo humano**

Formación

Significa el proceso integral de la persona, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado puesto laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Capacitación

Su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos y cognitivos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.

Especialización

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

❖ **Capacitación y desarrollo humano**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en “organizaciones inteligentes, creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la institución.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la institución. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los trabajadores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo profesional, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los trabajadores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el trabajador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los trabajadores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre el personal, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de evaluación y supervisión.

1.4. Resolución de conflictos humanos

❖ **Comprensión del conflicto**

Para muchas personas la existencia de un conflicto incomoda extremadamente y es sinónimo de pelea, discusión, imposibilidad de reconciliación. Con un conflicto se asocia frecuentemente algo insoluble, algo doloroso, una imposibilidad de ponerse de acuerdo, no tener nada en común, a la vez algo muy peligroso, algo que está latente, dormido, pero que puede incendiarse en cualquier momento y entonces amenaza todo lo que le rodea o compromete todo el entorno.

El miedo por las consecuencias, los sentimientos de impotencia y la excesiva exigencia respecto a la tarea de volver a arreglar la situación, llevan a querer evitarlos o no querer confrontarse con ellos o ceder simplemente. Frecuentemente se define el conflicto como algo, que no debería ser y que representa una limitación humana.

Si consideramos la raíz latina (*conflingere*), conflicto significa sencillamente mezclar los intereses de dos o más participantes, que los hayan metido en una gran olla, lo que produce un enredo, una gran mezcolanza, y lo que requiere un nuevo desenredo total. Así como se desenreda una madeja de hilos, siguiendo a cada uno de los hilos, desatando los lazos, se puede resolver los conflictos, si las partes en conflicto se movilizan.

Los conflictos pertenecen a la vida, no se puede imaginar un mundo sin conflictos. Los denominamos también como colisión de intereses y es muy normal, que las diferentes personas tengan diferentes intereses.

Para determinar si una situación o interacción es vivida como conflicto o no, no depende de la apreciación de los que están fuera de él, sino es determinada por la valoración subjetiva de los implicados. Las actitudes personales y las motivaciones de conducta

son los factores determinantes, porque – independiente de la causa del conflicto en el caso específico - son la base de cualquier actuar.

Detrás de cada conflicto están las personas con sus anhelos, esperanzas, desilusiones, angustias, con su concepción de la vida y sus valores, comprometiendo fuertemente el aspecto emocional

Un conflicto es saludable, pero un conflicto no resuelto es peligroso

El no querer ver un conflicto, negarlo o querer eliminarlo rápidamente, no puede ser la solución, porque los conflictos, aunque los hacemos invisibles hacia fuera, siguen existiendo y como se trata de asuntos no resueltos, de procesos, que siempre exigen la atención, justamente porque los afectados los consideran amenazantes. Por consiguiente los conflictos y molestias deben ser expresados y tratados lo más rápidamente posible.

Frecuentemente no se expresan los conflictos durante tiempos prolongados, porque predomina la idea, ya no poder manejarlos y que solamente se *lava ropa sucia* y esa se hace en casa. Así el contenido del problema se hunde dentro de las acusaciones mutuas de culpa.

Sin embargo por regla general la situación es otra. El expresar una dificultad, un conflicto o un problema, por sí mismo contribuye a disminuir la presión y percibirlo menos amenazante.

Conflictos son una oportunidad de aprendizaje y desarrollo

Las conductas más comunes frente a los conflictos son:

- Ignorar, evitar, huir
- Suavizar, no reconocer, suprimir ,usando el poder y la autoridad
- Resignarse, ceder, estar de acuerdo
- Tratar el problema

De las conductas mencionadas sólo la última tiene la posibilidad de resolver el conflicto, las otras tres no reconocen su existencia según el lema “*No puede ser, lo que no debe ser*”.

Causas más frecuentes de los conflictos son:

- Colisión de intereses, cada uno quiere otra cosa
- Problemas de relaciones humanas entre los involucrados

- Lucha por el poder y la influencia
- Transferencia y contratransferencia
- Interferencia que viene de afuera: niñez, experiencias anteriores, frustraciones no superadas etc.

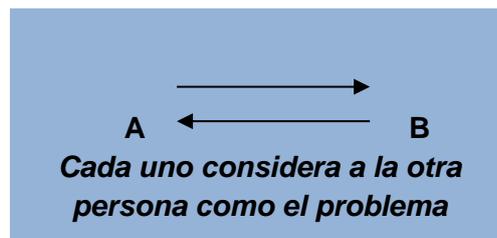
❖ **Enfoque constructivo en la solución de conflictos humanos**

Solamente se puede presentar estrategias de solución si los conflictos son tratados. Hay diferentes formas de tratar los problemas. El problema puede ser resuelto por la determinación de otras personas o mediante un proceso reflexivo al propiciar negociaciones y lograr consensos, donde las personas de afuera sirven de facilitadores o a lo mucho mediadores en el conflicto, pero de ninguna manera toman decisiones unilateralmente. Sólo en situaciones extremas la solución puede ser un cambio ya sea física o funcional, de un



sujeto sindicado como "fuente" del conflicto y que debe ser separado o reasignado a otro lugar por el bien común de otras personas. Eso requiere un proceso de investigación y está a cargo de personas que tienen poder de decisión para así eliminar la causa del conflicto.

Acá tratamos más bien los conflictos humanos que pueden ser resueltos por las personas o el grupo mismo. Frecuentemente los involucrados en el conflicto se echan mutuamente la culpa de la existencia del conflicto.



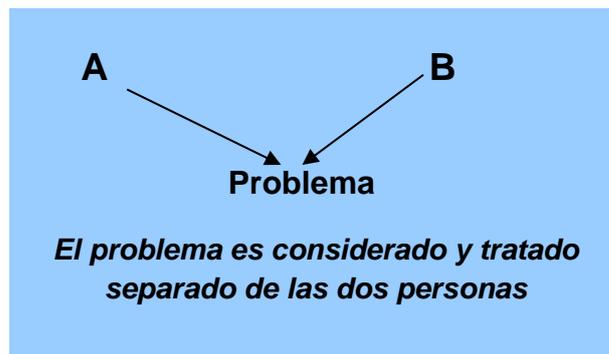
En una situación conflictiva así, se considera que la causa es una diferente concepción del problema mismo. Se reprochan mutuamente y sacan conclusiones sobre su carácter, sus intenciones y motivaciones. En vez de tratar el problema, se atribuye el problema a la otra persona. Por regla general nadie ni escucha, ni acepta al otro, más bien lo espera con nuevas acusaciones.

Frecuentemente se puede observar lo siguiente:

- El motivo de la pelea se traslada a nuevos y otros problemas y motivos, lo que al mismo tiempo intensifica el conflicto.
- La discusión cada vez es más imprecisa y generalizada.

- Los problemas parecen insolubles y generan sentimientos de confusión.
- La comunicación poco a poco es indirecta e imprecisa.
- Los contactos entre los afectados disminuyen y cada uno se siente respaldado por personas que piensan igual que ellas, reafirmando y justificando su postura, logrando que el conflicto crezca en intensidad y emotividad. Cada parte escucha menos a la otra y se comunican menos, por lo que no se alcanzan resultados satisfactorios.

Es importante distinguir entre las posturas y los intereses. Hay que expresar los intereses en vez de mantener las posturas. Resolver un conflicto de forma constructiva significa, que hay que separar el problema de las personas. Así el problema es considerado como un tercero, como un conflicto de intereses entre las personas.



El manejo positivo de un conflicto busca encontrar soluciones, sin que los involucrados se ataquen mutuamente, en vez de eso asumen conjuntamente la responsabilidad del conflicto y acepten la búsqueda común de la solución. El problema es reconocido y solucionado en común.

Como principios de solución de conflictos "sin *ganadores ni vencedores*" se considera fundamental:

- Tratar por separados las personas y los problemas.
- Concentrarse en los intereses y no en las posturas.
- Desarrollar diferentes opciones y posibilidades.

Un conflicto no puede ser resuelto unilateralmente, por presión de un lado, obligar al otro a ceder. Así el otro lo experimenta como una derrota y va a vengarse en la próxima oportunidad, con lo que el germen para un nuevo conflicto queda latente. Nos preguntamos:

¿Qué es lo quieren los unos de los otros y qué no reciben?

Preguntas claves para conocer la estructura del conflicto son:

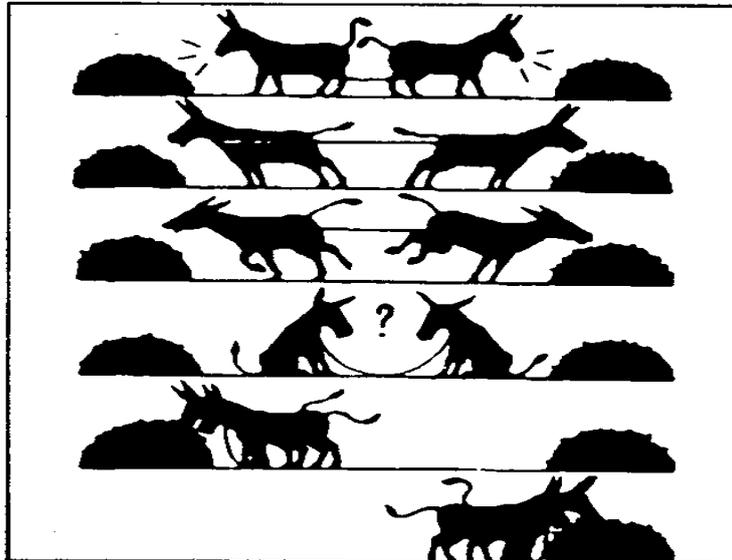
- ¿Quiénes (qué personas) están involucradas en el conflicto?
- ¿Cómo se comportan los involucrados?
- ¿Cuál es el asunto (material o emocional) que determina el conflicto?

❖ **Consejos para un manejo constructivo de conflictos**

Conversar y siempre de nuevo conversar y no suponer, que lo dicho fue escuchado

Este principio, que también vale en la comunicación humana, tiene especial importancia en situaciones difíciles, problemáticas y conflictivas. Aconsejamos que:

- Acepte, que su plan, su propuesta o procedimientos, no sea el único válido.
- La contraparte tiene otras ideas y persigue otro plan.
- Siéntese para discutir y dialogar.
- Exprese sus intereses y pida a la otra parte hacer lo mismo.
- Tome conciencia de sus propias emociones, pues pueden ser fuente de energía en la superación de dificultades.
- Investigue acerca de las consideraciones y los intereses del lado contrario y encuentre intereses comunes.
- Pregunte que necesita el lado contrario para llegar a un arreglo con Usted.
- Formule propuestas.
- Presente pasos para lograr los fines propuestos.
- Reflexione qué es lo que pueden hacer ambas partes para no complicar el proceso.
- Reflexione acerca de la siguiente ilustración.



❖ **Fases en la resolución de un conflicto**

1. *Descripción y definición del conflicto* ¿Qué sucedió?

- ¿Qué personas están involucradas?
- ¿En qué consiste exactamente el problema?
- ¿Qué pensamientos y sentimientos le generan el conflicto?
- ¿Cómo ve el problema ahora?
- Completar información si hiciera falta

2. *Cambio de perspectivas* Intenten ponerse en el lugar de la otra parte

- ¿Cómo cree, que ella ve el problema?
- ¿Cómo evaluaría su conducta, su proceder?

- Según su opinión ¿qué intereses persigue su oponente?
- ¿Qué sentimientos, emociones visibles o posibles pueden haber causado el conflicto en la otra parte?

3. *Formulación de objetivos, propuestas de cambio y solución*

- ¿Qué estado quisiera lograr?
- ¿En qué consiste el objetivo final, y qué objetivos parciales puede nombrar?

4. *Propuestas de solución*

- Enumere propuestas apropiadas para lograr la solución, todavía no las juzgue por su factibilidad, sino busque conscientemente diferentes posibilidades y alternativas.
- ¿Qué caminos, llevan al objetivo?

5. *Toma de decisiones para una solución posible*

- Analice las alternativas detenidamente y decida qué alternativa promete éxito y le parece viable.
- Decida el camino posible y factible.

6. *Ejecución del plan de acción: objetivos y pasos parciales.*

- ¿Qué pasos me llevan a lograr la solución del conflicto?
- ¿Con qué medidas, procedimientos y comportamientos se puede lograr que objetivos parciales?

7. *Evaluación del éxito de la solución del conflicto*

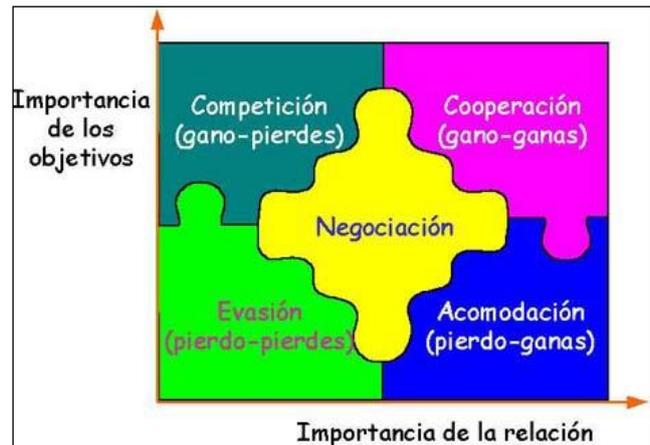
- ¿Estamos satisfechos con la solución?
- ¿Cuán bien está funcionando?
- ¿Se debe hacer algún cambio?

❖ **Otras estrategias de solución de conflictos**

Hemos presentado una estrategia constructiva de solucionar los conflictos humanos, pero vale la pena ver diferentes alternativas en la solución de conflictos como son la negociación, la conciliación, el arbitraje y la mediación.

Negociación constituye una de las vías más frecuentes y comunes de resolver los diferentes conflictos que se dan en la vida cotidiana tanto personal, familiar y también en las instituciones educativas.

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Significa un proceso voluntario, informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.



La evasión del conflicto **pierdo –pierdes** y la acomodación de cualquier de las partes **pierdo – ganas**, no llevan a ninguna solución de conflictos.

Igualmente se debe tratar de evitar, por todos los medios, el esquema competitivo (actitudes defensivas o agresivas) **gano-pierdes** y utilizar criterios colaborativos, **gano-ganas** logrando pasar de posiciones generalmente duras hacia acuerdos que satisfacen los intereses y necesidades de cada uno.

Se trata de una habilidad sustentada en una técnica que puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse para lo cual es necesario conocer los principios en los que se basa. Como son:

Consenso, pues consiste en hacer converger en una solución o acuerdo para todos los intereses. Implica que cada una de las partes escuche y exprese sus puntos de vista y argumentos de manera amplia y abierta.

Sinergia, que significa que el producto final (acuerdo) sea mejor que la suma de las partes (diferentes posturas). Para lograrlo, se buscan soluciones como grupo, no como individuos o entidades aisladas que responden solo a sus intereses, lo que le ha dado el enfoque negociador “**ganar – ganar**”

Conciliación entendida como la voluntad de llegar a un acuerdo mutuo y en este proceso pueden intervenir terceros de forma desestructurada y oficiosa, para dirigir la discusión, sin un rol activo. Generalmente se emplea este término para la facilitación de acuerdos promovidos y es presidido por el juez de la causa o por autoridades administrativas en los conflictos laborales.

Mediación La mediación es uno de los varios medios para resolver los conflictos que contribuye a generar un cambio de conducta en las relaciones humanas, facilitando una mejor calidad en la vida y promoviendo la convivencia armónica. La mediación constituye un procedimiento conciliador y pacífico de la resolución de conflictos.

Se le puede definir como un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en el conflicto intentan resolverlo por si mismas, con la ayuda de un tercero

imparcial que actúa de facilitador. Los interesados asumen su protagonismo en búsqueda de alternativas posibles de solucionar y controlar por sí mismas el proceso cuyo desarrollo es rápido e informal.

Es un procedimiento flexible pero estructurado y se debe cumplir determinados pasos: ayudar a los contrarios a identificar los puntos de la controversia, a explorar posibles vías de acuerdo, facilitar la discusión, plantea la cooperación, con miras a futuro y arriba a un resultados donde **todos ganan**, cambiando la actitud que adoptan las partes.

El mediador es una persona clave en el proceso de conciliación pero no dice ni tiene autoridad para imponer a ninguna de las partes. Posee características que lo diferencian del juez o del árbitro. Le toca estimular, guiar y escuchar, facilitar que se llegue a resultados donde todos ganan.

Arbitraje es un método de resolución de conflictos alternativo a la justicia, es de carácter adversarial pero la actuación es más rápida y menos formal que un litigio. Producido el conflicto de intereses entre dos o más personas, éstas deciden someter su controversia a un tercero neutral que provee la solución y su decisión es de cumplimiento obligatorio.

Las partes tienen algún poder de decisión sobre aspectos del procedimiento, además de participar en la elección de los árbitros o de la institución que proveerá la persona idónea para arbitrar, que debe ser un especialista en la materia, materia del conflicto.

Resumiendo podemos decir:

- Un conflicto es saludable, pero un conflicto no resuelto, es peligroso.
- Muchas veces el conflicto se origina, porque las partes no saben, cómo pueden resolver el problema y no tanto que no quieren resolverlo.
- Los mismos implicados por lo general toman mejores decisiones acerca de su vida que autoridades de afuera o como puede ser un árbitro.
- Las personas toman decisiones más completas, si tienen conciencia de los sentimientos que se generaron por el conflicto y los integran a sus decisiones racionales.
- Por lo general las negociaciones tienen más éxito, si los implicados deben seguir trabajando juntos, que en aquellas, donde ya no se relacionan después del conflicto.
- Los involucrados cumplen mejor los acuerdos, si los aceptan responsablemente.
- El carácter neutral, de confianza y no terapéutico de la reunión de reflexión, motiva participar en ella.
- Las conductas aprendidas en la reunión de reflexión, son útiles para poder resolver futuros conflictos.

2. GESTIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

2.1 .Planificación

❖ Conceptos fundamentales

Planificar significa, etimológicamente, establecer un plan con vistas al futuro. Si traspasamos esta definición general al ámbito institucional, planificar significa establecer un plan de previsión de necesidades para el futuro.

La planificación es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las instituciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones; sino también, para proponer y concretar las transformaciones que requiere su entorno.

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe un refrán que dice: ¡si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará! El refrán hace énfasis en la necesidad que tienen las instituciones de clarificar su horizonte institucional basado en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

❖ **El proceso de planificación estratégica**

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la institución, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la institución, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

El proceso de planificación estratégica puede resumirse de acuerdo a las siguientes fases:

1. Fase filosófica.- comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.

Visión

La visión se define como el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, siendo un elemento clave para la definición del liderazgo. La visión debe ser compartida, no es aceptarla pasivamente o repetirla mecánicamente, sino elaborarla en conjunto y articularla por consenso.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en medida considerable, de la visión que expresa lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.



La visión es una forma de compromiso con el futuro de la institución. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La visión no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser, describiendo no sólo los resultados, sino también los procesos y conductas organizacionales para lograrlo.

La mejor visión es la que descansa en capacidades distintivas, en competencias y no en sueños.

Misión

Por definición, la misión establece la razón de ser de una institución; enuncia el propósito de ella así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La misión define el quehacer de la institución, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos. El propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

Los componentes de la Misión son:

- Identidad Institucional: es decir ¿Quiénes somos?
- Principales necesidades a satisfacer: ¿para qué existimos?
- Principales beneficiarios: ¿a quiénes nos debemos?
- Principales servicios: ¿qué brindaremos?
- Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito: ¿Cómo lo lograremos?
- Principales principios y valores institucionales: ¿Cuál es nuestra filosofía?

La misión es una formulación general de largo alcance que la empresa intentará lograr constante y conscientemente, pero cuyo logro total se convierte en prácticamente imposible de materializar, ya que el propio carácter de movimiento y cambio de su expresión escrita se lo impedirá.

Para su realización en sí, primero se ejercita al grupo en la declaración de alguna misión simple, como parte del "calentamiento" mental.

Posteriormente de forma individual, cada participante elaborará su versión. Más tarde se divide a los participantes en equipos, y cada uno determinará su misión y por último en plenaria se perfeccionará y a partir de ahí queda como memoria reconocida de todo el equipo.

Pocos ejercicios sirven de tanto, como la declaración de la misión, ya que ayuda a centrar todo el colectivo en desentrañar la clave de esa institución y sólo cuando esto se discute a fondo, sintiéndose parte inherente de ello, se llega a comprender la esencia de la razón que justifica la existencia de la institución.

Valores

Considera el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman la base ética sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, implícita o explícitamente, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos. Los principios y los valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.

Es necesario hacer explícito el conjunto de principios y valores que guían de manera coherente el proceder de la institución, dar a conocer cuáles son las convicciones profundas de los líderes y de las personas que integran la organización, así como los principios de identidad de la organización, tanto hacia "adentro" como hacia "afuera".

En el caso del Sector Educación, se debe considerar los principios señalados en la Ley General de Educación No. 28044, que tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Estos principios son (*Artículo 8º*):

- a) *La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.*
- b) *La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.*
- c) *La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.*

- d) *La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.*
- e) *La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.*
- f) *La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.*
- g) *La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.*
- h) *La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.*

2. Fase analítica.- comprende tanto el análisis interno como externo de la institución.

Análisis interno

Se refiere al ámbito propio de la institución. El análisis de la realidad interna tiene como finalidad la identificación del conjunto de fortalezas y debilidades y a través del mismo se pretende conseguir una visión de conjunto sobre los recursos principales, los medios y las habilidades para hacer frente al entorno.

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

El análisis interno de la institución implica:

- Análisis de los recursos (materiales, financieros, tecnológicos, etc.) de que dispone o puede disponer la institución para sus operaciones actuales o futuras.
- Situación del factor humano en el orden de competencias y cómo está organizado y gestionado.
- Análisis de la estructura institucional, sus aspectos positivos y negativos y la división del trabajo en los diferentes departamentos y unidades.
- Evaluación del desempeño actual de la institución, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo institucional, etc.

Análisis externo

El análisis del entorno o ambiente externo permite identificar las oportunidades y amenazas en el cual se desenvuelve la organización. El entorno puede ser subdividido en:

- Entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad;
- Entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la institución.

La institución debe conocer las características principales del entorno que la rodea como elemento determinante de su estrategia y de su capacidad para sobrevivir y obtener beneficios.

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

3. Fase programática.- incluye la definición de objetivos estratégicos general y específicos.

Por definición, los objetivos responden al ¿QUÉ? de la institución, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado.

Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio a la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un Plan o proyecto.

Los objetivos expresan la voluntad de actuar en un determinado sentido, expresan lo que se va a hacer para alcanzar la misión y visión. Usualmente se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo, dependiendo del giro de trabajo de la institución.

Para poder definir con acierto los objetivos de la institución se deben analizar los factores internos y externos, tanto los que se deben enfrentar (negativos) como con los que se pueden aprovechar (positivos).

Los objetivos se expresan en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables; además deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Un objetivo bien formulado debe:

- Comenzar con un verbo de acción en infinitivo (Desarrollar un programa..., Reducir costos ... , Mejorar capacidades ...)
- Especificar un solo resultado clave a lograrse
- Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse

- Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente.

Además, deben reunir las siguientes características:

- Que sean precisos y claros
- Que expresen resultados
- Que sean posibles de ser medidos
- Que señalen el tiempo
- Que sea pertinente al Sector
- Que sean factibles o realizables

Un objetivo general es un enunciado que orienta de manera global el diseño del plan, éste debe formularse en términos de cambios esperados en la situación general de la población; mientras que un objetivo específico, es un enunciado que desagrega un objetivo general.

4. Fase operativa.- comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.

Estrategias

Por definición, las estrategias explicitan el cómo, es decir la manera o el camino trazado para el logro de sus objetivos. En consideración hacia éstos, es que se elaboran o diseñan las estrategias más adecuadas para obtener los resultados esperados.

Una estrategia integra las principales metas y políticas de una institución y establece además la secuencia coherente de las acciones a realizar. Cuando una estrategia se encuentra adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Algunas de las dimensiones relacionadas a las estrategias son las que se señalan a continuación:

- Establecimiento de un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador
- Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas clave del servicio
- Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la organización desarrollará

Actividades

Las actividades representan la producción de bienes y servicios que se realizan de acuerdo con las funciones y que constituyen los medios a utilizar para alcanzar los objetivos planteados. Las actividades son de tipo permanente y de acción continua en

el tiempo. Estas actividades responden directamente a los objetivos, que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de los indicadores.

Es decir, las actividades constituyen el conjunto de acciones necesarias, programadas y ejecutadas, que buscan obtener a partir de un conjunto de insumos o recursos, los componentes y el producto final en un período determinado. Las actividades responden a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para lograr los resultados?

Proyectos

Los proyectos se constituyen al surgir una intervención innovadora y limitada en el tiempo, que es cualitativamente diferente de las actividades y que se proponen con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios, que genere beneficios independientemente de otras actividades. Los proyectos son limitados en el tiempo y una vez concluidos se integran o dan origen a una acción permanente (actividad).

A continuación se señalan algunas características que deben presentar los Proyectos Educativos:

- Nacen de un proceso de reflexión colectiva acerca de los problemas y necesidades más saltantes.
- Responden a un problema o dificultad delimitada.
- Se orientan al mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo de las personas involucradas.
- Buscan la participación y el compromiso de todos los actores de la comunidad quienes se incorporan desde la reflexión, elaboración, desarrollo y evaluación del mismo.
- Guardan coherencia con el desarrollo de la Institución Educativa, en el ámbito local y/o regional.
- Son sostenibles en el tiempo y factibles de ser institucionalizados.
- Plantean la evaluación desde el inicio del proyecto y ésta se desarrolla de manera permanente a lo largo del curso del proyecto.

5. Fase evaluativa.- comprende la medición de los resultados y la toma de medidas correctivas al proceso.

La evaluación es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Un sistema de evaluación eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

Los instrumentos más comunes para medir el desempeño en una organización se expresan con sus ventajas y desventajas en la siguiente tabla:

	Ventajas	Desventajas
--	-----------------	--------------------

Observaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene información de primera mano • La información no se filtra • Cobertura intensiva de las actividades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Está sujeta a prejuicios personales • Requiere tiempo
Informes estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de visualizar • Eficaces para mostrar relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan información limitada • Ignoran los factores subjetivos
Informes orales	<ul style="list-style-type: none"> • Forma rápida para obtener información • Permiten retroalimentación verbal y no verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • La información se filtra • La información no se puede documentar
Informes escritos	<ul style="list-style-type: none"> • Completos • Formales • Fáciles de archivar y recuperar 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere más tiempo para su elaboración

Los instrumentos de evaluación son medios específicos dentro del proceso de monitoreo, supervisión y evaluación que sirven en gran medida para:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por medio de los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo educativo
- Valorar críticamente logros y dificultades en la ejecución de los planes de trabajo
- Obtener información e insumos pertinentes de los diferentes sujetos informantes, para proponer alternativas de solución a la problemática identificada

¿Por qué es importante la evaluación? La planificación se lleva a cabo, una estructura organizacional se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva al personal por medio de un liderazgo eficaz. Aún así, no existe la seguridad de que las actividades se realicen según lo planeado, ni que los objetivos que se desean se estén logrando. En ese sentido, la evaluación es el vínculo final que permite a los directivos saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando para poder tomar las medidas correctivas.

Indicadores

En términos sencillos, un indicador constituye una señal para saber si se van logrando los resultados que se han propuesto, es como un índice que refleja una situación determinada; también se puede definir como una variable que sirve para medir los cambios realizados en la situación.

Por definición, un indicador constituye un factor o una variable, ya sea cualitativa o cuantitativa, que provee una manera simple y confiable para medir logros, que brinda información relevante y refleja los cambios conectados a una intervención, o a brindar asesoría al desempeño de un desarrollo.

Generalmente los indicadores están asociados a los objetivos estratégicos y se acompañan de metas cuantificables. Para alcanzar una alta efectividad de las estrategias se requiere un seguimiento o monitoreo de las acciones que permita visualizar cómo se está avanzando en el alcance de las metas parciales; para ello se requiere un sistema de medición estratégica que contenga un conjunto de indicadores relacionados a los objetivos, así como las metas periódicas para cada uno.

Algunas características importantes de los indicadores son:

- Describe aquello que se medirá, y no el cuánto, que corresponde a las metas o el cómo, que corresponde a las estrategias.
- Permite medir los resultados, los procesos o los insumos que está alcanzando en los objetivos planteados, por ello proporciona la base para el monitoreo y evaluación.
- Permite fijar metas cuantificables para evaluar el grado de avance del cumplimiento del objetivo
- Ayuda a especificar de manera más precisa los objetivos; dado que si no se puede definir o construir un indicador es posible que el objetivo esté mal formulado.

Metas

Las metas son resultados concretos que la institución se propone lograr y que le permiten alcanzar sus objetivos. Las metas emergen de las actividades, al término de las mismas y deben ser específicas, coherentes, medibles y cuantificables.

Las metas son básicas para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y recogen las prioridades de la organización.

Las metas deben estar adecuadamente formuladas, de manera que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas deben ser claras y conocidas dentro de la organización; además deben contar con información sobre cantidad, costos, tiempo y ser verificables.

Conclusión

Estas cinco fases interactúan tanto estática como dinámicamente. El análisis de fortalezas y debilidades se realizará respecto a las oportunidades y amenazas externas. Ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a los valores, la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

2.2 .Organización

Una organización se puede definir como entidad social orientada hacia la consecución de unas metas, que se estructura deliberadamente en un sistema de actividades con límites perfectamente identificables.

Las organizaciones que se han establecido sobre unas bases más o menos continuas como colectividades para la consecución de unos objetivos específicos responden a unas características:

- Orientación hacia los objetivos, ya que todas tienen un propósito que las moviliza y justifica su presencia en el sistema económico y social. Sin un fin que sea su razón de ser, no tienen sentido y la organización como un todo se esforzará por su logro en términos de eficiencia.
- Límites identificados que demarcan lo que las integran y lo que no las integran.
- Individuos y grupos que dinamizan las capacidades y generan sinergias, ya que la organización facilita el 'hábitat' idóneo para que el resultado sea mayor por el efecto combinado de las potencialidades.
- Sistemas de actividades que permiten diferenciar e integrar el flujo de trabajo en la medida necesaria para la realización de las actividades de forma eficiente.
- Cultura que se configura a partir de las creencias compartidas y actúa inconscientemente. Se ha comprobado que el conjunto de valores, creencias y actitudes que se instauran en las organizaciones, es lo que mantiene sus estructuras y procesos.

De forma breve, los objetivos principales de la organización de instituciones educativas son los siguientes:

- Suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.
- Establecer líneas de autoridad y de responsabilidad. La organización pone de manifiesto quién está encargado y quién es responsable de cada tarea.
- Crear canales de comunicación. La estructura organizativa establece canales de comunicación ascendente, descendente e interáreas.
- Establecer procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización y establecer los recursos requeridos e implicados.

Las personas han de saber concretamente cuál es su misión y su autoridad, y dónde comienza la de los demás; es decir, es preciso la previa organización de la institución. Así, de forma general para establecer cualquier actividad institucional, se debe agrupar como operación preliminar, las tareas y funciones que se requerirán para proceder, como, por ejemplo, tal como se describe de forma sencilla en las siguientes fases:

- Determinar qué tareas han de realizarse.
- Dividir las tareas en grupos y asignar los grupos de tareas a puestos de trabajo.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades organizativas (áreas o departamentos).
- Señalar quiénes son los responsables de los distintos puestos de trabajo.

- Señalar quiénes son los directivos responsables de las distintas unidades organizativas.
- Dar a cada directivo la autoridad necesaria para que pueda hacer que se lleven a cabo las tareas que le han sido encomendadas.
- Clarificar y establecer las relaciones existentes entre los individuos, los grupos de individuos y las unidades organizativas.

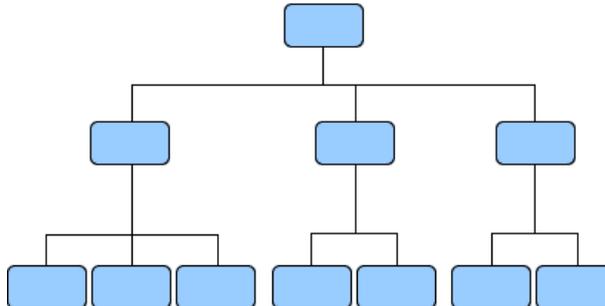
El principal objetivo que subyace en toda organización es la división del trabajo. Se trata de dividirlo y subdividirlo, si es necesario, entre grupos de personas. A este proceso se le denomina departamentación en base a las distintas funcionalidades o áreas funcionales de la institución y a las unidades que resultan se las denomina unidades organizativas, divisiones, departamentos o áreas funcionales de la institución.

Los **organigramas** son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución y reflejan, de forma esquemática, la posición de los órganos que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría y por su importancia es muy conveniente que se elaboren participativamente.

❖ Organigramas tradicionales

Sobre todo en el ámbito educativo se han utilizados más los que tienen una estructura vertical y jerárquica y muy lentamente se están evolucionando hacia sistemas más modernos que incluyen la organización en redes.

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la gestión educativa, por lo cual, los manuales de organización y funciones recomiendan su empleo.



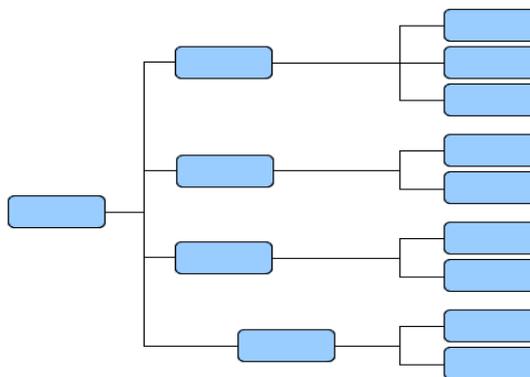
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

En los organigramas verticales las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas.

Las líneas muestran las relaciones que existen entre las unidades.

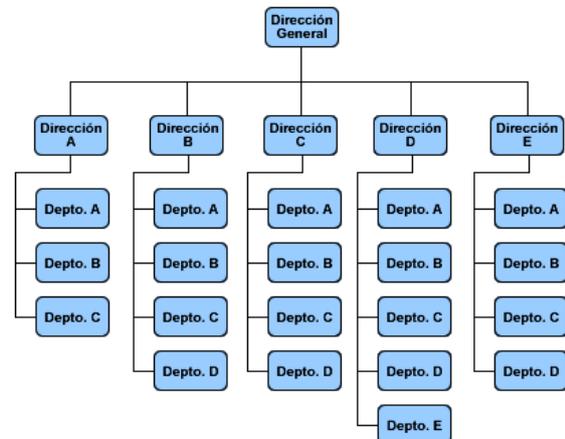
Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

En los organigramas horizontales las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a ellas se colocan a su derecha.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base: como direcciones y departamentos



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigramas piramidales. Una variedad de este tipo de representaciones la constituye los denominados organigramas piramidales. Como indica su nombre, un organigrama de este tipo es el consistente en representar una pirámide dividida horizontalmente en varias partes, cada una de las cuales se corresponde con un nivel de autoridad. En la cúspide de la pirámide se sitúan las unidades dotadas de mayor autoridad, y en su base aquellas cuya autoridad es menor.



❖ Nuevas tendencias en la estructuración organizacional

En la administración moderna existen otros diseños organizacionales como son las organizacionales matriciales, estructuras horizontales que funcionan alrededor del proceso administrativo central, organización en redes, modelo de organización virtual.

La 'nueva' realidad organizativa se caracteriza, entre otras, por las siguientes características:

- Estructura flexible y adaptable.
- Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización.
- Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes.
- Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad.
- Alta cooperación e integración.
- Trabajo de equipo.

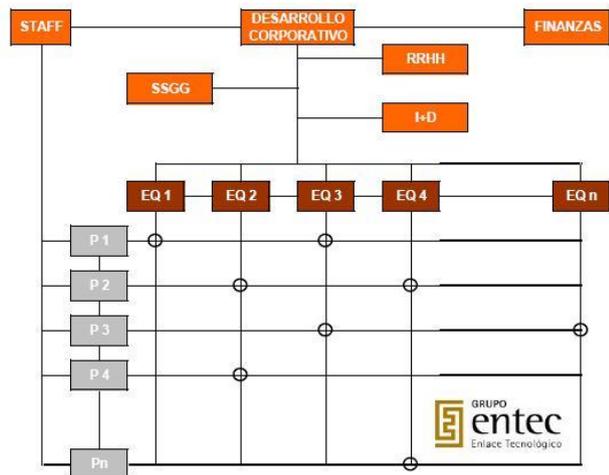
- Transfuncionalidad.
- Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa.
- Dirección participativa cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías.

Con estos nuevos conceptos han surgido una serie de nuevas formas de estructuración organizacional como:

Organigramas matriciales

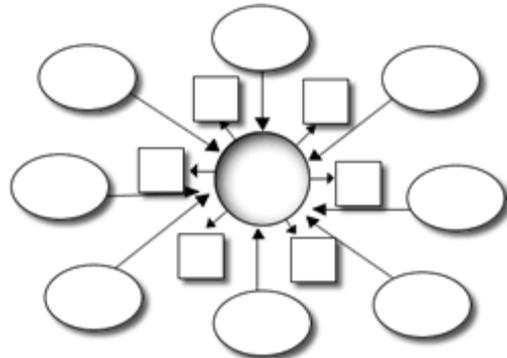
Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.



Organigramas circulares

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la institución, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.





Organización Hipertexto. Organización en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, que puede crear unas formas de relaciones e interacciones a través de las redes telemáticas tanto internas como externas con el entorno. Combina la eficacia y la estabilidad de la organización burocrática con la capacidad creativa y la creación de conocimientos de las organizaciones en red.

Organización en Trébol. Se potencia al máximo el proceso innovador, y el equipo, así como el trabajo por proyecto. Cada hoja del trébol lo compone una función; el núcleo dirigente compuesto por los profesionales altamente cualificados. Una organización como esta pertenece necesariamente a estructuras poco jerarquizadas. En la segunda hoja está todo lo que no sea estratégico, y que se subcontrata con terceros. La tercera hoja agrupa a los trabajadores a tiempo parciales y temporales, los que están fuera de la organización.



Organización en Aprendizaje. Más que un tipo de organización, es una concepción de gestión actual en tipos de organización como los anteriores, organizaciones capaces de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Se caracteriza por la importancia que se otorga a las personas, y a la renovación de las formas organizativas que favorecen la iniciativa, creatividad y el aprendizaje. Se identifica una organización en aprendizaje cuando en ella se comparte y utiliza el conocimiento de tal manera que todos sus

integrantes sin excepción lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos.

Organización en Red. Busca la eficiencia por la reducción de los costos, el control por la adquisición de mucha información, la potenciación de la creatividad e innovación, y la estabilidad. Asimilan sobre todo la tecnología de Internet, la informática y la telecomunicación, lo que permite hablar y establecer no sólo intranet o una red interna, sino de red de redes en la que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna y externamente. Tiene un total aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas.

Se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos. Implica alto grado de compromiso y confianza del personal, y una comunicación inter e intra institucional con flujos de información permanente y masiva. No cabe duda que es imprescindible trabajar las disciplinas señaladas en organizaciones en aprendizaje, disciplinas que trabajan persona a persona, y preparan a las personas, tanto en las nuevas aptitudes, como en las actitudes y valores.



❖ **Tipos de organigramas clásicos**

En referencia a los organigramas tradicionales, sobre todo el organigrama vertical que es el más usado en las instituciones educativas

Organigrama estructural cuando se indican los órganos o instancias que lo componen. Ejemplos: dirección, administración etc.

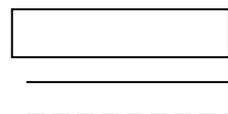
Organigrama funcional: Indica las funciones que tiene cada órgano o instancia y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para representar a la organización en forma general. Ejemplos: director, administrador etc.

Organigrama nominal cuando indica el nombre de la persona que ocupa el cargo

Organigrama funcional-nominal cuando se indica la función del órgano o instancia y el nombre de la persona que lo ocupa, Ejemplos: Director Juan Sarmiento; Administrador María López etc.

❖ **Símbolos básicos**

Representa el órgano o unidad jerárquica
 Línea de mando o coordinación permanente
 Línea de asesoría o coordinación temporal



❖ **Los organigramas deben cumplir los siguientes requisitos:**

Veracidad. El organigrama debe reflejar con exactitud la estructura de la organización. En otro caso, puede inducir a confusión o, cuando menos, puede resultar inútil.

Actualidad. La estructura de la organización puede cambiar con el paso del tiempo, lo cual exige que el organigrama se actualice. El organigrama debe reflejar la estructura actual de la institución, y no la que tenía en el momento de su creación.

Sencillez. El organigrama debe estar formado sólo por los elementos estrictamente indispensables para facilitar la información que debe reflejar.

Comprensibilidad. El gráfico debe ser fácilmente comprensible por todas las personas a las que va dirigida la información que contiene.

En cuanto a la diferenciación entre estructuras organizativas, de forma general, se distinguen dos tipos: la estructura ancha y la estructura alta.

Cada tipo de estructura tiene sus ventajas. Así, en cuanto a la estructura ancha:

- Hay una mejor comunicación, al existir menor número de niveles.
- Las personas se sienten más próximas a la alta dirección de la institución.
- Se alienta la iniciativa individual de los subordinados.
- Los empleados del nivel más bajo tienen más responsabilidad.

En cuanto a la estructura alta, sus ventajas son las siguientes:

- Facilita la especialización de los directivos.
- Ofrece mayores posibilidades de control del personal.
- Al haber mayor número de niveles, los empleados tienen más posibilidades de promoción.

En la organización de la institución ha de decidirse también el grado de autoridad que corresponde a cada directivo. La concentración se produce cuando la mayoría de las decisiones importantes corresponden a pocos puestos. Cuando esa concentración de capacidad de decisión se produce en la cúspide de la organización, se denomina centralización. Por el contrario, en las organizaciones descentralizadas a los puestos de niveles organizativos más bajos les corresponden cierta capacidad para tomar decisiones, es decir, cierto grado de autonomía y de responsabilidad.

Generalmente tienden a descentralizarse las decisiones rutinarias, y a centralizarse las que son menos repetitivas y tienen carácter crítico.

Descentralizando las decisiones de menor nivel, los altos directivos disponen de más tiempo para dedicarse a las decisiones en las que realmente son imprescindibles. Además, descentralizando se consigue que las decisiones se tomen en el nivel en el que han de ejecutarse, lo cual tiene, entre otras ventajas, la de motivar para que las decisiones se lleven realmente a la práctica.

Las organizaciones se pueden clasificar según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas. Existen cuatro tipos de estructuras organizativas: lineal, en línea, *staff*, y matricial.

2.3 . Dirección, liderazgo y trabajo en equipo

❖ La dirección y el liderazgo

La dirección y el liderazgo constituyen un proceso, en el cual cada uno tiene sus propias funciones, ambos son complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, necesarios para el desempeño institucional.

La dirección tiene dentro de sus funciones: la planificación, la organización, el mando a liderar, la regulación y el control así como el desarrollo del personal.

Los directivos tienen que crear una organización para ordenar los sistemas humanos, logísticos, tecnológicos, mercadotécnicos, y financieros, creando una estructura organizativa, asignándole funciones, cubriendo dichos puestos con personas competentes, organizando los planes tanto de comunicaciones como de aprendizaje, superación, formación o capacitación, reglamentos, manuales, reuniones y es necesario también la motivación creando incentivos económicos y espirituales.

El mando es lo que caracteriza a los directivos; ellos tienen la autoridad de tomar decisiones y hacer que estas se cumplan, comunicando el plan a dichas personas, delegando responsabilidad y resolviendo problemas.

El estilo de dirección determina el clima de la organización y la cultura institucional que van a influir en la consecución de los objetivos y es la forma personal que imprime el directivo a su trabajo y que marca su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos.

El estilo se manifiesta como una relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado. En el marco de esta relación es donde se ponen de relieve los rasgos esenciales de un determinado estilo de dirección.

Recordemos algunas diferencias, entre el jefe y líder:

JEFE	LÍDER
Ordena a sus hombres.	Los guía, los dirige.
Ejerce autoridad.	Obtiene la buena voluntad.
Inspira temor.	Inspira entusiasmo.
Dice yo.	Dice nosotros.
Señala las tareas.	Actúa y da ejemplo de cómo hacerla.
Señala las faltas.	Enseña como enmendarlas.
Dice lleguen a tiempo.	Llega con anticipación.
Sabe como se hace.	Muestra cómo se hace.
Dicen vayan.	Dice vamos.
Obliga al trabajo.	Hace del trabajo una tarea grata.

El liderazgo es un estilo de dirección que incide en el desarrollo de la actividad institucional, es un objeto de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una institución, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a esta área, dentro del sistema general que constituye la gestión institucional.

El liderazgo está presente en todos los grupos humanos y en muchos animales. Los líderes humanos son personas, por lo que tienen una personalidad, con rasgos fuertes y características que los hacen distintos o similares al resto de sus congéneres, y juegan un papel decisivo en un momento determinado.

El liderazgo está en función al grupo, cualquiera sea su naturaleza. Podemos encontrar líderes en la familia, en un grupo



de niños, en una pareja, en un grupo de amigos, en los negocios, en los gobiernos, en una ONG, en todo tipo de organizaciones. Es el factor más importante y determinante en el éxito de un grupo. Aquí centraremos el liderazgo en la dirección institucional.

Existen varias teorías de liderazgo, cada una con su posición filosófica, psicológica, sociológica, de dirección; cada cual con su corriente, sus definiciones, sus explicaciones, sus funciones y sus características.

El estudio del liderazgo atraviesa por diferentes factores como: las características de personalidad, la motivación, los grupos, las situaciones, las circunstancias o contingencias, tecnología, expectativas, objetivos, meta, satisfacción, transformación, inteligencia emocional, trascendencia. Cada teoría se distingue por sus conceptos, principios y las funciones.

Entre los diversos autores podemos definir el *liderazgo como “la influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren conscientemente y motivados, en el logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente de las metas”*

Un líder se puede definir como una persona que tiene un status, un rol y un conjunto de funciones. Un líder pone la dirección, da la guía, une, motiva y estimula a las personas para lograr los objetivos y metas trazadas.

❖ **Estilos de liderazgo clásicos**

Los estilos de liderazgo están dados principalmente por la participación que tengan los subordinados en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades. Muchos autores se basan fundamentalmente en tres estilos clásicos que son:

Liderazgo autocrático

La autocracia es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia "orden y mando" hacia los métodos directos.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir, de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas.

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada, por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.



Liderazgo democrático

En el estilo democrático el líder comparte las funciones con los miembros, estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas; mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que por los resultados.



El líder subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, tiene desventajas porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones, El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista, impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros.

El líder democrático se caracteriza principalmente por descentralizar la autoridad, las soluciones surgen de las consultas y participación de los seguidores, el líder y el grupo.

Liderazgo laissez faire (del francés dejar hacer)

Es aquel en el cual existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz. Los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder, si participa, es de manera mínima en la determinación de las metas y objetivos. Los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo que no se cumplan los objetivos y el trabajo salga con baja productividad; sin embargo hay situaciones en que este estilo funciona.



Los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones, espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas, los miembros del grupo se encargan de superarse y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Los miembros en este estilo tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

❖ **Liderazgo transformacional y carismático**

Los líderes transformacionales son aquellas personas que ejercen una influencia especial a través de su energía, con una visión personal que inspira a sus seguidores y que tienen impacto en sus organizaciones son los llamados líderes transformacionales y carismáticos.

Estos líderes prestan mayor atención a sus seguidores en cuanto a sus necesidades e intereses de desarrollo, ayudándolos a ver los viejos problemas de forma nueva, y son capaces de lograr un esfuerzo extra para alcanzar las metas del grupo. El Liderazgo Transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado.

Todas las personas son distintas, con una personalidad única al igual que su percepción del mundo. El líder transformacional se percata de las peculiaridades personales y trata a sus seguidores según sus necesidades y potencialidades, con una relación individualizada empleando la equidad y no la igualdad.

Los líderes transformadores hacen partícipe a los subordinados de las decisiones que se toman en la organización y se caracterizan por las siguientes habilidades:

- Habilidades anticipadas.
- Habilidades de perspicacia.
- Habilidades de congruencia.
- Habilidades de habilitación.
- La autocomprensión o habilidades introspectivas.

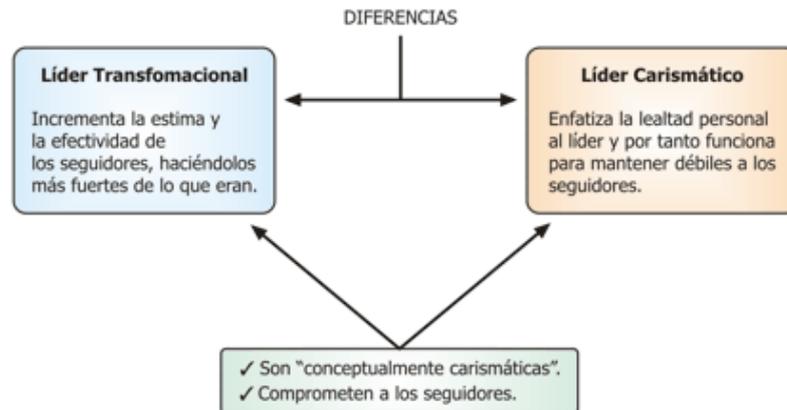
El líder transformacional es proactivo (anticipado a los acontecimientos) antes de ser reactivo (actuar después), es receptivo ante las sugerencias de sus seguidores y promueve las actividades que potencien la capacidad profesional, la creatividad y respuestas al cambio aprovechando todas las experiencias, hasta aquellas que históricamente han sido relegadas a un segundo plano.

El líder transformacional utiliza estos atributos para dirigir a las personas, establece una comunicación con sus colaboradores ayudándolos a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, orientándolos y estimulándolos a realizar planes de desarrollo dentro del grupo y la organización, reconociéndoles sus logros, apoyándolos y usando la delegación de funciones y el incremento de responsabilidades, para permitir con esto una transformación positiva entre ambas partes.

Los líderes carismáticos tienen un alto poder de referencia, que es el deseo del influenciado de parecerse o identificarse con el influyente y que parte de él la necesidad de influir en los demás, de tener gran seguridad en sí mismo, dominio y convicción o la capacidad de persuadir a sus seguidores de que la tienen. Afirma que pueden transmitir una visión o una meta de nivel "trascendente", que atrae el compromiso de sus seguidores. Trata de crear una imagen de éxito y ejemplificar con su comportamiento los valores y creencias.

Características centrales de los líderes carismáticos:

- Autoconfianza. Tienen plena confianza en su juicio y su capacidad.
- Un sueño. Se trata de una meta ideal que propone un mejor futuro que el status quo. Cuando mayor sea la diferencia entre la meta ideal y el status quo, tanto más probable es que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- Capacidad para articular el sueño. Pueden aclarar y definir el sueño en términos que puedan comprender los demás. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de sus seguidores y, por tanto, actúan como fuerza motivadora.
- Clara convicción en el sueño. Los líderes carismáticos son percibidos como personas muy comprometidas, dispuestas a enfrentar grandes riesgos personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar su sueño.
- Conducta fuera de lo normal. Quienes tienen carisma adoptan conductas que se perciben como nuevas, poco convencionales y contrarias a las normas. Cuando tienen éxito, estas conductas despiertan el asombro y la admiración de sus seguidores.
- Percibido como agente de cambio. Los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radicales y no como guardianes del status quo.
- Sensibles al entorno. Estos líderes pueden evaluar de manera realista las limitaciones del entorno y los recursos que necesitan para generar el cambio.



❖ Otros tipos de liderazgo

Liderazgo tecnocrático

Consiste en hacer descansar la dirección solamente o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre los subordinados.

Liderazgo coaching

¿Qué hace el *coach*?

Actúa como un observador y experto externo para enfocar al talento humano a centrarse en los resultados y a que sus acciones sean congruentes con la estrategia institucional.

Ayuda a que el talento humano identifique y defina sus objetivos específicos, para que pueda crear un camino claro para lograr estos objetivos. Genera ayuda al motivar y mantener al talento humano con la moral en alto, para que alcancen sus objetivos.

La función del *coach* se centra en mejorar la capacidad del individuo para que sienta la necesidad y el deseo de aprender enfocado en la práctica, y que por medio de este proceso de aprendizaje, su capacidad de acción y de toma de decisiones mejore considerablemente.

El *coach* centra su trabajo en inspirar y energizar a la persona, de tal manera que esta sienta la necesidad de mejorar su capacidad de acción. El objetivo principal del *coaching* consiste en dar una visión clara al empleado acerca a dónde se debe llegar y hacerle sentir que para ello necesita tener un nivel de excelencia dentro de sus actividades diarias.

El *coaching* es una herramienta clave dentro de la sociedad del conocimiento, ya que cualquier organización debe llegar a la meta central que es: **Ser una "Coaching Organization"**

Una "*coaching organization*" tiene las siguientes características:

- Todos los empleados están aprendiendo continuamente.
- Todos los empleados están enseñando y dejan que se les enseñe.

- Todos los empleados ejercen como coach y, asimismo, sienten que están siendo inspirados y energizados por sus compañeros y superiores.
- Hay espacios para fomentar el error permitido, desde el cuál se pueda aprender.
- El aprendizaje se enfoca en la práctica.

En una época, algunos especialistas y directivos creían que un estilo de liderazgo lo resolvía todo para todas las necesidades de dirección como "Aladino con la lámpara maravillosa" pero hoy todos sabemos que los estilos de liderazgo son válidos dentro de ciertos contextos.

Concluyendo podemos decir que en la sociedad globalizada actual, los procesos laborales se caracterizan por la diversidad, el cambio y la renovación. Los estilos de dirección varían según las ideas, pensamientos, motivaciones, preferencias y las realidades. Los miembros no tienen idénticas capacidades, necesidades e intereses ni hay dos organizaciones que tengan cultura organizacional, metas y objetivos similares. Se enfatiza el grado de adaptación y flexibilidad de los estilos de liderazgo, se rechaza por completo el uso exclusivo de un solo estilo y se recomienda que el directivo considere la mayor parte de los factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada institución.

❖ Trabajo en equipo

El otro componente de la dirección es el trabajo en equipo. Muchos de los problemas que existen entre las personas, los grupos y las instituciones, especialmente las educativas, tendrían resolución si se tomara en cuenta la importancia de trabajar en equipo. La interdependencia entre el individuo, su grupo o colectivo y la organización da sentido al desarrollo de la institución y aporta una posición unificadora e integradora en función del crecimiento de la institución.

Hay que diferenciar entre grupos y equipos, pues hay diferentes grupos como: grupos de trabajo o familiares que llevan toda una vida juntos y no ha llegado a ser un equipo. En las instituciones educativas y en la comunidad podemos observar diferentes grupos como informales que se juntan para jugar vóley o fútbol, grupos de amistad que se reúnen para alguna celebración, grupos funcionales que cumplen determinadas tareas, como puede ser en un área de trabajo donde los logros se evalúan independientemente de cada integrante. A todos estos grupos no se les puede definir como equipos.

En el cuadro siguiente resaltan las diferencias entre grupo y equipo

Grupo	Equipo
En un grupo existe un solo interés común	Tiene una meta definida
El trabajo se distribuye en partes iguales	El trabajo se distribuye basándose en las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades del desarrollo de nuevas habilidades

Cuando alguien termina se puede marchar	Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados
Puede existir o no un responsable o coordinador	Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo
No existe necesariamente un nivel de compromiso	Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo , realiza el mejor esfuerzo por los resultados
Una vez terminada el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe obligación de ayudar a otros	Si alguien termina una parte ayuda a recolectar información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado
Las conclusiones son personales, pueden existir varias	Las conclusiones son colectivas
Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto	Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje
No existe la práctica de valores de integración	Existe la práctica de los valores de : honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y superación personal
No es necesaria la autoevaluación	La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo

Así los equipos de trabajo están conformados por personas que tienen destrezas complementarias, donde todos se comprometen con un propósito común, con unos objetivos de actuación y con un enfoque de los que los mismos miembros son mutuamente responsables, producen la clase de compromiso esencial de los equipos que va más allá de la suma de las partes.



Se trata de un conjunto de personas con objetivos, retos y una misión común que implementa sus normas, disminuye la reacción, cuyas competencias interactúan y se complementan entre sí, de manera que se armonice su trabajo con la participación y compromiso de todos y cada uno de sus integrantes. Además se consolida la cohesión, se integran los intereses individuales y colectivos, el propio grupo elabora e implementa sus normas, disminuye la reacción

y la apatía de la mayoría de los integrantes y existe un clima y atmósfera muy proclive a la creatividad a partir de la valoración de todas las ideas.

Los equipos de trabajo se basan en la dirección por objetivos y por resultados y tienen rapidez y coherencia en el camino elevando fuertemente sus resultados. Resulta trascendente el principio de confianza como una dimensión básica y en la cual resaltan características como:

- Integridad: honestidad y veracidad
- Capacidad: conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales
- Consistencia: confiabilidad, previsión y buen juicio para el manejo de situaciones
- Lealtad: buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona
- Apertura: buena voluntad para compartir libremente ideas e información

Con una concepción del trabajo en equipo como lo hemos expuesto, podemos concluir que el trabajo en equipo propicia una dirección participativa, que logra que los integrantes laboren con alta dosis de creatividad y calidad y que se establezca un clima socio-sico-laboral que favorezca al desarrollo de las instituciones.

2.4 . Evaluación , supervisión y control

La evaluación, incluyendo la autoevaluación la evaluación externa y acreditación van de la mano con la supervisión, pues son procesos complementarios con el único fin de lograr mejorar los servicios educativos de calidad

❖ La evaluación

La evaluación examina con detalle la eficacia y el impacto de las actividades desarrolladas, considerando las metas y evaluando la pertinencia, eficacia y eficiencia de la labor realizada.

En el modelo de planificación y gestión educativa con participación de la comunidad educativa, insistimos en el aspecto de la *autoevaluación* como un proceso de estudio de un órgano descentralizado (UGEL o centro educativo) o de una de sus partes (comité, departamento, programa , unidad etc.), el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines de la institución educativa y con algún conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia, con elementos descriptivos, analíticos y reflexivos y supone un serio compromiso con el cambio.

En el apartado sobre la planificación en la 5ta fase se indicaron algunos instrumentos de evaluación de la gestión institucional que pueden ser tomados en cuenta.

Ponemos énfasis en un proceso de autoevaluación que es requerida en un proceso de acreditación que requiere:

- Una motivación interna, en la cual los actores institucionales deben estar de acuerdo.
- Un respaldo institucional decidido de las autoridades, dándole la debida importancia y brindando el apoyo con los recursos necesarios.
- Un liderazgo fuerte y eficaz sobre todo del órgano directivo.
- La participación activa de todos los integrantes de la institución educativa.

La meta de la autoevaluación es crear una *cultura de autorregulación*, lograr que el centro educativo posea una mística de mejoramiento y búsqueda de la calidad inherente a sí mismo y que dicha cultura nazca de la voluntad de las personas que la integran. La imposición no crea cultura, por el contrario, auspicia un rechazo natural, que será tanto mayor cuanto mayor sea la capacidad deliberante del medio. La autoevaluación es la mejor herramienta de la autorregulación institucional (Cpr. Kells 1997).

Los criterios valorativos fundamentales en la labor de supervisión son:

- Eficacia como capacidad del centro educativo para responder apropiada y rápidamente a situaciones dadas en un determinado momento.
- Eficiencia como la utilización de los recursos humanos y materiales para alcanzar el mayor grado de eficacia en el tiempo más corto y con el mínimo costo.
- Pertinencia como capacidad del centro educativo o del proyecto para responder a las necesidades y demandas de la comunidad.

❖ La acreditación

Es un servicio nuevo y está normado por la Ley del SINEACE, Ley No. 28740 que analizaremos en el apartado sobre las Normas legales vigentes. Se está desarrollando paulatinamente y supone de alguna manera la certificación del valor de los diversos aspectos de una Institución Educativa. Exige evaluaciones más completas cada cierto tiempo, para poder emitir un informe como resultado de su investigación. Se expresa en un certificado de calidad institucional.

La acreditación es el conjunto de actividades de evaluación, que conducen a un juicio de valor sobre la calidad, es decir, representa el proceso mediante el cual se reconoce públicamente la idoneidad de una institución educativa, la cual viene a constituir la garantía pública de que dicho centro educativo cumple un conjunto de estándares de calidad.

La acreditación es realizada por organismos independientes, con profesionales idóneos, registrados en el sector educativo. Las autoridades educativas no pueden interferir en el trabajo de acreditación, cuyo respaldo es la transparencia e independencia. La acreditación está al servicio de los usuarios, pues reciben información gráfica del supuesto “valor” de un centro educativo o una institución, mediante una tabla donde indica el “puesto” que ocupa cada centro educativo.

Así la acreditación completa la tarea de supervisión a cargo de las autoridades educativas, certificando su calidad, lo que llevaría a la superación de niveles por parámetros de calidad: de muy alta calidad, de mediana y baja calidad.

❖ El monitoreo

Significa un acompañamiento constante en el proceso de planificación y gestión educativa, es un ejercicio permanente de intercambio de experiencias y conocimientos

desde su planteamiento conceptual, formulación y ejecución hasta la evaluación y brinda una oportuna asistencia con el fin de prevenir dificultades o resolver cuestiones puntuales de índole pedagógica y sirve en primer término como retroalimentación permanente, para que se logre lo propuesto con visión y proyección futuras, expresadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Nacional de Educación. Este proceso se debe dar tanto a nivel interno como externo.

❖ La supervisión

Es un proceso inherente a una buena planificación y gestión educativa y de ninguna manera es concebida como mecanismo de control y sanciones que ejercen autoridades que no están involucradas en el proceso mismo. Es un servicio destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación y engloba el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo. Sólo en casos muy irregulares y extremos sirve para sancionar o tomar medidas.

La finalidad de la supervisión la podemos resumir en las siguientes **funciones**:

Información

El supervisor posee información plenamente actualizada sobre la realidad y las novedades en el sistema educativo, por lo que es una función que puede desarrollar de forma idónea. Conoce ampliamente las Instituciones educativas y también la normativa, con lo cual tiene en sus manos la posibilidad de facilitar información a todos los sectores sociales interesados en el campo de la educación: familias, profesorado de todos los niveles, personal no docente, alumnado, personal de las distintas administraciones - locales y centrales- que se relacionan con el sistema, etc.

Asesoramiento

Se parte de la idea que el supervisor posee una formación académica especializada tanto en el campo de gestión institucional como en la parte pedagógica, pues es requisito para su acceso al puesto que desempeña. El asesoramiento en las diferentes áreas curriculares o científicas puede estar a cargo del personal oportuno de las mismas, pero difícilmente se encuentra, fuera de la supervisión, a personal apropiado para asesorar a las instituciones educativas de forma global.

Mediación

La posición asignada, habitualmente, a la supervisión en el sistema, hace que deba desempeñar un papel de mediación que no es posible desde otras instancias: es el puente entre las entidades (regionales y locales) encargadas de la gestión educativa y la Institución Educativa en sentido amplio: incluyo a todos los sectores sociales que intervienen en ella. El camino que recorre la información entre realidad y normativa, sociedad y gestión educativa, se lleva a cabo a través de la mediación que realizan los supervisores. Si falla este mecanismo, la teoría y la práctica educativa corren el riesgo de quedar sin conexión, ampliándose las distancias que, en muchos casos, ya existen entre ambas.

Control

La comprobación de cómo se está aplicando la normativa que rige el sistema está a cargo de la supervisión. Suele ser una competencia exclusiva, pues es desde donde se visita a la Institución Educativa con cierta frecuencia y, en consecuencia, desde donde se puede realizar esta función. El control, como indica su propia denominación, supone solamente la verificación o confirmación de la veracidad o exactitud de algo, en nuestro caso del funcionamiento adecuado de la Institución Educativa.

El control incluye los aciertos, los correctivos y la *sanción*, en casos extremos, para evitar daños mayores, pues las autoridades educativas representan a la sociedad que desea que sus hijos sean educados de acuerdo con las normas, criterios, principios y valores que la propia sociedad ha establecido. Lo ideal es que el control y la sanción se establezcan en primer término en las instituciones mismas, como autocontrol y consenso de cómo se debe proceder y solamente en situaciones conflictivas el supervisor asume el papel del árbitro y mediador entre las partes implicadas.

Evaluación

Como función inherente a toda actividad supervisora, persigue acrecentar la eficacia, eficiencia y pertinencia de los servicios educativos y el rendimiento de las personas e instituciones con una dimensión global que permite conocer los fenómenos que en ella acontecen para tener una visión más clara y comprensiva del quehacer educativo.

Supone el ejercicio de la valoración permanente del sistema educativo: para reforzar los puntos fuertes y para superar la situación existente en las áreas de mejora. A través de la supervisión se realiza esta evaluación de modo continuo, lo que permite ajustar, también continuamente, el sistema "formal" a la escuela "real". Por otro lado, el supervisor, mantiene la distancia suficiente como para llevar a cabo evaluaciones externas, colaborando y asesorando a las internas o autoevaluaciones institucionales que cada institución realiza. La evaluación es una función clave para mantener la mejora permanente del sistema educativo, que, en definitiva, es conseguir una educación de calidad que se persigue desde todas las instancias.

Capacitación y formación continua

Aunque la mayoría de los autores no la consideran, constituye una función actual por la vertiginosidad de los cambios educativos en un mundo globalizado, y permite revisar la praxis pedagógica, la gestión institucional, logrando hacer de forma continua la actualización tanto de los docentes, directores como de los padres de familia.

Estímulo y reconocimiento

Función ausente en la supervisión tradicional y que es urgente para lograr una motivación constante en la labor pedagógica y que abarca tanto un reconocimiento

económico como un estímulo simbólico de una buena labor, el otorgamiento de becas y estímulos diversos. En este campo debemos poner en juego toda nuestra creatividad.

Técnicas e instrumentos de supervisión

Una supervisión educativa sin técnicas e instrumentos es impensable. A continuación mencionamos un número de técnicas e instrumentos para abrir el panorama, pero es necesario que los supervisores, generen o adapten las técnicas y los instrumentos de supervisión, monitoreo y evaluación a la realidad de la región, comunidad, tipo de Institución Educativa, en concordancia con las grandes visiones, objetivos y metas de la educación.

Las técnicas de supervisión son un conjunto de procedimientos estructurados que nos ayudan a desarrollar la evaluación y supervisión de manera sistemática

Se clasifican en **indirectas y directas**.

Las técnicas indirectas de supervisión son aquellas que permiten tener información útil, sin el contacto intencionado entre el supervisor y los supervisados, como son: Análisis de documentos, la investigación social y la observación del clima institucional.

El análisis de documentos

- Currículum Vitae de los docentes, hoja de vida o trayectoria de vida
- Portafolio docente
- Los programas curriculares
- Los horarios de trabajo
- Libros de actas, visitas y acuerdos
- Los documentos normativos y reglamentos
- Los planes de trabajo y proyectos institucionales
- Los registros de asistencia de los docentes y alumnos
- Los registros y estadísticas de evaluación del rendimiento escolar
- Libros de actas y de acuerdos

La investigación social

- Situación socio-económica de la familia de los educandos
- Nivel cultural de los padres
- Condiciones de alimentación, nutrición y salud
- Actividades ocupacionales del medio etc.
-

La observación del clima institucional

- Comportamiento del personal en situaciones ordinarias
- Relaciones humanas
- Ambiente de trabajo etc.

Las técnicas directas de supervisión son aquellas que permiten recoger información de modo sistemático y en contacto directo con los sujetos del quehacer educativo, para lograr las diferentes funciones de la supervisión educativa.

Técnicas muy comunes son: la observación, las entrevistas, las demostraciones, las visitas, las reuniones y dinámicas grupales.

La observación: Permite tener contacto directo con la situación educativa en general o específica con la finalidad de captar hechos y casos tal como se presentan. Debe ser continua y formal, sujetándose a controles y comprobaciones de validez y confiabilidad.

- Observación del proceso de aprendizaje
- Visitas al aula
- Observación de la infraestructura
- Grabaciones
- Filmaciones
- Periódicos murales
- Libro de vida del Centro Educativo etc.

La visita: Constituye el eje vertebral de toda supervisión de Instituciones Educativas, con el objetivo de evaluar el funcionamiento y demás aspectos determinados con anterioridad. Pueden ser de diferente naturaleza:

- Visitas habituales de inicio y seguimiento
- Visitas específicas de control, seguimiento y de evaluación
- Visitas incidentales, para atender algún caso específico

La entrevista: Es un contacto espontáneo o planificado e intencional, entre el supervisor y el profesor o también de otras personas con un objetivo previamente definido.

- Entrevistas individuales
- Entrevista a grupos focales

La demostración: El supervisor no sólo explica, sino él mismo muestra in situ alguna innovación como:

- Un nuevo método o una técnica del proceso de enseñanza –aprendizaje
- El desarrollo de una sesión de aprendizaje
- Un experimento
-

Reuniones y técnicas del trabajo grupal

- Sesiones y reuniones de trabajo
- Conversatorios y coloquios
- Seminarios y encuentros
- Talleres
- Paneles y debates
- Mesa redonda
- Círculo de estudio
- Juego de roles etc.
- Estudio de caso
- Pasantías etc.

Los instrumentos de la Supervisión Educativa son medios específicos, dentro del proceso de evaluación, monitoreo y supervisión y determinan el grado de cumplimiento

de los objetivos y metas propuestas por medio de los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo educativo. A su vez valoran críticamente los logros y dificultades en la ejecución de los planes de trabajo y dan información e insumos pertinentes de los diferentes sujetos informantes, para proponer alternativas de solución a la problemática identificada.

Entre los principales tipos de instrumentos podemos mencionar

- Los formularios para la recopilación de datos de la Institución Educativa o de la comunidad, que proporcionan información objetiva de las características de la institución o de la comunidad (Cuadros estadísticos, registros, fichas de datos, formatos etc.).
- Las encuestas de opinión que deben ser diseñadas en función a los sujetos informantes y son una valoración de las personas involucradas en el proceso educativo (Fichas de autoevaluación docente y de la I.E., encuesta de opinión de los padres de familia y de los docentes de la misma etc.).
- La entrevista a informantes calificados, que permite ampliar la propia visión y opinión con personas vinculadas y especializadas en el campo. Es una manera muy buena para completar la información recogida por otros instrumentos y sirve como factor de contrastación.
- Instrumentos de evaluación y verificación, que sirven para captar y registrar los datos durante el trabajo de campo (Lista de verificación y de cotejo, ficha de supervisión, guía de observación, guía de entrevista, guía de análisis de documentos, cuestionarios etc.)
- Instrumentos de orientación, asesoramiento y acompañamiento, que sirven para proporcionar ayudas (Guías de trabajo, manuales, comunicados, normas y reglamentos etc.).

Concluyendo podemos decir que la evaluación, el monitoreo y la supervisión apunten a comprobar el logro de los objetivos y metas que hace énfasis en el rol de apoyo, asistencia que se da desde el sistema educativo a las diferentes Instituciones, propiciando una relación de colaboración, búsqueda de soluciones, pretendiendo mejorar la calidad de los procesos pedagógicos, la planificación y gestión institucional.

3 MARKETING EDUCATIVO

3.1. Surgimiento del marketing educativo

Todo el pensamiento del marketing se desarrolló de manera primaria en sus nexos con la producción y ventas de tangibles, o sea, bienes físicos, tales como autos, camisas, aceros, equipos, medios de producción, sin embargo una de las más importantes y grandes tendencias, que ha significado un importante cambio en la satisfacción y gestión de los negocios en los últimos 40 años ha sido el incesante crecimiento de los servicios y las concepciones que al respecto le son inherentes.

Los servicios han dado lugar al surgimiento de ramas y sectores con tanta importancia y mayores pesos que ramas tradicionales de la industria o la agricultura. El sector de los servicios se ha convertido en unos de los negocios más lucrativos y prósperos de las

últimas décadas, de hecho es el sector más dinámico, que ha evolucionado con mucha pujanza y ritmos altos de crecimientos.

La educación es un servicio el cual debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante, que exige nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos para ser útil a la sociedad. El marketing incluye las nociones de mejor calidad y de adaptación de la oferta a la demanda.

Una institución educativa es una *organización de servicios* compleja, un espacio donde alumnos, docentes, padres o tutores, directivos, personal de administración y de servicios conviven día tras día, en pos de una misión en común: la educación.

Sin embargo, cada institución educativa tiene rasgos singulares, como manifestaciones de una cultura instituida por medio de la dinámica de sus paradigmas y los rituales de su comunidad.

3.2. Concepción e importancia del marketing educativo

El marketing educativo es muy importante para la gestión de la actividad y de la imagen de las instituciones educativas, lo cual hace indispensable que las instituciones de hoy manejen eficazmente las herramientas del marketing para entender las tendencias del mercado, los estándares de la competencia, las necesidades de las familias actuales, y para gestionar con habilidad su marca y las relaciones con sus empleados, familias, alumnos y la sociedad en su conjunto.

Hoy en día la educación debe adaptarse a la realidad de un mundo cambiante y especialmente sobrecomunicado, lo que obliga a las instituciones educativas a aplicar nuevas estrategias y tecnologías que le permitan mostrar el trabajo educativo que realizan.

El marketing educativo es una especialidad necesaria en los tiempos actuales. La planificación de marketing y comunicación permite a las instituciones mejorar la competencia en el mercado de la educación y llegar eficientemente a los segmentos de su interés.

Para un mejor estudio, comprensión y abordaje del mercado se recurre a la segmentación del mercado en grupos de acuerdo con características que son relevantes para el comportamiento de compra o consumo; la segmentación permitirá determinar los mercados objeto y orientará la estrategia de marketing de forma efectiva.

La orientación de la institución al mercado es el punto crucial del marketing como actitud o filosofía. De este modo, todos los integrantes de la organización deben ser conscientes de la importancia del consumidor en la existencia, progreso y rentabilidad de la institución.

Los estudiantes y sus padres o apoderados son exigentes. No sólo pagan por los servicios educacionales, sino que también tienen expectativas y desean servicios eficientes y de garantía de calidad en la educación impartida.

El inicio del nuevo siglo nos sorprende con cambios sociales, políticos, demográficos, económicos, culturales y tecnológicos que afectan a las instituciones educativas y han provocado desajustes en la matriculación, alcanzando en algunos casos a la decisión de cierre temporal o definitivo.

La tradición oral, como la recomendación, ha sido por siempre el medio más genuino para captar alumnado, o perderlo, debido a los comentarios negativos. Sin embargo, las instituciones educativas han visto la necesidad de apelar a medios masivos para captar alumnado, a menudo con mensajes elitistas o lejanos a los valores que una casa de altos estudios debería transmitir.

Frente a la crisis, sucesivas reformas y transformaciones educativas, aparece el *marketing* como una nueva herramienta de gestión que, apropiada del mundo de la institución, se suele malinterpretar en su aplicabilidad a la educación como una práctica engañosa para obtener clientes, como agente de competencia desleal que incentiva el capitalismo salvaje, o como técnica para manipular la opinión. Veamos, que nada más lejano a estos prejuicios impulsa al marketing en el ámbito de la educación.

Definimos al marketing educativo como el proceso de investigación de necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral de la persona y de la institución a través del desarrollo de servicios educativos, acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones.

En años recientes, el estudio del marketing de los servicios ha dado lugar a una sistematización de conceptos que permitieron un desarrollo académico de la materia y su investigación en profundidad en las distintas áreas de incumbencia.

Si analizamos las características genéricas de los servicios, considerando a la educación como el ejemplo más representativo de servicio puro podemos enumerar:

Intangibilidad: el servicio educativo es una prestación que va dirigida a la mente humana, entidad intangible en esencia y por excelencia. Por esta razón, es difícil de demostrar y apreciar, no se puede patentar y tiene problemas en su justipreciación.

Inseparabilidad: las acciones del educador y el educando son inseparables. Por ello, requieren la presencia del docente en tiempo y lugar (aún en procesos de e-learning con las tutorías), la limitación de un número mínimo y máximo de alumnos y procesos de enseñanza y aprendizaje.

Heterogeneidad: las prestaciones educativas son difíciles de estandarizar, sobre todo cuando se basan en personas. Los docentes como todas las personas manifiestan inconsistencias de comportamiento por lo que sus clases varían día tras día, mes tras mes, año tras año, incluso al tratar los mismos temas.

Caducidad: los servicios educativos son difíciles de almacenar. Los pupitres libres en un aula, significan una pérdida irrecuperable durante el período lectivo.

Ausencia de propiedad: hablamos de prestación de servicios, donde el alumno sólo ejerce el derecho a recibir el servicio público de la educación y cumple la obligación de instruirse. Asimismo, dos principios fundamentales del marketing de los servicios nos permiten comprender algunas problemáticas que se vinculan con una comunidad escolar.

Uno de ellos es el principio de *valoración subjetiva de los servicios*, esto significa que una comunidad educativa representa un delicado equilibrio de intersubjetividades en la valoración de un servicio educativo, generando la dificultad de obtener consenso entre alumnos, padres, docentes y equipo de dirección. El otro principio es el de *evaluación global de los servicios*, que postula que el servicio educativo es evaluado con una visión totalizadora en cada momento de su prestación. Vale decir, que las falencias y problemas puntuales en la prestación de los servicios educativos tienden a generalizarse a toda la institución educativa.

Durante las últimas décadas el marketing de servicios evolucionó definitivamente hacia la separación del marketing tradicional aplicado en el sector de los tangibles, ante el hecho de que los enfoques e instrumentos del marketing tradicional no son aplicables tal cuales, ni útiles en las gestión de servicios.

3.3. Las variables del marketing educativo

Desde la enunciación de las famosas 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción, se ha avanzado en la teoría del marketing de los servicios agregando 3P: personas, procesos y presencia física. En las organizaciones educativas, estas variables del marketing las podemos desarrollar como:

Producto: Es el servicio educativo en su dimensión global. Si bien existe una currícula mínima que se debe respetar, la creciente autonomía de las instituciones educativas ha permitido el desarrollo de Proyectos Educativos singulares y mejor adecuados a la realidad social que los circunda.

Precio: La gratuidad de la educación es una verdad dicha a medias, pues desde las tributaciones impositivas los ciudadanos sostenemos al sistema educativo. La gratuidad tiene la ventaja de igualdad de oportunidades de acceso a la educación pero también tiene sus desventajas pues, a menudo, lo que no se paga en realidad no se valora.

Plaza: Las redes de distribución de servicios educativos deben ser coherentes y consistentes tanto en la calidad de sus prestaciones como en la imagen que proyectan. Las redes de instituciones educativas virtuales son un buen ejemplo de esta variable.

Promoción: Es la variable que se orienta a la difusión y animación del proyecto educativo, sea por recomendación o a través de mecanismos promocionales

específicos. Estos son: la publicidad, la promoción institucional, las relaciones públicas y la prensa, el marketing directo y el novedoso marketing digital.

Personas: Se refiere al personal de contacto con el cliente, es decir, el equipo de dirección, el claustro de profesores, la administración y servicios, en su relación con los alumnos y padres.

La institución educativa debe responder al concepto moderno de organización de servicios, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, tanto externo como interno.

Procesos: Comprende todos los procesos requeridos para la prestación de servicios educativos, desde la enseñanza y aprendizaje hasta la organización del centro de estudiantes. La evaluación de los procesos permite analizar la *red de insatisfactores* en una comunidad educativa y determinar los indicadores de calidad.

Presencia física: Las instalaciones y el equipamiento de la institución educativa forman parte de la presencia física, pero también se incluye el cuidado, mantenimiento, limpieza, distribución de espacios, el plano de evacuación y la señalética.

Asimismo, la presencia física se extiende al personal de la institución educativa, su puntualidad, aseo y vestimenta.

Estas variables más o menos controlables desde la gestión directiva de una institución educativa, permiten comprender los alcances del marketing en la educación.

3.4. Medición de la calidad del servicio educativo

Podemos definir la *medición de la calidad del servicio educativo*, como el grado de satisfacción que alcanza un cliente (padre o alumno), comparando sus expectativas sobre el servicio que brinda una institución educativa con sus percepciones de la realidad. Veamos las componentes del modelo SERVQUAL, aplicado a la educación:

Un servicio educativo esperado, es decir, esperado, definido por un conjunto de expectativas que el padre y el alumno esperan les brinde el Institución educativa. Recordemos que en este estadio de formación de expectativas intervienen las necesidades e influencias personales, las experiencias pasadas en otras Instituciones Educativas, y las recomendaciones y comunicaciones externas de la Institución.

Un servicio educativo recibido, es decir, percibido, definido por un conjunto de percepciones reales de los padres y alumnos en relación al Institución educativa y a su servicio educativo global. En este proceso de prestación del servicio, intervienen el conjunto de factores determinantes de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Un resultado o diferencia entre lo esperado y lo efectivamente recibido por el cliente de parte del Institución educativa. Es precisamente ese resultado o diferencia llamado *diferencial de la calidad de servicio*, un indicador de evaluación de la calidad del servicio en una institución educativa. Por lo tanto, la calidad que un cliente percibe de un servicio educativo es una función de la magnitud y dirección de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio recibido.

Si las percepciones no alcanzan a cubrir las expectativas, habrá que evaluar el grado de insatisfacción y desarrollar inmediatamente estrategias correctivas orientadas a procesos de mejora continua.

Si las percepciones cubren satisfactoriamente las expectativas e incluso si llegan a superarlas, hemos encontrado el equilibrio en la calidad y la excelencia de los servicios globales de la institución educativa.

Entonces se generarán dos circuitos virtuosos, uno orientado a la retención de la matrícula porque está satisfecha con los servicios educativos que la institución brinda, y el otro orientado a captar matrícula de la comunidad amplia, pues la institución es ampliamente recomendada.

El reto de la calidad es uno de los mayores de las empresas de servicios y que resulta una de las formas más importantes de establecer diferencias con la competencia en la actualidad.

3.5. Estrategias actuales del marketing educativo

Las estrategias de marketing educacional permiten desarrollar un posicionamiento dinámico de adaptación a la oferta y la demanda, ofreciendo servicios educativos que satisfacen las necesidades de los usuarios de acuerdo con los valores de cada institución. De ese modo se puede comunicar con coherencia y ética la calidad de la educación.

La captación de alumnado, un mejor posicionamiento en el mercado educativo y dar respuesta a las necesidades de los "clientes" son algunos de los retos a los que los centros educativos, las universidades y las instituciones dedicadas a la formación deben hacer frente en la actualidad.

La dinámica competitiva de las organizaciones hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas.

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Una vez que la empresa ha definido y encontrado su nicho de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes.

Tampoco se puede olvidar poner énfasis en calidad. Es importante que la institución suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la institución y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.

Además hay que preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la institución porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos.

Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing educativo son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Marketing educativo online

Actualmente, la introducción de las TICs en los procesos de enseñanza-aprendizaje y el uso generalizado de Internet han provocado que el marketing educativo online sea

una estrategia fundamental para las instituciones educativas. Desde su aplicación para generar imagen de marca, pasando por la fidelización o captación de alumnado hasta llegar a la impartición de la formación, Internet se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo del negocio.

¿En qué consiste el marketing online? Existen una serie de canales de marketing online, cada uno con sus herramientas:

1. Search Engine Marketing (SEM): Su principal objetivo es aumentar la visibilidad de la Institución Educativa en los resultados de búsqueda de los buscadores mediante la inclusión de anuncios en los que se paga cuando el usuario hace clic.

2. Search Engine Optimization (SEO): Su finalidad es mejorar la posición de la página de la Institución en los resultados que muestran los buscadores ante determinadas búsquedas. Para lograrlo, es necesario tener en cuenta una serie de palabras claves.

3. Anuncios de Display o Rich Media: Se trata de la publicidad gráfica que aparece en los soportes online, como por ejemplo los banners (imágenes estáticas o dinámicas, flash, anuncios de video, anuncios interactivos,...)

4. E-Mail: Una buena estrategia de e-Mail marketing consiste en el envío de comunicaciones periódicas y segmentadas a los usuarios realmente interesados de ofertas personalizadas.

5. Afiliados y Patrocinios: Los programas de afiliados son sitios web a los que se les paga sólo cuando cumplen los objetivos establecidos (por ejemplo por ventas o generación de contactos). Los patrocinios sirven para generar imagen de marca por asociación. Es necesario ver cuáles son los mejores sitios para patrocinar los servicios de una determinada web.

6. Directorios: Existen directorios de todo tipo. Una buena estrategia es incluir el producto o servicio en el directorio que más nos interese (directorios temáticos, búsquedas locales, comparadores de precios, etc.

7. Social Media Marketing (SMM): Se trata de utilizar las redes sociales y canales de intercambio (Youtube, Twitter, Facebook, etc.) para promocionar productos o darse a conocer en Internet.

8. Social Media Optimization (SMO): Consiste en la optimización en redes sociales online o posicionamiento en medios sociales online mediante la participación en las conversaciones, la creación de perfiles, añadiendo contenido, etc.

9. Medios Offline: Aquí se agrupan todas las acciones en medios tradicionales (prensa, radio, TV o eventos) que se aprovechan para promocionar y lanzar las acciones de marketing online.

El enfoque del marketing que se centra en una definición clara del mercado, la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones y la rentabilidad, en la era de Internet se orienta a utilizar al máximo las potencialidades de esta tecnología

para llevar a cabo un marketing relacional eficaz y más eficiente, empleando para ello herramientas de gestión de relaciones con los clientes, llamadas CRM (*Customer Relationship Management*).

Asimismo a través del Internet se obtiene información relevante sobre los principales mercados, se comercializa eficientemente la oferta del servicio y nos permite una retroalimentación constante del cliente en el tiempo requerido. Las organizaciones de servicios educativos se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad.

El desarrollo tecnológico permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales y facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercados de consumo.

Los servicios de alta calidad serán uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el ámbito de *e-business* un aspecto estrechamente vinculado a la capacidad de comunicar la información básica a cada uno de los clientes de forma individualizada.

Las organizaciones han de aportar soluciones de marketing *one-to-one* con el fin de mejorar la forma de interactuar con ellos. Del mismo modo, deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

El profesional ha de incrementar, cada vez más, su capacidad para influir en el desarrollo tecnológico de las instituciones educativas, con un enfoque más adecuado y directo a la realidad del sector y a las tendencias evolutivas de la sociedad en general. La adaptación constante a las nuevas tecnologías favorece la obtención de nuevos valores que resultan imprescindibles para afrontar aspectos como el creciente grado de exigencia de los mercados y el proceso de globalización económica.

4. ETICA, VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

4.1. Ética

La Ética es la ciencia que estudia la moral, su origen y desarrollo, las reglas y normas de la conducta humana. Es la ciencia de la conducta en general. Las palabras moral y ética se refieren a las costumbres, los hábitos. La primera proviene de la voz latina *moralis* creada por Cicerón a partir de *moris* y *mos* que significan costumbre, algo adquirido desde el mundo externo. *Moralis* o moral significaba manera habitual de ser, una propiedad íntima de las personas, la acción humana controlada. Ética viene del

griego **ethos** que significa carácter, sello propio del ser humano, lo que nos lleva a la dimensión social.

La **moral** es la suma de las costumbres, normas y **valores** que rigen un grupo religioso, étnico, cultural o social.

Si la **ética** es la forma de pensar, la **moralidad** es la forma de actuar, es el hacer realidad o concretar nuestros pensamientos. Así, podemos dar la aproximación del término moral, es el conjunto de normas que pone los límites a los actos de los seres humanos en la sociedad. La moral es la interpretación o representación del pensamiento, es tal interpretación o representación la que nos lleva a cometer errores o desviar nuestra acción, pues la reflexión en sí misma no es buena, ni mala, no hay falsedades o veracidades, tales términos aparecen cuando llevamos a cabo o queremos concretar los pensamientos. Son procesos de representación o interpretación de la reflexión en que aparecen o se originan errores, lo falso o lo malo. Dichos términos son consecuencia de nuestro accionar y no de nuestra reflexión.

La ética se constituye en la preocupación por el bienestar del otro en términos de responsabilidad y de cuidado, y adquiere su forma cuando aceptamos la legitimidad del otro como un ser con el cual configuramos un mundo social.

Un trabajo formativo en ética debe estar sustancialmente orientado al querer, al deseo de las personas, de modo que se logren cambios en el sentido de sus vidas y que les resulte gratificante en sí mismas las actuaciones que vayan alineadas con la ética.

Se asumirá la Ética como el conjunto de principios, valores y normas del fuero interno que guían las conductas de las personas en su interacción social. La Ética tiene una doble connotación: el cuidado de sí mismo, y el cuidado de los demás seres humanos y del planeta en general.

La Ética reflexiona sobre el fundamento, articulación y origen de las costumbres, normas y valores, es decir, la moral. La ética se pregunta por qué ciertas normas nos parecen justas o por qué algo es valioso. Trascendiendo lo etimológico¹, la ética estudia la moral y así establecemos la distinción entre los dos términos.

- *La ética es la disciplina que explora sistemáticamente las condiciones que favorecen una vida floreciente.*
- *El objeto de la ética es el obrar del hombre, los actos errados o no, cuyas consecuencias pueden influir sobre ellos mismos y sobre toda la sociedad.*
- *La Ética es la ciencia que estudia la moral, su origen y desarrollo, las reglas y normas de la conducta humana.*

4.2. Valores

Vivimos en un mundo cambiante que influye significativamente en las instituciones educativas, generando una preocupación por parte de las estructuras e instituciones sociales encargadas de la transmisión y fomento de los valores morales. Estas

instituciones son un factor clave en la continuidad del sistema social y a su vez, en la transformación y cambio de la sociedad.

Se debe considerar la situación actual que tiene las siguientes características

1. El desarrollo de los medios, recursos, técnicas y proceso de comunicación, esencial en la naturaleza misma en la transmisión de los valores morales.
2. El cambio profundo que se ha producido en la realidad social, hábitos, estilos de vida del hombre de hoy.
3. El creciente aumento de fenómenos como la emigración masiva en países pobres a occidente, discriminación, xenofobia, desigualdad social producida por el reparto injusto de la riqueza, la exclusión como nueva expresión de la pobreza, el deterioro medioambiental, los conflictos cada vez mas crecientes en el planeta etc.
4. El fenómeno de la Globalización.
5. Desequilibrios Norte - Sur.
6. La homogenización de la cultura y la consecuente pérdida de la diversidad.

La introducción, priorización, y reflexión sobre los valores en cada una de las estructuras sociales (familia, organizaciones sociales empresariales, políticas, ONG y educativas), en las que recae la responsabilidad de desarrollar la toma de conciencia, demuestran que no son suficientes los avances técnicos para afrontar los desafíos del momento presente, sino que se hace necesaria una reorientación ética de los principios que regulan la convivencia entre todos y la relación del hombre con su entorno.

Resulta necesario dar una prioridad a las demandas sociales. Hoy no es suficiente con aportar y transmitir a las personas conocimientos, habilidades, destrezas y competencias (instrucción) para el ejercicio profesional. La incorporación a la sociedad exige otros aprendizajes (*valores socio-morales*), que también forman parte del legado de las generaciones anteriores, entre los que se pueden destacar: *tolerancia, diálogo, paz, participación social, respeto al medio natural y urbano, solidaridad, libertad, justicia, y cooperación*, sin los cuales sería imposible una convivencia digna del hombre y que son necesarios para la formación integral de la persona, como individuo y como ciudadano.

El objetivo fundamental ha de ser proporcionar a las personas una formación plena que les permita conformar su propia y esencial identidad, y así construir una concepción de la realidad que integre a la vez el conocimiento y la valoración Ética y Moral de la misma. Tal formación ha de ir dirigida al desarrollo de su capacidad para ejercer, de manera crítica, los valores más altos de la condición humana.

Por Valores se entienden aquellas formas de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana.

Los valores son considerados como: *"Una conquista social, equipaje imprescindible en toda realización personal y social"*, y por lo tanto se han de crear los mecanismos y las

formas concretas para su transmisión efectiva, de manera de ser incorporados al comportamiento diario de las personas".

La transmisión de valores, como elemento integrante de la acción humana, ha estado presente de manera consciente e inconsciente en la definición de la concepción del mundo y del hombre. La selección de los contenidos de los mensajes, la prioridad que se establece en los mismos, las actividades que se programan, los presupuestos teóricos en los que se basa, la visión sobre los roles desempeñados, el clima que genera, los métodos que seleccionan, son el reflejo de los valores de los cuales se parte.

Es evidente que, si no se parte de los valores, no hay posibilidad alguna de llevar a cabo su transmisión, porque no existe un hombre biológico, desnudo de cultura, es decir de valores desde los cuales exige ser interpretado. El acercamiento al hombre, conocerlo, entenderlo, significa siempre interpretar el mundo a través de los valores con los cuales todo hombre se expresa, siente y vive. Significa contemplar el hombre en su historia, en su propio hábitat fuera del cual sería del todo irreconocible.

Si se pretende lograr unos resultados positivos, la transmisión, socialización y la asimilación de los valores ha de estar precedida de una reflexión profunda sobre **a quién, para quién y cómo** se ha de producir este proceso tan complejo; así como sustentarse en una visión antropológica¹ sobre el tipo de hombre y sociedad que se pretende construir y en la que se han de apoyar todas las acciones de las organizaciones y la sociedad.

Es una necesidad lograr la instrucción profesional y a la par, el aprendizaje de los valores éticos - morales, una formación plena. Su transmisión y fomento no puede descansar sólo en el desarrollo tecnológico; determinar a quién, para qué y cómo, es considerar al hombre como ser social. Se requiere garantizar la convivencia de todos y la relación del hombre con su entorno.

4.3. Ética en la gestión institucional

El interés por los problemas éticos alrededor de la empresa y de los negocios se le llamó **Ética Empresarial**. Es un fenómeno bastante reciente, surge con personalidad propia como necesidad y respuesta, ante problemas concretos y prácticos. Emergió ante la denuncia por la corrupción existente en las instituciones y empresas, y conllevó a la adopción de una serie de medidas encaminadas a enfrentar estas situaciones.

Actualmente es imprescindible tener en cuenta un grupo de *principios éticos* en la vida institucional por ser esenciales para la toma de decisiones. Indudablemente que resultaría complejo y también controvertido exponer una lista completa de los mismos, por lo que se relaciona solo un grupo de ellos de especial importancia para la toma de decisiones correctas en las instituciones, entre ellos:

Solidaridad: Todas las actuaciones deben tener en cuenta la preocupación por promover el bienestar de todas las personas, no sólo el bienestar propio.

Racionalidad, como esfuerzo por actuar inteligentemente.

Equidad o imparcialidad: Aplicar los mismos criterios para juzgar las acciones, las de las personas que queremos y las de los extraños.

Eficiencia: Promover la realización humana, usando medios y recursos, que produzcan resultados.

Abstención de elegir dañar a un ser humano: Nunca se debe elegir el daño a otra persona en cualquier circunstancia.

Responsabilidad del papel que hay que desempeñar: Asumir los riesgos de la actuación y valorar como las acciones pueden afectar a otros. Tener presente siempre en cuenta el papel que desempeñamos en la organización o empresa.

Aunque todos estos principios juegan un rol y tienen un lugar propio, este último referido a la responsabilidad es de vital importancia en la ética institucional. Aquí cabe preguntarse desde esta óptica, cuál es el papel y la responsabilidad de los ejecutivos, cuales son las oportunidades que deben promover, como con sus decisiones pueden determinar el bien o el mal de los demás y cuáles son los compromisos implícitos o explícitos que han contraído al aceptar sus puestos o cargos. En el fondo de estas interrogantes está la convicción ética y moral del director, están los valores que condicionan su conducta, que a su vez son la expresión de sus convicciones.

Otro principio muy difundido en la actualidad es el de **costo-beneficio**. La idea esencial de este principio es que cuando tiene que evaluarse el curso de una acción propuesta, es preciso analizar todas las ventajas y desventajas que producirá una acción determinada, en fin, todas las consecuencias que se derivan de ello en una unidad común, que puede ser dinero, prestigio, bienestar u otro elemento valioso. Se trata de evaluar si el costo que estamos dispuestos a pagar por determinado producto o servicio producirá el beneficio que se espera, o de otra forma, si el beneficio que se obtendrá será proporcional o corresponderá con el beneficio que se quiere lograr. Esta es una disyuntiva que se presenta cada día en cualquier institución y en la vida personal. Estas decisiones están en estrecha relación con la escala de valores que imperan en la sociedad de que se trate y con la concepción individual de cada persona sobre ellas.

Aunque este modo de análisis se origina en la esfera económica y su utilización mayor es en términos de números y principalmente de dinero, sus razonamientos y principios se han trasladado hacia las esferas políticas, educativas, sociales y morales. Ya es normal el empleo de este razonamiento para valorar los beneficios o los costos políticos, sociales y/o familiares que puede tener una determinada decisión.

En estos casos es conveniente tener presente estas limitantes para evaluar justamente las situaciones. Deben observarse algunas restricciones, de manera que las decisiones se subordinen a los **principios** y los hagan prevalecer en cualquier análisis.

- Tener siempre presente que los valores y los sentimientos humanos no pueden sumarse o dividirse como los números. No es posible sacrificar o eliminar a las personas, como sí se puede hacer con los números. Hay que tener muy presente el principio de no causar daño intencionalmente.
- Cuando los métodos y técnicas empleados producen resultados que entran en conflicto con nuestras convicciones morales, es preciso cambiar dichos métodos. No se puede perder de vista que lo más importante es el hombre y su condición humana.
- El hecho de que los beneficios de una acción superen los costos, no excluye la pregunta de si los costos y los beneficios se distribuyen de manera equitativa o de la forma en que es más favorable o necesaria.

Una publicación más reciente de Pérez Cruz², propone los **principios** éticos fundamentales siguientes en la concepción de las instituciones:

- Transparencia que llega a todas las partes interesadas. La información relevante y legítima referente a los objetivos, actuaciones, omisiones, resultados, riesgos.... que permitan en cada caso reconocer la correcta aplicación del código ético de conducta.
- Información comprensible. Se entregará a los interesados de manera inteligible y comprensible, con la frecuencia necesaria.
- Implementación con acciones concretas del código de ética de conducta.
- Mejora continua en el ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental.
- Posibilidad de verificar los datos del sistema de gestión ética.
- La sociedad es el punto de partida y final de todas las acciones, desde las cuales se han de analizar los valores morales y su importancia en la transformación social.

Tres aspectos aquí relacionados y presentes en la gestión de las instituciones líderes o de referencia en la actualidad llaman la atención: transparencia de la información, acciones centradas en función de metas y mejora continua. Sin dudas, estos elementos nos dicen el ¿Cómo ejecutar?, nos muestran las vías para el desarrollo de la ética en las instituciones.



4.

4. Ética en entidades públicas

Lo público es aquello que conviene a todos de la misma manera, para la dignidad de todos.

La Ética Pública se refiere a la disposición interna de quienes desempeñan funciones públicas para cumplir cabalmente con los postulados y mandatos de la Constitución y la Ley acerca de cómo debe ejercitarse dicha función, en términos de eficiencia, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común.

La ética en la función pública está estrechamente conectada con dos valores que aunque independientes, están en permanente conexión y le exigen al servidor público un comportamiento coherente en los dos ámbitos a los que aluden: la Integridad y la Transparencia.

La **Integridad** hace alusión al comportamiento recto, probo e intachable, es decir, al cabal cumplimiento de Principios Éticos en el desempeño de la función pública, y en particular al manejo honrado y pulcro de los bienes públicos.

La **Transparencia**, en cambio, se refiere al comportamiento claro, evidente, que no deja dudas y que no presenta ambigüedad. Es lo contrario de la opacidad, que

Siete principios de la vida pública:

Las leyes, la ética y la moral son muy amplias al respecto. Una manera práctica de averiguar si existe corrupción o no, es comparar el acto que se crea sospechoso con los siguientes principios de la vida pública.

1. Interés público: El servidor público debe actuar sólo en términos del interés público y no hacer su trabajo buscando beneficios materiales o económicos para sí mismo, su familia o sus amigos.
2. Integridad: Los servidores públicos no deben prestarse a recibir dádivas, económicas o de otro tipo, de personas u organizaciones que puedan buscar influir en sus decisiones oficiales.
3. Objetividad: El servidor público en el ejercicio de funciones oficiales tales como nombramientos, adjudicación de contratos, beneficios o subsidios sólo debe hacerlo con base en los méritos.
4. Responsabilidad: El servidor público debe responder políticamente por sus decisiones, acciones y omisiones ante la ciudadanía y debe someterse al escrutinio apropiado para su función.
5. Apertura: El servidor público debe ser tan claro como le sea posible con respecto a todas las decisiones y acciones que tome y debe explicar las que no tengan el carácter de secretas.
6. Honestidad: El servidor público debe declarar todo interés privado que tenga o pueda tener con respecto a sus deberes y hacer lo necesario para evitar un conflicto personal que deteriore el interés público.
7. Liderazgo: Estos principios deben ser promovidos por el servidor público con su liderazgo y su ejemplo.

4.5. Responsabilidad social de las instituciones educativas

La responsabilidad social no es algo novedoso en el mundo corporativo, aunque en estos últimos años ha adquirido una nueva dimensión por el especial interés que conlleva, demandando una atención especial.

Debido a la creciente conciencia social y ecológica de la población, aspectos como la buena ciudadanía corporativa y la responsabilidad social son las que crecientemente deciden las preferencias por un determinado bien o servicio. En este escenario, la responsabilidad social de las organizaciones son las contribuciones que hacen para la mejora del entorno social y ecológico.

El término “responsabilidad social” ha sido adoptado por muchas instituciones en el mundo; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones no dejan de ser palabras sin trasfondo, utilizadas para mejorar una imagen y con acciones esporádicas que no contribuyen a hacer realmente un cambio.

Aún se cree que una empresa cumple con su responsabilidad social porque sus empleados fueron una vez a plantar árboles, o hicieron una colecta de ropa usada, pero no, ese término va más allá. Estas acciones no están mal; pero la responsabilidad social debe estar inmersa en el quehacer diario de las instituciones, en su personal, y en la actividad propia de la institución.

La responsabilidad social corporativa ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de responsabilidad social, que es la integración voluntaria, por parte de las

instituciones, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus diferentes servicios que ofrece y en sus relaciones con los usuarios.

La institución se compromete a contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida "con un conjunto de prácticas institucionales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, la comunidad y el ambiente".

Así la responsabilidad social es una forma de gestión que se define por la relación ética de la institución con los diversos escenarios con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas institucionales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Estas definiciones permiten hacernos una idea clara de lo que es la responsabilidad social, es dinámica y apoya al desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión.

Resumiendo se puede decir que la responsabilidad social es:

Integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la institución.

Gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.

Proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la institución y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el entorno.

La gestión de la responsabilidad social abarca varias dimensiones institucionales como son:

La Ética: Identificando e incorporando los valores éticos en todas las áreas institucionales etc.

El ambiente laboral: incorporando la diversidad, la iniciativa personal y grupal, la capacitación y desarrollo del personal, adoptando un código de conducta, los derechos humanos y un clima institucional armónico.

El medio ambiente como minimizando los residuos, prevención de la contaminación, uso eficiente de la energía y el agua, promoviendo tecnologías alternativas entre otros.

Desarrollo de la comunidad, haciendo compromisos, invirtiendo en la comunidad, promoviendo el trabajo voluntario, adoptando proyectos específicos, asociándose con otras instituciones de la comunidad, propiciando patrocinios, becas y facilitando sus instalaciones para eventos de la comunidad.

5. DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

5.1. Consideraciones generales

Los documentos de gestión institucional que vamos a estudiar en este apartado están enmarcados dentro de una visión estratégica y de calidad para lograr objetivos y metas institucionales a mediano y largo plazo que traduce la misión de la Institución Educativa en un conjunto articulado de planes de acción y de proyectos, que involucran a todos los agentes educativos.

Consideramos a las instituciones como organizaciones que aprenden donde se les da potestad de definir y adecuar con autonomía y creatividad la concepción y la acción de su quehacer educativo, respetando las normas y lineamientos generales nacionales e internacionales, considerando la realidad específica donde se encuentra ubicada la Institución Educativa así como la ideología propia de cada institución. Es necesario que cada institución conozca y tome en cuenta las normas y documentos emanados del Ministerio de Educación y de las entidades descentralizadas del sector educación como son las regiones y las unidades de gestión educativa local.

CONCRECIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Niveles	Responsables	Demandas satisfechas	Documentos	
			Nombre	Contenido

Nacional	MED DINEBR DES Consejo Nacional de Educación	Nacionales e internacionales	Diseño Curricular Nacional (DCN) Proyecto Educativo Nacional al 2021(PEN) Metas Educativas de América Latina al 2021 ↓	Lineamientos nacionales por niveles y modalidades Objetivos y metas nacionales e internacionales	
Regional Local	Direcciones regionales de Educación UGELs	Regionales y locales	Proyectos Educativos Regionales (PER) Lineamientos de políticas educativas regionales/locales de diversificación(PEL) ↓	Propuestas regionales de prioridades y demandas, Lineamientos para la diversificación	
Institucional	Institución Educativa (Directivos, plana docente, padres de familia, alumnos y otros agentes educativos de la comunidad)	Estudiantes de la Institución Educativa y comunidad	Proyecto Educativo Institucional (PEI) ↓ <i>(Propuesta pedagógica)</i> ↓	Políticas Educativas Institucionales/locales Propuesta de cambio institucional a mediano y largo plazo	
			Proyecto Curricular Institucional (PCI) ↓	Diseño curricular diversificado por ciclos, áreas y grados	
			Programación Curricular de Aula (Plan Anual) ↓	Unidades didácticas	
Aula	Docentes de Aula (Equipos de docentes por grados, ciclos y áreas)	Alumnos por ciclos, áreas y grados	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Unidades de aprendizaje</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Proyectos de aprendizaje</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Módulos de aprendizaje</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Talleres</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Otros</div>	Diversificación curricular	Contenidos diversificados por grados y áreas

5.2. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Analizando el cuadro anterior de la concreción de la gestión educativa, observamos que el Proyecto Educativo Institucional es una instancia de los planes y proyectos del sistema educativo peruano y se ubica en el nivel institucional, tomando en cuenta las instancias de gestión a nivel nacional como a nivel regional local.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), está enmarcado dentro de la planificación estratégica para lograr objetivos y metas institucionales a mediano y largo plazo que traduce la misión de la Institución educativa en un conjunto articulado de planes de acción y de proyectos, que involucran a todos los agentes educativos.

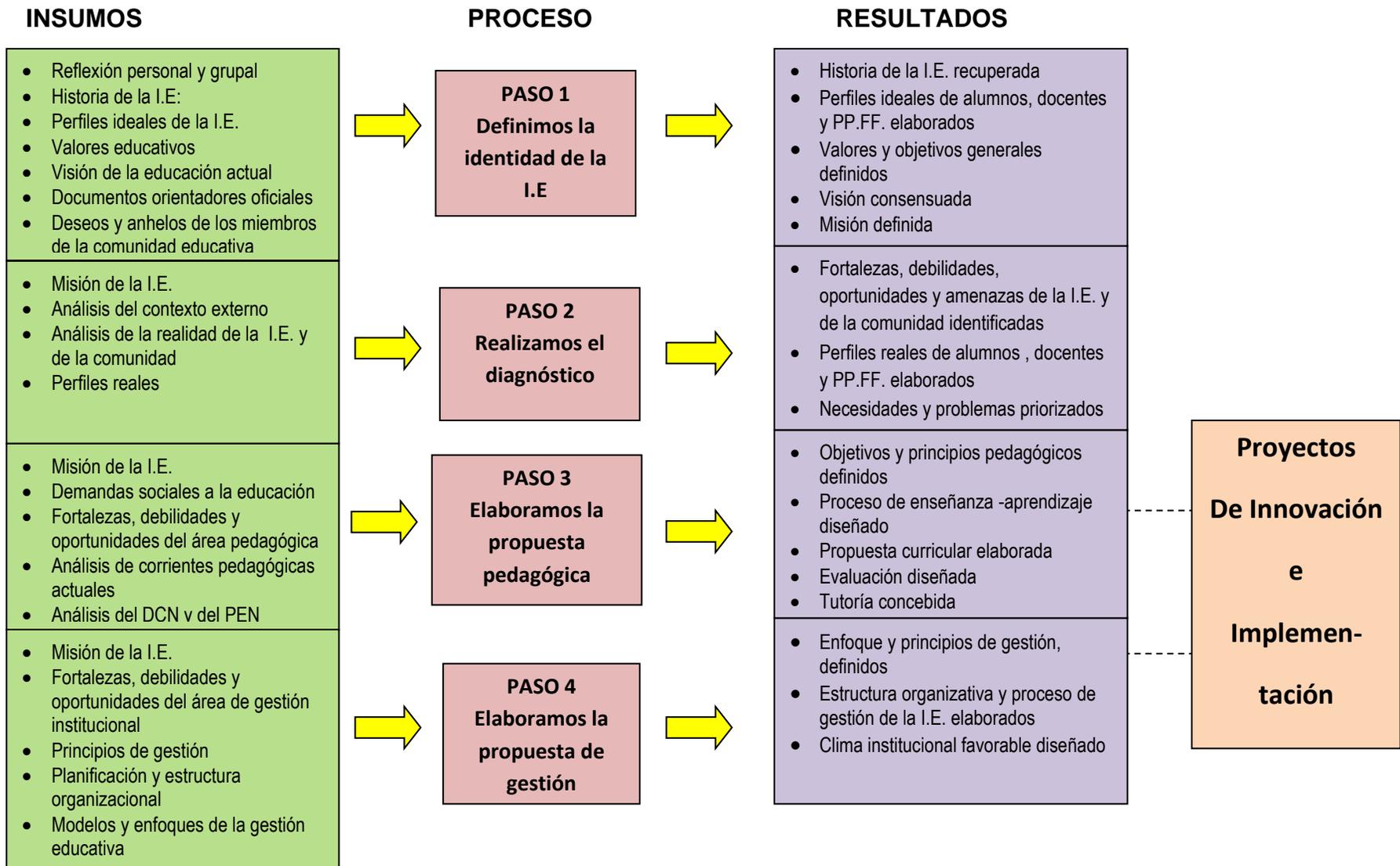
Se le da a la Institución Educativa la potestad de definir y adecuar con autonomía y creatividad la concepción y la acción de su quehacer educativo, respetando las normas y lineamientos generales nacionales e internacionales, considerando la realidad específica donde se encuentra ubicada la Institución Educativa.

Así el Proyecto Educativo Institucional se convierte en un instrumento de gestión descentralizado de gran importancia pues expresa una propuesta de cambio para desarrollar integralmente una institución educativa con visión prospectiva (mediano y largo plazo) y que sirve de marco de referencia para la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Curricular (PEC), y la labor pedagógica de los docentes en el aula. Es el instrumento base para la planificación ejecución y evaluación de la institución educativa, propiciando una evaluación interna permanente (autoevaluación), y es la base para una evaluación externa (acreditación), que le confiere a la Institución Educativa credibilidad ante autoridades y entidades públicas y privadas.

El PEI tiene las siguientes características:

- Sintetiza una respuesta de actuación en una Institución Educativa
- Es un conjunto de definiciones por el cual se halla un nuevo sentido a la gestión institucional
- Ayuda a todos los agentes involucrados a innovar todos los aspectos del proceso de gestión, tanto administrativo como pedagógico de forma autónoma
- Resume las convicciones ideológicas de la Institución Educativa y responde a la vez a las demandas educativas de la comunidad
- Se elabora y aplica de manera participativa y democrática
- Es producto del consenso de todos los actores involucrados
- Es realista y considera las necesidades y expectativas de los usuarios
- Es singular, propio y particular de cada Institución Educativa

ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)



PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Antes de iniciar la elaboración del PEI es necesario motivar a los agentes involucrados en la educación de la I.E. como son: Docentes, personal administrativo y de servicio, Padres de familia, instituciones cooperantes si las hubiera, reflexionando acerca de la necesidad de realizar cambios, mejoras en la vida institucional para lograr un compromiso y asumir de forma conjunta los cambios.

Del mismo modo se reflexiona ¿qué es un proyecto institucional?, ¿qué características tiene? y se organizan equipos de trabajo a los cuales se les asignan tareas y responsables.

PASO 1 Definición la identidad de la Institución educativa

La identidad enfoca las características específicas de la institución educativa y comprende los siguientes aspectos:

Recuperación de la historia de la I.E. Cada institución tiene su propia historia, con su fundación, generalmente tiene un nombre determinado que dice algo de la I.E: personas que promovieron la institución, participaron en su construcción en circunstancias determinadas, con misiones y objetivos dignos de ser recordados.

En este aspecto los mismos alumnos pueden, dentro del área personal social, ayudar a recuperar todo lo que tiene de propio su institución educativa. Se presta para entrevistar a pobladores mayores, antiguos directores y profesores etc.

Elaboración de los perfiles ideales de la institución educativa

En este punto conviene soñar en la escuela ideal

¿Cómo nos gustaría que fuese nuestra I.E.?

¿Qué tipo de alumno queremos formar?

¿Cómo es el maestro ideal?

¿Cómo deberían participar lo padres de familia?

¿Cómo nos gustaría que colabore la comunidad etc.

Todos los agentes involucrados deben intervenir, especialmente los alumnos, desde los más pequeños hasta los grandes, dibujando, representando, relatando sus sueños en los más diversos aspectos de la institución educativa: tanto físico, clima institucional.

Definición de los valores

Los valores están relacionados con la existencia de personas e instituciones y afectan su conducta, configuran y modelan las ideas que se tenga del hombre y de la sociedad y que le que ayudan en su desarrollo, pues es la convicción razonada que algo es “bueno” o “malo” para ser mejores. Toda institución educativa tiene una profunda necesidad de clarificar sus ideas, principios y actitudes, pues son las aspiraciones de plenitud y trascendencia que tienen las personas y que juegan un rol importante en el desarrollo humanos integral y contribuyen a un convivencia humana armónica dentro como fuera de la institución educativa.

En base a la reflexión y revisión de los valores declarados en la institución se seleccionan aquellos valores que la institución considera los más importantes y cómo los piensa cultivar.

Elaboración de la visión y misión institucional

La visión como ya se indicó en la planificación sirve de imagen inspiradora y profética y que le da sentido compartido de dirección a mediano y largo plazo.

La misión como conjunto de acciones y logros con que está comprometida la institución para alcanzar la visión. Es así la razón de ser de la I.E. y responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué queremos y a dónde vamos?

PASO 2 Realización el diagnóstica de la Institución Educativa

El diagnóstico es el estudio de la realidad de la Institución Educativa y de la comunidad donde está ubicada y en este estudio se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas deben ser reforzadas, las debilidades disminuidas las oportunidades aprovechadas y las amenazas controladas, para así priorizar necesidades y problemas principales y lograr una mejora continua de los servicios educativos.

Análisis del entorno tanto mundial, nacional y local, considerando lo económico, social, político, cultural, científico-tecnológico, medioambiental etc.

Análisis de la institución educativa, considerando las siguientes áreas:

Área Institucional que comprende la infraestructura, implementación, cobertura, organización y funcionamiento, la planificación, gestión y administración educativa, trabajo con padres de familia, la supervisión, el clima institucional etc.

Área pedagógica que abarca el proceso de enseñanza aprendizaje, el desempeño docente, el rendimiento de los alumnos, programas de apoyo y refuerzo a los alumnos, etc.

Área de proyección a la comunidad que se proyecta a la comunidad, con actividades cívico-culturales, proyectos y programas de proyección social y productiva etc.

Elaboración de los perfiles reales de los diferentes agentes educativos para así poder contrastar el perfil ideal que quisiéramos con el perfil real que tenemos

Se puede emplear una serie de estrategias, empezando con el análisis de documentación y datos de la institución educativa, de la infraestructura e implementación, entrevistas a personas claves, grupos focales, recolección de datos estadísticos de la institución educativa y de la comunidad, realizar un FODA etc. para así tener una visión real de la institución educativo dentro de su contexto.

Paso 3. Elaboración la propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica es un marco referencial permanente de las acciones pedagógicas que la institución educativa realiza para mejorar la calidad educativa. Toma en cuenta las debilidades, fortalezas y oportunidades de la I.E. en lo referente al área pedagógica, el sueño de una Institución Educativa ideal, los valores, objetivos y

reflexiona acerca de las corrientes pedagógicas actuales, los enfoques curriculares y los lineamientos educativos del país, para cumplir con la misión proyectada. De forma participativa y consensuada se elaboran:

Los objetivos y principios pedagógicos que norman toda actividad pedagógica en la institución y requieren un revisión y reflexión acerca de los nuevos planteamientos educativos en concordancia con la visión y misión planteadas en el paso 1.

El proceso de enseñanza - aprendizaje como lineamientos generales que todos adoptan responsablemente. Debe quedar clara y consensuada la forma de cómo se pretende conjugar la relación entre el alumno, el docente y su proceso didáctico.

El enfoque curricular, que exige la revisión del Diseño Curricular Nacional (DCN), pero toma en cuenta también el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN) los lineamientos y Proyectos Regionales (PER) y Locales (PEL) con énfasis en la diversificación curricular.

La evaluación como lineamientos a ser tomados en cuenta en la institución educativa, dentro del marco de lo oficial y que promueve una *autoevaluación* permanente que a la vez sirve de sustento para una evaluación externa con miras a la *acreditación*

Tutoría como un conjunto de acciones psicológicas, sociales, culturales, pedagógicas y recreativas que dinamiza y promueve la formación integral de los alumnos

Paso 4. Elaboración de la propuesta de gestión

La propuesta de gestión se enmarca en una planificación estratégica que comprende un conjunto articulado de decisiones y acciones ejecutado con la participación de todos los involucrados, para cumplir la misión de la Institución Educativa.

Considera las políticas y planes de desarrollo nacional, las demandas educativas, la realidad local, los valores éticos y cívicos de la región y del país y está enmarcado dentro del mundo globalizado.

Se toma en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas acerca de la gestión educativa. Se reflexiona acerca del enfoque de gestión que se ha optado y se elaboran los principios de gestión en concordancia con los principios pedagógicos.

La planificación estratégica es considerada como toma de decisiones consensuada con todos los agentes educativos, aprovechando las oportunidades, fortaleciendo las fortalezas, considerando la misión, elaborando el Plan Anual de Trabajo (PAT), definiendo los objetivos y metas, programando las actividades, estableciendo los recursos, el cronograma los responsables y la evaluación del Plan. A través de los Planes anuales de Trabajo se ejecuta el PEI que sirve de marco normativo y orientador en la institución educativa ejecuta.

Los principios de gestión son como los lineamientos aceptados por todos para el manejo de la institución.

Estructura organizativa establece los niveles de participación y responsabilidad en la toma de decisiones y comprende básicamente tres instrumentos y ya fue desarrollada en apartados anteriores

Los organigramas que son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución que reflejan de forma esquemática, la posición de los órganos que la integran, sus niveles jerárquicos, línea autoridad y de asesoría y por su importancia es conveniente que se elaboren participativamente. Hay varias formas de representarlos como: verticales, horizontales, mixtos etc. y por su contenido pueden ser estructurales, funcionales, nominales y funcional – nominales.²

El clima institucional que debe ser favorable eliminando todos los factores que la perturban y favorecer los factores que la promueven.

Evaluación, monitoreo y supervisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI se ejecuta año tras años a través del Plan Anual de Trabajo (PAT). Al realizar las diferentes actividades y ejecutar los diversos proyectos, se realiza un acompañamiento y una evaluación del proceso.

Cada año se evalúan logros, dificultades y se retroalimenta y si hace falta, se reajusta el PEI, proponiendo nuevas alternativas. De esta manera se lleva a cabo un proceso evaluativo que significa una mejora continua de los servicios educativos.

Consideraciones finales

Un Proyecto Educativo Institucional elaborado participativamente, consensuando todos los aspectos es aprobado por el director de la Institución Educativa mediante un Decreto Directoral, y es enviado a la instancia superior para su conocimiento. Así se convierte en el documento de gestión principal, llega a ser la “constitución institucional” que rige todo el quehacer institucional y pedagógico, por lo cual debe ser elaborado con mucha dedicación.

ESQUEMA DE UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

1. DATOS GENERALES DEL CENTRO EDUCATIVO
(Nombre, dirección, nombre del director, período de duración del PEI etc.)
2. IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
 - Breve historia
 - Valores
 - Perfiles ideales de alumnos, docentes, padres de familia
 - Visión
 - Misión
3. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
 - Análisis del contexto global
 - Análisis de la realidad del I.E. y de la comunidad

² En el capítulo sobre la organización del módulo dos encontramos otros tipos de organigramas que pueden ser tomados en cuenta

- Perfiles reales de alumnos, docentes y Padres de Familia
- Necesidades y problemas prioritarios de la I.E.

4. PROPUESTA PEDAGÓGICA

- Objetivos y principios pedagógicos
- Proceso de enseñanza – aprendizaje
- Enfoque curricular

5. PROPUESTA DE GESTIÓN

- Principios de gestión
- Estructura organizativa
 - + Organigrama
 - + Manual de organización y funciones
 - + Manual de procesos administrativos
- Clima institucional

6. CRONOGRAMA DE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

7. EVALUACIÓN, MONITOREO Y SUPERVISIÓN

PROYECTOS DE INNOVACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Tal como se mencionó en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los Proyectos de Innovación e Implementación se desprenden de la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión de mencionado Proyecto Institucional y son planes operativos a corto y mediano plazo, realizando acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva la situación considerada insatisfactoria.

Los proyectos de innovación e Implementación incrementan sustancialmente el valor agregado en los servicios educativos. Pueden ser de diferente naturaleza y requieren de una planificación especial. Dentro de este rubro podemos mencionar a modo de ejemplo los siguientes rubros:

- Proyectos de innovación pedagógica –curriculares
- Proyectos de capacitación docente
- Proyecto de apoyo comunal
- Proyectos de servicios educativos diversos como: alfabetización, desayuno escolar, ayuda de tareas etc.
- Proyectos de mejoramiento y fortalecimiento institucional
- Proyectos productivos
- Proyectos de construcción y equipamiento como: infraestructura, mobiliario, equipos y materiales

ESTRUCTURA DE UN PROYECTO DE INNOVACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

NO.	PARTES	DESCRIPCIÓN
Datos de la Institución Educativa : nombre, dirección, director etc.		
01	Nombre del proyecto	Considera un solo aspecto que se quiere innovar o implementar (conviene darle un nombre impactante que motiva)
02	Área o persona responsable	Se especifica quién o quiénes son los responsables de la ejecución del proyecto (no dejarlo muy general)
03	Duración	Se indica la duración en meses o años, señalando la fecha de inicio y término del proyecto
04	Población beneficiada	Se describe quiénes se benefician directa – e indirectamente
05	Fundamentación/justificación	Se detalla la situación o problema a resolver y se explica las razón o los motivos por los cuales se emprende el proyecto
06	Descripción del proyecto	Se describe de forma clara y resumida cómo se va a ejecutar el proyecto: puede tener pasos, fases o etapas en su realización
07	Objetivo general	Se define el propósito que se quiere alcanzar ¿Qué cambios queremos lograr?
08	Metas o resultados	La meta es la expresión los resultados cualitativos o cuantitativos a obtener en plazos definidos ¿¿Qué esperamos lograr?
09	Actividades cronogramadas	Las actividades son un conjunto estructurado de acciones y tareas que apuntan al cumplimiento de objetivos y metas ¿Cómo lo vamos a lograr?
10	Presupuesto/financiamiento	Se elaborar un cálculo aproximado de lo que costará el proyecto, indicando el aporte propio y el aporte a gestionar ante organismos e instituciones (si el proyecto lo exige)
11	Seguimiento / evaluación	Se indica cómo se hace el seguimiento durante el desarrollo del proyecto y la forma cómo se evalúan los resultados

5.2. Manual de Organización y Funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento de gestión institucional que se enmarca dentro del enfoque organizacional de la Institución Educativa (vertical, horizontal, mixto, en redes comunicacionales etc.) y determina las funciones de cada órgano y/o instancia y establece la comunicación y relación de jerarquía, asesoramiento, de apoyo, cooperación y participación entre las diferentes instancias.

Su base es el organigrama estructural-funcional, el cual debe indicar de forma gráfica claramente la línea de mando y responsabilidad, (Dirección, subdirección, docentes,

alumnos) los órganos de apoyo como pueden ser (administración, secretaría etc.) los órganos de asesoramiento (Asesoría jurídica, contable etc.) los órganos de participación y coordinación (Asociación de PPF, Comités de participación tanto internos como externos, los diferentes consejos como puede ser el consejo estudiantil entre otros).

Este manual facilita la normalización, evaluación y supervisión de los diferentes órganos y/o instancias y permite que cada uno conozca con claridad sus funciones, responsabilidades asignadas, su dependencia jerárquica y mando, según el caso, y determina el equilibrio de funciones evitando la interferencia o duplicidad de las mismas, estableciendo claramente los canales de comunicación y relación.

Ejemplo El director tiene la función de representar legalmente a la Institución Educativa a nivel interno como externo, el sub- director puede tener la función de representar a la institución en ausencia y licencia del director y pero tiene una función propia como puede ser la coordinación de los aspectos pedagógicos institucionales etc.

Tal como lo expresamos en los otros instrumentos de gestión se recomienda que el Manual de Organización y Funciones (MOF) sea elaborado con participación de todos los agentes involucrados de forma consensuada.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

- INDICE:** Que describe la relación ordenada de los contenidos del Manual, señalando su respectiva ubicación con un número de páginas
- PRESENTACIÓN:** Se indica la importancia del Manual de Organización y Funciones, dentro de la organización de la institución y algunas recomendaciones para su cabal aplicación.
- BASES LEGALES:** Indica los dispositivos legales que sustentan la formulación del Manual
- OBJETIVOS GENERALES:** Que expresan la finalidad grande, el propósito que se quiere lograr con este instrumento de gestión
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Especifican aspectos particulares, parciales que en su conjunto apuntan al objetivos general
- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:** Presenta el diseño gráfico de la organización de la Institución Educativa
- CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS:** Consigna los cargos comprendidos en el cuadro de asignación de personal
- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS POR ÓRGANO Y/O INSTANCIAS:** Según el orden de importancia se describirán las funciones específicas de cargos que corresponden al personal

ROLES Y FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Cada integrante de la comunidad educativa cumple un papel importante. En tal sentido, asignar funciones a las personas que tienen un compromiso directo o indirecto en la Institución Educativa, implica saber cuáles son sus competencias según lo que les corresponde hacer.



Aunque el referente legal de estas funciones es fundamental, es muy importante el compromiso de quien las asume. Es, entonces, el orden legal y el orden ético los que determinan el buen desempeño.

Otro aspecto muy importante es el rol que juegan las personas alrededor de estas funciones, esto tiene que ver con el cumplimiento de las funciones en relación con la manera como las demás personas las asumen. Valores como la disciplina, la puntualidad, la honestidad, el respeto, la lealtad, son éstas las dimensiones en donde las funciones se desarrollan; no basta con cumplirlas, hay que tener en cuenta una visión, una filosofía y sobre todo una misión Institucional guiadas por un plan y unas metas.

Otro factor muy importante es el saber que debe desarrollar la persona con el ejercicio de la función que le corresponde, para eso está la experiencia como referente esencial; pero no son los años lo que dan la experiencia, como mucha gente cree, ésta es el resultado de la manera como yo actúe con mis valores y según la función.

Por último hay que considerar el aspecto humano, como el más importante de todos; servir, es la razón de ser en mi institución, si usted considera que por servir está usted aquí, esté plenamente satisfecho, porque la más humana de las manifestaciones del hombre es servir a los demás.

Dentro de los objetivos de los roles y funciones en una Institución Educativa debemos considerar:

- Asignar las funciones correspondientes a los integrantes de la comunidad Educativa.
- Organizar el quehacer institucional alrededor de las funciones propias establecidas por las leyes decretadas por el MED y reglamento interno de la Institución Educativa.
- Fijar las competencias propias del personal involucrado de acuerdo a sus funciones.
- Orientar las metas institucionales de acuerdo a las funciones establecidas en el MOF.
- Adoptar como referente el rol de funciones de los integrantes de la comunidad educativa, para determinar los indicadores de eficiencia en el desempeño.
- Fijar las responsabilidades de acuerdo a las funciones de quienes les corresponde desempeñarlas.

Teniendo como fundamento el orden legal y el orden funcional podemos establecer los siguientes roles para cada integrante de la Institución Educativa.

El promotor determina



- La línea axiológica e institucional, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución Política del Perú, así como los principios y fines de la educación establecidos en la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- La gestión pedagógica, institucional, recursos humanos, administrativa y económico financiera, estableciendo sus regímenes económico, de selección, de ingresos, disciplinario, sistema de pensiones y de becas
- La existencia de los instrumentos de gestión, monitoreo y evaluación que deben ser aplicados en el proceso educativo.
- La implementación, mejoramiento y ampliación de la infraestructura y equipamiento educativo.

El siguiente cuadro puede servir en la elaboración del Manual de Organización y Funciones, considerando los mismos órganos y/o instancias del organigrama estructural/funcional.

Órgano / instancia	Funciones	Comunicación y relación
Órganos/línea de mando		
Dirección		
Subdirección		
Jefaturas		
Docentes		
Alumnos		
Órganos de apoyo		
Administración		
Secretaría		
Otros		
Órganos de asesoramiento		
Asesoría jurídica		
Asesoría contable		
Otros		
Órganos de participación y coordinación		
Asociación de Padres de Familia		
Consejo educativo institucional		
Consejo estudiantil		
Sindicato de docentes		
Otros		

MARCO LEGAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1. MARCO LEGAL VIGENTE

1.1. Ley General de Educación Ley No.28044

La ley General de Educación 28044 fue promulgada en 2003 por el entonces presidente de la República Alejandro Toledo y norma todo lo referente al sistema educativo nacional peruano

Consta de 5 títulos cada uno con capítulos y un total de 92 artículos

EL TÍTULO I: FUNDAMENTOS Y DISPOSICIONES GENERALES (Art. 1-9), comprende 9 artículos destacando artículos sobre la concepción de la educación (Art.2) los principios de la educación (Art. 8) y los fines de educación peruana (Art. 9)

TÍTULO II: UNIVERSALIZACIÓN, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN, en el cual desarrolla 5 capítulos acerca de las disposiciones generales (Art. 10-11), la calidad de la educación (Art. 13-16), La equidad en la educación (Art. 18 – 20), el rol del estado (Art. 21), el rol de la sociedad (Art. 22-24)

TÍTULO III: LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO, que comprende 5 capítulos acerca de disposiciones generales (Art. 25-30) la educación básica (Art. 31-39), La educación técnica productiva (Art. 40-45), la educación comunitaria (Art. 46-48), La educación superior (Art. 49-51).

TÍTULO IV: LA COMUNIDAD EDUCATIVA (Art. 52 -62)

TÍTULO V: LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO que se desarrolla en 7 capítulos. Disposiciones generales (Art. 63-65), La institución educativa (Art. 66-72), La unidad de gestión Educativa Local (Art. 73- 75), la dirección regional de educación (Art. 76 -78), el Ministerio de Educación (Art. 79 – 80), El consejo Nacional de Educación (Art. 81), La coordinación con los gobiernos locales (Art. 82).

TÍTULO VI: EL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA (Art.83 -929
La ley de educación cierra con disposiciones complementarias y transitorias y las disposiciones finales

1.2. Ley del Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) Ley No. 28740

Esta Ley fue dada en por el presidente del congreso de la República Marcial Ayaipoma Alvarado en el año 2006 y consta de cinco Títulos.

TÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN Y DISPOSITIVOS GENERALES, se desarrolla en tres capítulos del objetivo, ámbito, definición, principios, finalidad y funciones (Art. 1 -7), del ente rector (SINEACE) (Art. 8-10) y del mejoramiento de la calidad educativa (Art. 11-12), destacando como finalidad la calidad de los servicios educativos mediante autoevaluaciones, evaluaciones externas y acreditación.

TÍTULO II: DE LOS ÓRGANOS OPERADORES DEL SISTEMA (Art. 13 – 20), describiendo sus relaciones con otras instituciones, las características, objetivos y funciones de los operadores:

- IPEBA para la Educación Básica Regular
- CONEACES para la Educación Superior no Universitaria
- CONEAU para las Instituciones de Educación Superior Universitarias
-

TÍTULO III: DEL INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (IPEBA) (Art. 21-24), indicando su definición y organización.

TÍTULO IV: DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA (CONEACES) (ART. 25-28), desarrollando su definición, organización y órgano de dirección).

TÍTULO V: DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU) (Art. 29 -33) indicando su definición, instancias de evaluación, órgano de dirección y comisiones técnicas.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES que llegan a ser
10

1.3. Ley del profesorado, Ley No. 24029

Esta Ley fue dada en el año 1984 por el entonces presidente de la cámara de diputados Elías Mendoza Habersperger y consta de seis Títulos con XIX capítulos y 76 artículos.

TÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES y abarca un capítulo con tres artículos y habla del profesorado, incluye también a los profesores cesantes y jubilados. Las normas del profesorado como carrera pública y las disposiciones son aplicables al sector público como privados.

- TÍTULO II:** NORMAS COMUNES APLICABLES AL PROFESORADO comprende los capítulos II al VIII y (Artículos 4 – 28). Desarrolla la formación profesional (Art.4-9), la profesionalización, perfeccionamiento y especialización (Art. 10 -12), los derechos y deberes (Art. 13 -17), la jornada laboral (Art. 18 -20), la sindicalización y asociación (Art. 21), los estímulos y sanciones (Art. 26-28).
- TÍTULO III:** DE LA CARRERA PÚBLICA DEL PROFESORADO, con los capítulos IX –XIV, definiendo su estructura (Art. 29 – 33), el ingreso, reingreso, evaluación y ascensos en la carrera pública (Art. 34 – 44), el cese (Art. 45), las remuneraciones Art. 46 – 52), las reasignaciones y permutas (Art. 53 – 57), profesorado cesante (Art. 58 – 60).
- TÍTULO IV:** RÉGIMEN DEL PROFESORADO PARTICULAR Capítulo XV (Art. 61 – 63).
- TÍTULO V:** PERSONAL MAGISTERIAL SIN TÍTULO PROFESIONAL EN EDUCACIÓN. Capítulos XVI, su situación laboral (Art. 64 – 68).
- TÍTULO VI:** DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS Y FINALES, capítulo XVII y XIX. Disposiciones complementarias (Art. 69 – 76) ,14 disposiciones transitorias 7 disposiciones finales.

1.4. Ley de la Carrera Pública Magisterial, ley No. 29062

Esta Ley fue dada en el año 2007 por la comisión permanente del Congreso de la República, siendo presidenta del congreso Mercedes Cabanillas Bustamante que modifica la Ley del Profesorado en lo referido al título III de la Carrera Pública del profesorado.

Consta de 12 capítulos y disposiciones complementarias y finales y norma todo lo referente a los docentes y la carrera pública magisterial:

- CAPÍTULO I:** OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA LEY (Art. 1-2)
- CAPÍTULO II:** EL PROFESORADO Y LA FINALIDAD DE LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL (Art. 3 - 6)
- CAPÍTULO III:** ESTRUCTURA DE LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL (Art. 7 -10), destacando los cinco niveles de la carrera, las áreas de desempeño laboral, las evaluaciones y el escalafón magisterial.
- CAPÍTULO IV:** INGRESO A LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL (Art. 11 – 16), desarrollando los requisitos para postular a la Carrera Pública Magisterial, el concurso público para el ingreso a la carrera, los comités de evaluación de la Institución Educativa, la inserción del

docente a la carrera y el acceso a otros cargos del área de Gestión Pedagógica.

- CAPÍTULO V: INGRESO A CARGOS DIRECTIVOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL (Art. 17 -22), comprende el concurso público para cubrir cargos directivos (director y subdirector), sus funciones y requisitos para postular así como la evaluación del desempeño y la conformación de los comités de evaluación.
- CAPÍTULO VI: ASCENSO Y PERMANENCIA EN LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL (Art. 23 – 30), que significa la definición, la finalidad y los criterios de evaluación para el ascenso, la periodicidad y requisitos para ascender, las vacantes los resultados y factores de evaluación del desempeño entre otros.
- CAPÍTULO VII: DERECHOS, DEBERES Y SANCIONES (Art. 31 – 37) con largas listas deberes y derechos que tienen los profesores así como las sanciones, amonestaciones, suspensiones y causales del término de la relación laboral por institución.
- CAPÍTULO VIII: PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PERMANENTE (Art. 38 – 42), que consta de artículos referidos a la formación inicial, la finalidad del programa de formación y capacitación permanente así como la formación y capacitación de directores y las maestrías y doctorados en educación.
- CAPÍTULO IX: REMUNERACIÓN, INCENTIVOS Y ESTÍMULOS (Art. 43 -55), que abarca todo lo referente a la política de remuneraciones.
- CAPÍTULO X: SITUACIONES ADMINISTRATIVAS (Art. 56 – 62), con las reasignaciones, permutas, encargo y licencias así como la inhabilitación.
- CAPÍTULO XI: JORNADA DE TRABAJO Y REGÍMEN DE VACACIONES (Art. 63 -64), en el cual los docentes tienen una jornada de trabajo de 30 horas cronológicas y gozan de 60 días de vacaciones después de finalizar el año escolar y los directivos trabajarán 40 horas cronológicas y tiene 30 días de vacaciones en el tiempo fijado por el director.
- CAPÍTULO XII: TÉRMINO DE LA RELACIÓN LABORAL EN LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL (Art. 65), que puede ser por renuncia, destitución, no haber aprobado la evaluación del desempeño tres veces, por límite de edad o jubilación o por fallecimiento.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

1.5. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Ley No. 29394

Esta Ley fue promulgada en el año 2009, siendo presidente del Congreso de la República Luis Alva Castro y consta de 6 títulos con sus respectivos capítulos y artículos.

TÍTULO I: GENERALIDADES (Art. 1 -16), desarrollando el objeto de la Ley y el ámbito de la ley, estando comprendidos los Institutos y escuelas de educación superior pedagógicos, los Institutos y escuelas de educación superior tecnológicos, los Institutos y escuelas superiores de formación artística, las escuelas de formación Técnico-profesional de los sectores de Defensa e Interior y las escuelas o otros Centros de Educación Superior no universitaria que tienen la facultad de otorgar título profesional a nombre de la nación.

Además indica la definición, los principios, fines y objetivos de la formación superior no universitaria, así como la creación, autorización de funcionamiento, requisitos y ámbito, la autonomía, articulación y cooperación y su denominación.

TÍTULO II: DESARROLLO EDUCATIVO (Art. 17-28), que comprende el proceso de admisión, matrícula, evaluación del alumnos, la promoción, la investigación, los planes de estudio y títulos y certificaciones.

TÍTULO III: ORGANIZACIÓN Y RÉGIMEN DE GOBIERNO (Art. 29 -36) normando la organización, las funciones y requisitos para los cargos de los consejos directivos.

TÍTULO IV: LA COMUNIDAD EDUCATIVA (Art. 37 – 46)

TÍTULO V: FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y PATRIMONIO (Art. 47 -53)

TÍTULO VI: RECESO, CIERRE, TRANSFERENCIA Y REAPERTURA (Art. 54 – 60)

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

1.6. Reglamento de la Ley General de Educación Ley 28044

Este reglamento a su vez consta de siete reglamentos

- Reglamento de Educación básica regular
- Reglamento de educación básica alternativa
- Reglamento de Educación especial
- Reglamento de Educación técnico Productivo
- Reglamento de Educación Comunitaria

EL REGLAMENTO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

A continuación presentamos los contenidos para los diferentes niveles de la educación básica regular como es educación inicial, educación primaria y educación secundaria. Este reglamento consta de dos secciones y tiene los siguientes contenidos:

SECCIÓN PRIMERA

DISPOSICIONES COMUNES A LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

Título Primero:	Generalidades
Título Segundo:	Universalización con calidad y equidad de la Educación Básica Regular
Título Tercero:	Articulación del Sistema Educativo Nacional
Título Cuarto:	Política Pedagógica

Capítulo 1:	Objetivo y elaboración de la Política Pedagógica
Capítulo 2:	Diseño Curricular
Capítulo 3:	Procesos Pedagógicos
Capítulo 4:	Evaluación de los aprendizajes
Capítulo 5:	Tutoría y Orientación Educativa
Capítulo 6:	Formación y Capacitación Permanente
Capítulo 7:	Investigación e Innovación educativa

SECCIÓN SEGUNDA

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS PARA LOS NIVELES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

Título Primero: Educación Inicial

Capítulo 1:	Objetivos y evaluación del nivel de Educación Inicial.
Capítulo 2:	Organización y atención del servicio.
Capítulo 3:	Promoción de prácticas de crianza.
Capítulo 4:	Universalización del nivel de Inicial con calidad y equidad.
Capítulo 5:	Formación del personal de Programas No Escolarizados.

Título Segundo: Educación Primaria

Capítulo 1:	Objetivos y organización del nivel de Educación Primaria.
Capítulo 2:	Atención del servicio.
Capítulo 3:	Universalización del nivel de Primaria con calidad y equidad.
Capítulo 4:	Formación del personal docente del nivel de Educación Primaria.

Título Tercero: Educación Secundaria

Capítulo 1:	Objetivos y organización del nivel de Educación Secundaria.
Capítulo 2:	Universalización del nivel de Secundaria con calidad y equidad.
Capítulo 3:	Formación del personal docente del nivel de Secundaria.

2. MARCO ORIENTADOR

2.1 . Informe de Delors a la UNESCO (1996)

A nivel internacional el informe de Delors a la UNESCO (1996) sigue teniendo vigencia y sugiere que la reflexión sobre el siglo XXI debe atenerse a la concepción de desarrollo, concibiendo la educación no como simple medio de desarrollo entre otros, sino convirtiéndola en un elemento constitutivo y en una de sus finalidades esenciales y plantea un conjunto de saberes o capacidades que el ser humano debe aprender o desarrollar a través de procesos educativos. Estos se han determinado teniendo en cuenta la gran diversidad etno - cultural, social, religiosa, económica y de toda índole que conforma la comunidad internacional y los cambios económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales a los que se deben enfrentar todos los pueblos del mundo.

Para cumplir su misión la educación debe proporcionar a la generación futura *cuatro pilares fundamentales de conocimientos*, que los estructura en torno a cuatro aprendizajes:

Aprender a conocer que tiende menos a la adquisición de conocimientos clasificados y codificados, que al dominio de los instrumentos mismos del saber, que son a la vez un medio y finalidad de la vida humana. Como *medio* consiste en que cada persona aprende a conocer el mundo que lo rodea, al menos lo suficiente para vivir con dignidad, desarrollando sus capacidades profesionales y comunicándose con los demás y como *fin*, justifica el placer de comprender, de conocer, de descubrir.

Como el conocimiento es múltiple e infinitamente evolutivo, Delors insiste en una enseñanza básica, en una cultura general que apertura a otros lenguajes y conocimientos y a otros campos del saber, lo que contribuye a fecundas sinergias entre disciplinas diversas como sucede en la investigación. Así aprender a conocer supone, en primer término, *aprender a aprender*, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento, pues el proceso de adquisición del conocimiento no concluye nunca y se nutre de todo tipo de experiencias.

Aprender a hacer se refiere más que a cómo aplicar el conocimiento en la práctica, a cómo adaptar la formación profesional al mercado de trabajo, a cómo aprender a ejecutar una tarea determinada, que a cómo desarrollar un sin número de capacidades intelectuales. Busca combinar la competencia personal con la calificación profesional, formando aptitudes para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la solución de conflictos.

Aprender a ser significa el desarrollo integral de la persona con responsabilidad, imaginación y creatividad, proporcionando la posibilidad de una autonomía en el pensar y en el actuar, para poder determinar lo que se debe de hacer en las más diversas situaciones de la vida.

Aprender a vivir juntos comprende el *descubrimiento del otro* que exige el conocimiento de si mismo, fomentando un pluralismo humano, respetando las diferencias de otros grupos y logrando una interacción mediante el diálogo y el intercambio de argumentos, para tender a *objetivos comunes* que superan las diferencias, incluso los conflictos. Se

valoriza los puntos de convergencia, por encima de los aspectos que separan, y fomenta la solidaridad en la sociedad (Delors 1996).

2.2 . Foro Mundial de Educación en Dakar 2000

A nivel internacional también cobra significatividad el informe final del Foro Mundial de Educación en Dakar 2000, que recoge y asume los compromisos y propuestas de anteriores foros internacionales realizados en la década de los 90 sobre educación básica y elabora un documento donde plantea recomendaciones para llevar a la práctica la “Educación para Todos”.

Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos.

- Velar porque antes de 2015 todos los niños, y sobre todo las niñas y los niños que se encuentran en situaciones difíciles y los pertenecientes a minorías étnicas, tengan acceso a una enseñanza primaria obligatoria, de buena calidad y la terminen.
- Velar porque sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y programas de preparación para toda la vida.
- Aumentar el 50% de aquí al año 2015 el número de adultos alfabetizados, en particular mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la educación básica y educación permanente.
- Suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria de aquí al año 2005 y lograr antes de 2015, la igualdad entre los géneros en la educación, en particular, garantizando a las niñas un acceso pleno y equitativo a una educación básica de buena calidad.
- Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizajes reconocidos y medibles, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

2.3 . Metas educativas al 2021 para América Latina

Bajo el auspicio de la Organización de Estados Iberoamericanos OEI, se elabora en el año 2010 un documento que señala las metas educativas de América Latina al 2021 bajo el título “La Educación que queremos para la Generación del Bicentenario”. Un documento que consta de 9 capítulos. En el capítulo 4 presenta 11 metas que quiere lograr para el año 2021. Cada meta general tiene metas específicas con sus indicadores y niveles de logro.

En forma de cuadro presentamos las metas generales con sus metas específicas:

META GENERAL	METAS ESPECÍFICAS
<p>PRIMERA Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educativa</p>	<p>1. Elevar la participación de los diferentes sectores sociales y su coordinación en proyectos educativos: familias, universidades y organizaciones públicas y privada, sobre todo aquellas relacionadas con servicios de salud y promoción del desarrollo económico, social y cultural</p>
<p>SEGUNDA Lograr la igualdad educativa y superar toda forma de discriminación en la educación</p>	<p>2. Garantizar el acceso y la permanencia de todos los niños en el sistema educativo mediante la puesta en marcha de programas de apoyo y desarrollo de las familias para favorecer la permanencia de sus hijos en la escuela. 3. Prestar apoyo especial a las minorías étnicas, poblaciones originarias y afrodescendientes, a las alumnas y al alumnado que vive en zonas urbanas marginales y en zonas rurales, para lograr la igualdad en la educación. 4. Garantizar una educación intercultural bilingüe de calidad a los alumnos pertenecientes a minorías étnicas y pueblos originarios. 5. Apoyo a la inclusión educativa del alumnado con necesidades educativas especiales mediante las adaptaciones y las ayudas precisas.</p>
<p>TERCERA Aumentar la oferta de Educación Inicial y potenciar su carácter educativo</p>	<p>6. Aumentar la oferta de educación inicial para niños de 0 a 6 años 7. Potenciar el carácter educativo de esta etapa y garantizar una formación suficiente de los educadores que se responsabilizan de ella.</p>
<p>CUARTA Universalizar la educación primaria y secundaria básica y ampliar el acceso a la educación secundaria superior</p>	<p>8. Asegurar la escolarización de todos los niños en la educación primaria y en la educación secundaria básica en condiciones satisfactorias 9. Incrementar el número de jóvenes que finalizan la educación secundaria básica</p>
<p>QUINTA Mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar</p>	<p>10. Mejorar el nivel de adquisición de las competencias básicas y de los conocimientos fundamentales por parte de los alumnos. 11. Potenciar la educación en valores para una ciudadanía democrática activa, tanto en el currículo como en la organización y gestión de las escuelas. 12. Ofrecer un currículo que incorpore la lectura y el uso del computador en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en el que la educación artística y la educación física tengan un papel relevante, y</p>

	<p>estimule el interés por la ciencia, el arte y el deporte entre los alumnos.</p> <p>13. Mejorar la dotación de bibliotecas y de computadores en las escuelas.</p> <p>14. Ampliar el número de las escuelas de tiempo completo en primaria.</p> <p>15. Extender la evaluación integral de los centros escolares.</p>
<p>SEXTA Favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico - profesional</p>	<p>16. Mejorar y adaptar el diseño de la educación técnico/profesional de acuerdo con las demandas laborales</p> <p>17. Aumentar y mejorar los niveles de inserción laboral en el sector formal de los jóvenes egresados de la educación técnico-profesional</p>
<p>SÉPTIMA Ofrecer a todas las personas oportunidades de educación a lo largo de toda la vida</p>	<p>18. Garantizar el acceso a la educación a las personas jóvenes y adultas con mayores desventajas y necesidades.</p> <p>19. Incrementar la participación de los jóvenes y adultos en programas de formación continua presenciales y a distancia</p>
<p>OCTAVA Fortalecer la profesión docente</p>	<p>20. Mejorar la formación inicial del profesorado de primaria y de secundaria</p> <p>21. Favorecer la capacitación docente continua y el desarrollo de la carrera profesional docente</p>
<p>NOVENO Ampliar el espacio iberoamericano del conocimiento y fortalecer la investigación científica</p>	<p>22. Apoyar la creación de redes universitarias para la oferta de posgrados, la movilidad de estudiantes e investigadores y la colaboración de investigadores iberoamericanos que trabajan fuera de la región.</p> <p>23. Reforzar la investigación científica y tecnológica y la innovación en la región</p>
<p>DÉCIMA Invertir más e invertir mejor</p>	<p>24. Aumentar el esfuerzo económico de cada país por el logro de las Metas Educativas 2021</p> <p>25. Incrementar la solidaridad internacional con los países que manifiestan mayores dificultades</p>
<p>DÉCIMO PRIMERA Evaluar el funcionamiento de los sistemas educativos y del proyecto "Metas Educativas 2021"</p>	<p>26. Fortalecer los sistemas de evaluación de cada uno de los países</p> <p>27. Asegurar el seguimiento y la evaluación del proyecto Metas Educativas 2021</p> <p>28. Fortalecer la participación de los distintos sectores sociales en el desarrollo y en la supervisión del proyecto Metas Educativas 2021</p>

2.4 . Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021

Es una propuesta de política de Estado al 2021 y abarca tres períodos de gobierno. Se aprobó como política del Estado pro Resolución Suprema No. 001-2007-ED en el año 2007. Se elaboró con un amplio acuerdo a nivel nacional y expresa las principales aspiraciones de la sociedad peruana respecto al sentido y la función que deberá tener la educación a largo plazo en el desarrollo del país.

Se concreta en una matriz de políticas educativas y las desarrolla. Es una propuesta de cambio y de ruptura con un pacto implícito de discriminación y mediocridad lo que supone un nuevo contrato social.

Compromete a todo el Estado para articular en un solo esfuerzo nacional la diversidad de planes y programas que tiene que ver con la educación, y su implementación requiere un cambio integral de la educación, donde la equidad es un componente transversal, para los cambios en la institución educativa, la gestión y el financiamiento etc.

La visión y políticas del Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021 están expresadas de la siguiente manera: ***“Todos desarrollan su potencial, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos y contribuyen al desarrollo combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales”***

El Proyecto plantea 6 objetivos estratégicos cada uno con uno a tres resultados y cada uno comprende políticas al 2021. En el siguiente cuadro resumen se presentan los objetivos con sus resultados

Objetivo estratégicos	Resultados
1. Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos	1. La primera infancia es prioridad nacional 2. Trece años de buena educación sin exclusión
2. Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad	1. Todos logran competencias fundamentales para su desarrollo personal y el progreso e integración nacional 2. Instituciones acogedoras e integradas, enseñan bien y lo hacen con éxito
3. Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia	1. Sistema integral de formación docente 2. Carrera pública magisterial renovada
4. Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad	1. Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación ciudadana 2. Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia
5. Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional	1. Renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo 2. Se produce conocimientos relevantes para el desarrollo

	3. Centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos
6. Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad	1. Gobiernos locales democráticos y familias promueven ciudadanía 2. Empresas, organizaciones y líderes comprometidos con la educación 3. Medios de comunicación sumen con iniciativa su rol de educador

3. MARCO NORMATIVO VIGENTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE PROGRAMAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL Y PRIMARIA

3.1. Análisis de la legislación vigente

La Ley N° 28044, Ley General de Educación, en su artículo 5º, en su primer párrafo señala: **“La libertad de enseñanza es reconocida y garantizada por el estado”** y en su tercer párrafo agrega: **“Toda persona natural o jurídica tiene derecho a constituir y conducir centros y programas educativos”**.

El estado reconoce, ayuda, supervisa y regula la educación privada con respeto a los principios constitucionales y a la presente Ley. La iniciativa privada contribuye a la ampliación de la cobertura, a la innovación, a la calidad y al financiamiento de los servicios

En este sentido, es de vital importancia que el docente de educación, conozca la normatividad vigente que ampara la creación y conducción de las instituciones educativas, así como, desarrollar el procedimiento para la elaboración un proyecto de generación de servicios educativos.

En el caso específico de las instituciones educativas privadas, “ofrecen un servicio que se enmarca dentro del Sistema Educativo Nacional y la política general en materia de educación del Estado Peruano”, conforme a lo establecido por la Ley N° 28044, Ley General de Educación; sin embargo, por su naturaleza de ser personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación, requieren de normas específicas actualizadas que regulen su organización y funcionamiento. En este contexto, su funcionamiento y organización se enmarca en las siguientes normas vigentes:³

³ Tomado de la página web del MINEDU del Perú

- **Ley N° 28044 “Ley General de Educación”** y sus respectivos reglamentos.
- **Ley N° 26549 “Ley de los Centros Educativos Privados”**, promulgada dentro del marco de la anterior Ley General de Educación, regula las actividades de los centros y programas educativos privados con excepción de los Institutos y Escuelas Superiores y Universidades.
- **Decreto Legislativo N° 882 “Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación”**.
- **Ley N° 27665 “Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos”**
- **Ley N° 28988**, Ley que declara la Educación Básica Regular como servicio público esencial.
- **Decreto Legislativo N° 882**, Ley de Promoción de la Inversión en Educación.
- **Decreto Supremo N° 004-98-ED – Reglamento de infracciones y sanciones para instituciones Educativas Privadas**. Modificado por Decreto Supremo N° 011-98-ED y Decreto Supremo N° 002-2001-ED y ampliado por el Decreto Supremo N° 005-2002-ED.
- **Decreto Supremo N° 013-2004-ED**, que aprueba el Reglamento de Educación Básica Regular.

3.2. Autorización de funcionamiento de instituciones educativas del nivel inicial y primaria

De acuerdo al reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva en **TÍTULO II FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA**, contempla:

CAPÍTULO I: DE LA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO

Artículo 3º.- Autorización

Las Direcciones Regionales de Educación, autorizan el funcionamiento de las Instituciones Educativas, en coordinación y previa opinión de la Unidad de Gestión Educativa Local, en cuya jurisdicción está ubicada la Institución Educativa.

En las Instituciones Educativas el proceso educativo se desarrolla con sujeción a los preceptos constitucionales, la Ley N° 28044, Ley General de Educación y sus respectivos Reglamentos, así como a los fines y objetivos de la correspondiente Institución Educativa.

Artículo 4º.- Las solicitudes para la autorización de funcionamiento de las Instituciones Educativas, se presentan por escrito, adjuntando la versión digital del respectivo proyecto, ante la Unidad de Gestión Educativa Local, la misma que con la opinión pertinente lo elevará a la correspondiente Dirección Regional de Educación.

Artículo 5º.- El plazo para la presentación de solicitudes para el funcionamiento de una Institución Educativa, vence el último día útil del mes de octubre del año anterior a aquél en que se va a iniciar el servicio educativo.

Artículo 6º.- La solicitud de autorización para el funcionamiento de la Institución Educativa se formulará con carácter de declaración jurada precisando lo siguiente:

- Nombre o Razón Social e identificación del propietario o promotor, incluyendo el número de su Registro Único del Contribuyente (RUC).

- Nombre propuesto para la Institución Educativa.
- Nombre del Director.
- Integrantes del Comité Directivo de ser el caso y número de personal docente y administrativo.
- Información sobre los niveles y modalidades que atenderá la Institución Educativa.
- Fecha prevista para el inicio de las actividades académicas, periodicidad y término del año escolar en el marco de la calendarización flexible y el cumplimiento del mínimo de horas de trabajo pedagógico. El inicio de la forma escolarizada debe coincidir con el inicio del próximo año lectivo establecido a nivel nacional y/o regional según corresponda.
- Número probable de alumnos y secciones que funcionarán al inicio del servicio educativo.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Centro (PCC) conforme a las normas específicas, sobre la base del Diseño Curricular Nacional y su diversificación correspondiente y el Reglamento Interno (RI).
- Inventario de mobiliario escolar, material educativo pertinente, equipos y bienes con que contará la Institución Educativa al iniciar sus actividades.
- Plano de ubicación de la Institución Educativa por crearse.
- Plano de distribución del local que ocupará la Institución Educativa, acompañado del respectivo informe sobre la idoneidad de las instalaciones en relación al número previsto de alumnos, suscrito por un Arquitecto o Ingeniero Civil colegiado, así como el informe de Defensa Civil.
- Copia del título de propiedad del terreno o local o copia del contrato de alquiler del local que ocupará la Institución Educativa.

Artículo 7º.- La Unidad de Gestión Educativa Local verifica en el plazo no mayor de quince (15) días, el cumplimiento de los requisitos consignados en la solicitud de autorización de funcionamiento. De existir observaciones, lo devolverá a los interesados para la subsanación correspondiente. En caso de no existir observaciones o de haberse subsanado las efectuadas, lo elevará a la Dirección Regional de Educación para su respectiva autorización.

Artículo 8º.- La Dirección Regional de Educación, expedirá la Resolución de autorización o denegatoria de la creación y registro de la Institución Educativa, en un plazo no mayor de sesenta días calendarios, computados a partir de la fecha de presentación de la respectiva solicitud ante la Unidad de Gestión Educativa Local.

Transcurrido el plazo de sesenta (60) días calendarios sin que se haya expedido la respectiva resolución de autorización de funcionamiento y registro correspondiente, el propietario o promotor tendrá por autorizada y registrada la Institución Educativa.

Artículo 9º.- La prestación real y efectiva del servicio educativo, se iniciará dentro del plazo de un año computado a partir de la fecha de expedición de la resolución de autorización de funcionamiento. Si vencido dicho plazo, la Institución Educativa no estuviere funcionando, se cancelará la autorización otorgada. No se expiden autorizaciones provisionales de funcionamiento.

3.3. Tupa de las unidades de gestión educativa (UGEL)

Documentos de Gestión

- Solicitud FUT
- Ficha Registra debidamente llenada (Sin borrones ni enmendaduras).
- Fundamentación de la solicitud de Apertura, debe fundamentarse:
- Terna de nombres (03) debidamente fundamentada, resaltando el valor o cualidades sobresalientes de dichas nominaciones,
- Cuadro de asignación del Comité Directivo de ser el caso, del personal docente y administrativo.
- Metas de atención y número de secciones para la EBR y EBA
- Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Centro (PCC), Plan Anual de Trabajo
- (PAT) y Reglamento Interno (RI).
- Plano de ubicación a escala 1/500, firmado y sellado en original por un Ingeniero Civil o Arquitecto colegiado.
- Plano de distribución del local a escala 1/50, adjuntando la Carta de Seguridad de Obra y/o Memoria descriptiva, firmado y sellado por un Ingeniero Civil o Arquitecto colegiado.
- Copia del Certificado de Seguridad expedido por la instancia correspondiente de Defensa Civil.
- Certificación de Compatibilidad de Uso y Zonificación emitida por la Municipalidad correspondiente.
- Copia del Título de propiedad del terreno o contrato de alquiler del local donde funcionará la Institución Educativa, mínimo por 03 años, legalizado notarialmente.
- Inventario de mobiliario escolar, material educativo pertinente, equipos y bienes.
- Comprobante de pago.

Del propietario

- Copia autenticada del D.N.I. o Carné de Extranjería.
- Escritura Pública de Constitución de Empresa (Persona Jurídica)
- Declaración Jurada simple de no tener Antecedentes policiales.
- Perfil psicológico expedido por el área de salud respectiva.
- Certificado de antecedentes penales.

Del director

- Copia de DNI o carné de extranjería autenticado.
- Declaraciones Juradas Simple de no tener Antecedentes policiales
- Contrato Laboral, como mínimo por dos (02) años.
- Documento que acredite cinco (05) años de experiencia en la docencia.
- Copia autenticada de Título profesional Universitario o Pedagógico y Registro del Colegio Profesional.

- Perfil psicológico expedido por el área de salud respectiva.
- Certificado de antecedentes penales.

Procedimientos del trámite:

1. El Propietario de la Institución Educativa presenta requisitos al Equipo de Trámite Documentario
2. El Técnico Administrativo (**Mesa de partes**), ingresa del Documentos a Trámite Documentario.
3. La Secretaria del AREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, registra y asigna un expediente. El Especialista de Racionalización recibe el expediente y firma el cargo en el Cuaderno de Correspondencia, verifica que los documentos se encuentren de acuerdo a los requisitos. Realiza el estudio y análisis del expediente, si es conforme, remite del expediente al Especialista de Infraestructura. De cumplir con todos los requisitos según los dispositivos vigentes será derivado al Equipo de Infraestructura, de no ser así se remitirá a la DRELM para la Resolución de Improcedencia.
4. La secretaria del AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA, registra y asigna un expediente. El Especialista de Infraestructura forma comisión para la verificación IN-SITU con los siguientes Especialistas: Infraestructura y Racionalización. Verifica que el local sea adecuado para una Institución Educativa y si cuenta con lo siguiente:
 - Las medidas, los accesos y la seguridad.
 - Tener ambientes para biblioteca, laboratorio, tópico (dependiendo del nivel), patio, etc.
 - Levanta un Acta de Verificación o llena Ficha Informe de Verificación de Condiciones de Infraestructura para Autorización de Instituciones Educativas Privadas.

La Comisión firma el Acta de Verificación coloca fecha y sello previa firma del Director de la Institución o Programa Educativo. Elabora el Informe Técnico de Infraestructura (Original y 2 Copias); Anexa Original y Acta o Ficha de Verificación al Expediente; archiva Primera Copia y entrega Segunda Copia a la Secretaria para el archivo del Área. De cumplir con todos los requisitos según los dispositivos vigentes será derivado al Área de Gestión Pedagógica, de no ser así se remitirá al Área de Gestión Institucional para ser remitido a la DRELM a fin que genere la R.D. de improcedencia.

5. La Secretaria del ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA, registra y asigna un expediente. El Especialista de Gestión Pedagógica verifica si los documentos de Gestión, están acorde con los lineamientos requeridos por el Ministerio de Educación. Elabora el Informe Técnico Pedagógico de procedencia y/o improcedencia (Original y 2 Copias); anexa Original y Acta o; archiva Primera Copia y entrega Segunda Copia a la Secretaria para el archivo del Área.
6. La secretaria del ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, registra y asigna un expediente. El especialista de Racionalización, Recibe el expediente y firma como cargo en el Cuaderno de Correspondencia. Realiza el estudio y análisis del expediente para

luego elaborar y remitir el Informe final y oficio de Funcionamiento de una institución Educativa (Original y 2 copias), visado por el Jefe de Área.

7. La secretaria del ORGANO DE DIRECCIÓN, registra el Oficio y deriva al Director para la firma. El Director firma el Oficio y devuelve a Secretaria. La secretaria enumera el oficio (original y 03 copias) y remite el Oficio, adjuntando los antecedentes a la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

8. Finalmente se deriva a la DRELM para la emisión de la resolución, previa verificación de todos los requisitos de acuerdo al marco normativo. **DURACION del trámite 40 días.**

3.4. Creación de una institución educativa privada

Este trabajo nos da una guía de los trámites generales para apertura de una Institución educativa Privada. Una de las causas principales de la carencia o formalización de empresas es la burocracia y requisitos que se requieren en diferentes instancias e instituciones, esto no motiva al futuro empresario a iniciar, continuar sus trámites o no incentiva a la formalización.

Aquí le mostramos de forma práctica y tomando los tiempos teóricos (ya que en la práctica depende mucho de la institución o del personal) de cada institución lo que llevaría a formar una fuente de negocio.

Antecedentes

Según los tramites y tiempos teóricos se requieren 6 meses aproximadamente para apertura de una Institución Educativa Privada, con un costo de aproximadamente de S/. 3.311.00 en trámites administrativo. Tenemos que tomar en cuenta que para la Dirección Regional de Educación la fecha límite de recepción de expediente es el último día laborable de Octubre.



1. Gestión inicial

Investigación de Mercado: Tomamos en cuenta todos los distritos de Lima e identificamos zonas de estratos económicos de clase media alta y media, preferible

familias jóvenes y zonas donde haya conjuntos habitacionales (por una concentración de clientes).

Selección del Inmueble acondicionado: En la zona determinada como potencial para aperturar la Institución educativa, se selecciona un inmueble adecuado a las especificaciones deseadas por las diversas instituciones como Defensa Civil (los cables empotrados, extinguidores, termo magnéticos, señales apropiadas, etc.) , Municipalidad (Zonificación – Compatibilidad de Uso) y la Dirección Regional de Educación (Equipos, muebles, áreas de esparcimiento, etc.).

Alquiler del Inmueble elegido: ya con la certeza que la Zona es propicia para una Institución educativa, se dispone a firmar un contrato de alquiler, tomando en cuenta que de preferencia (ya que la zona es potencialmente un buen negocio) se debe realizar contrato de compra – venta, para evitar problemas de aumentos inesperados en los alquileres.

2. Constitución de la empresa

Actos Preliminares: La Institución Educativa está conformada por una sociedad, por ello debemos coordinar los pasos principales como: Objeto Social, Nombre Social, Capital Social y Socios.

Etapas de Constitución: Esta etapa se refiere a los pasos y tiempo de demanda la obtención de la Licencia Municipal.

- *Certificado de Búsqueda Mercantil:* Tramitar el Certificado de Búsqueda Mercantil en la Oficina de Registros Públicos de Lima y Callao - SUNARP⁴ a fin de verificar si existe o no otra empresa con la misma denominación.
- *Abono en Cuenta Corriente:* Para este paso es indispensable la coordinación con el Ministerio de la Producción⁵, ya que cuenta con una Oficina de Asesoramiento para nuevos empresarios, donde se le redacta gratuitamente la minuta de constitución. Luego se requiere aperturar una cuenta en un banco.
- *Minuta de Constitución:* Después de presentar a la Oficina de Asesoramiento, adjuntando el Certificado de Búsqueda Mercantil y copia simple del DNI de los socios y/o accionistas titulares y cónyuges en el caso de ser casados. Luego la Minuta será remitida al Colegio de Notarios de Lima, institución que asigna la Notaria encargada de elevar la Minuta a Escritura Pública y derivarla a la Oficina de Registros Públicos, previo pago de los derechos Notariales y Regístrales.

3. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La SUNAT es la Institución que administra a los contribuyentes, el trámite es gratuito y demora un (1) solo día útil, es decir, tenemos que inscribirnos como futuros

⁴ SUNARP – Superintendencia Nacional de Registros Públicos

⁵ Ministerio de la Producción – Oficina de Asesoramiento.

contribuyentes en una de las diferentes formas de pagar nuestros tributos al Estado, para la Institución Educativa se requiere emitir Boletas o Facturas por tal motivo aplicamos al sistema de Régimen Especial de Renta, que cuenta con los siguientes requisitos:

- Que hayan obtenido ingresos netos no superiores a S/. 240,000 durante el ejercicio del año anterior.
- No tener más de ocho (08) trabajadores por turno de trabajo.
- No desarrollar sus actividades en más de dos (02) locales, y el área total de dichos locales no supere en conjunto los 200 m².
- El valor de los activos destinados a la actividad, con excepción de los predios, no supere las 15 UIT.
- Su consumo total de energía eléctrica mensual no exceda de 2,000 kilovatios - hora.
- Su consumo de servicio telefónico mensual no exceda el 5% del total de ingresos.
- El total de sus adquisiciones en tres meses consecutivos no exceda el total de ingresos netos acumulados en dichos meses.
- El precio unitario de venta de los bienes, en la realización de actividades de comercio y/o industria, no supere los S/. 3,000 nuevos soles.

Los contribuyentes del Régimen Especial del Impuesto a la Renta deberán registrar sus operaciones en los siguientes libros y registros contables:

- Registro de Compras
- Registro de Ventas e Ingresos
- Libro de Inventarios y Balances
- Libro de Planillas de Sueldos y Salarios, en caso de tener trabajadores dependientes.
- Libro de Retenciones inciso e) del artículo 34 - Decreto Legislativo N° 774, en caso tenga trabajadores independientes con contratos de locación de servicios normados por la legislación civil, cuyo servicio lo prestan en el lugar y horario designado por quien lo requiere y cuando el usuario proporcione los elementos de trabajo y asuma los gastos que la prestación del servicio demande.

4. Licencia municipal de funcionamiento

Este trámite se realiza en la **Municipalidad** del distrito donde se ubica la Institución Educativa y consta de tres etapas:

Certificado de Zonificación o Compatibilidad de Uso: este certificado expedido por la Municipalidad significa que el inmueble es apto para aperturar ya que la zona y categoría son las adecuadas según el Reglamento Nacional de Construcciones.

Certificado de Defensa Civil: se encuentra en cada Municipalidad y depende del INDECI⁶, el cual nos observa mediante una Inspección Ocular el estado de conservación

⁶ INDECI – Instituto Nacional de Defensa Civil

físico del inmueble y cuidados mínimos que tenemos que tener a la hora de la ejecución del Centro Educativo, como por ejemplo: cajas eléctricas con termo magnéticos, extinguidores, botiquín con medicamentos básicos, señalizaciones de emergencia y de peligro, etc.

Licencia de Apertura de Local o Funcionamiento: expedido por la Municipalidad, este documento determina que el inmueble está en condiciones óptimas para su funcionamiento como Institución Educativa, es un trámite administrativo (no hay inspecciones).

Consta de los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida al Alcalde.
- Certificado de Zonificación.
- Copia autenticada del RUC.
- DNI del Solicitante.
- Declaración jurada de responsabilidad.
- Documento de Propiedad del Predio.
- Derecho de certificado de licencia.
- Derecho de trámite.

5. Autorización de la Dirección Regional de Educación

Es la instancia en el Sector Educación de evaluación a todas las Instituciones Educativas de las diferentes especialidades, la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana aprueba a los Nuevos Centros Educativos mediante una Resolución. Además debemos realizar los respectivos Planes Educativos aprobados por la Dirección Regional de Educación y supervisados por la UGEL⁷ de la jurisdicción.

GASTOS DE TRÁMITES PARA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS

ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO APROXIMADO S/.
1	Estudio de mercado	1,000.00
2	Certificado de búsqueda mercantil (SUNARP)	21.00
3	Apertura de cuenta en banco	1,000.00
4	Derechos notariales y registrales (NOTARIA)	350.00
5	Certificado de Zonificación o Compatibilidad de Uso	190.00
6	Certificado de Defensa Civil	510.00
7	Licencia Municipal de funcionamiento	110.00
8	Derecho de pago a la DREL	130.00
TOTAL S/.		3,311.00

⁷ UGEL – Unidad de Gestión Educativa Local

BIBLIOGRAFÍA

1. ALCAIDE S.M./RAVENNA A. E./GUALA M.2001, *Mediación en la escuela: Convivir y aprender*, Serie Educación, Homo Sapiens Ediciones , Argentina
2. ALVARADO,O.1990. *Supervisión educativa: teoría y práctica*. Ed. INIDE. Lima
3. ANTELO, E. 2007. *Autoridad y transmisión*, Curso virtual FLACSO, Argentina
4. ARCE, A. 2000.*Supervisión educativa*. Ed. ABEDUL, Lima
5. BOLIVAR, Antonio, 2001. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica* en: Revista digital y nuevas tecnologías “Contexto educativo” Año III – Número 18
6. CAPELLA, J. 2002.*Política educativa*. Ed. Impresos & Diseños, Lima
7. -----2006. *Gestión de calidad en instituciones educativas* en: Revista Semestral del Departamento de Educación. Vol. XV No.28 Marzo 2006
8. CASANOVA, A. 2005. *Supervisión, evaluación y calidad educativa* en. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación. Julio 2005. No. 01. España
9. CASASSUS, J. 2000. *Problemas de la gestión educativa en América Latina* (Versión preliminar) UNESCO
10. CHIAVENATO, A. 2003. *Gestión del talento humano*. Ed. McGraw Hill. Madrid
11. COTRINA, P. 2002.*Estrategias para la calidad educativa*. Ed. San Marcos. Lima
12. DRUCKER, P.F. 1985. *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo, 6ta edición, Buenos Aires
13. FIGUEROA, J. 2010.*Técnicas de Resolución de conflictos y negociación*, Fundación Universitaria Iberoamericana. España
14. KELLS, H. 1997. *Procesos de autoevaluación*. PUC.Fondo Editorial.Lima
15. KULLMAN Volker, J.E. 2000. *Selbstsupervision in der Schule*, Editorial Luchterhand, Neuwied
16. LOPEZ, C. 2001.*Gestión del talento* en:
<http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gestión>
17. LUHMANN, N.1996. *Teoría de la sociedad y pedagogía*. Ed. Paidós. Barcelona
18. MADERO, B. *Diferencia y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad* en:
<http://www.gestiopolis.com/>
19. MATURANA, H. 2002, *Emociones y lenguaje en educación política*. Dolmen Ediciones. Santiago de Chile
20. METAS EDUCATIVAS AL 2021. (2010) *La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Documento final.OEI.
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN *Leyes relacionadas a educación*
22. ----- *Proyecto Educativo Nacional al 2021*, Lima 2007
23. MINZBERG. H./BRIAN JAMES, V.J. 1997. *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México
24. PALOMERAS, J. *Coaching para la construcción de organización inteligente* en:[http://www.degerencia.com/artículo/coaching para la construcción: de organización inteligente](http://www.degerencia.com/artículo/coaching%20para%20la%20construcción%20de%20organización%20inteligente)
25. ROLFES DE FRANCO, M. 2002.*Hacia una supervisión educativa de calidad*. Ediciones Toledo.Lima
26. ----- 2002. *Proyecto Educativo Institucional*. (Guía de trabajo) Ediciones Toledo. Lima

27. SENGE , P. *La Quinta disciplina en:*
[http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La_Quinta_Disciplin
a.pdf](http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La_Quinta_Disciplin
a.pdf)
28. YANEZ E. 2002. *Dirección estratégica. Decisiones estratégicas.* Servicio de publicaciones. Universidad La Habana. Cuba.