

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA: PEDAGOGÍA

Tesis previa a la obtención del título de: LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN

TEMA:  
GUÍA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA NIVEL INICIAL

AUTORAS:  
TANIA ELIZABETH VELASCO ROSAS  
ANA MARÍA SÁNCHEZ GUERRA

DIRECTORA:  
CRISTINA PAOLA OROZCO

Quito, julio de 2013.

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD:**

Nosotras Tania E .Velasco R. y Ana María Sánchez G. autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total y parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, junio del 2013.

-----  
Tania Elizabeth Velasco Rosas  
C.I. 171971303-2

-----  
Ana María Sánchez Guerra  
C.I. 172370650-1

## DEDICATORIA

Al culminar este período en mi vida quiero dedicar este trabajo a mis padres porque ellos han sido el motor de mi vida han sido mi inspiración y mi ejemplo a lo largo de este largo camino que he recorrido.

Te dedico esto a ti papito por demostrarme todo el amor infinito de padre, por enseñarme que una caída no es una derrota sino un motivo más para seguir luchando. A ti mamita te dedico este trabajo ya que tú has sido quien me ha brindado toda la paciencia y los consejos en los tiempos difíciles, que me ha hecho recordar que todos nos podemos equivocar pero que es muy importante creer en nosotros y nuestras capacidades.

Y para terminar quiero dedicar este trabajo a mi hija Rafaela que a pesar de ser aun pequeña me ha dado un motivo más para seguir luchando y brindarle un futuro prometedor lleno de amor y de dedicación. **Tania Velasco.**

Tú creaste mis entrañas; me formaste en el vientre de mi madre. Mis huesos no te fueron desconocidos cuando en lo más recóndito era formado, todo estaba ya escrito en tu libro; todos mis días estaban diseñados, (Salmos 139) sé que este producto de tesis no es coincidencia sino una bendición, fruto del favor de mi Padre. A Dios doy gracias por ser mi roca, mi luz, mi salvación, mi motivo, mi fuerza, mi todo. Gracias por brindarme una madre ejemplar que siendo una mujer esforzada, valiente e incansable supo guiar cada pequeño paso con su corazón puesto en Dios, sin duda es la alegría de mis días. Gracias por el modelo constante de trabajo y dedicación, brindado mi padre, por las horas de juego y mimos que forjaron mi alma. Gracias por mi eterna compañera, mi hermana, la bendición de mi vida, por sostener mi mano desde siempre y motivarme a forjar el camino. Gracias por mis hermanos, por sus palabras oportunas, por sus risas y legado. Gracias por permitirme compartir mi juventud con un hombre sabio y prudente, y despertar ese amor entre nosotros que todo lo sufre, todo lo cree, todo lo espera, todo lo soporta y nunca deja de ser. No puedo tomar crédito alguno por este producto, Porque de Él, y por Él, y para Él, son todas las cosas. A Él sea la gloria por los siglos (Romanos 11:36) **Ana María Sánchez.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a Dios por darnos la sabiduría para realizar este trabajo por darnos el entendimiento y el valor de todos los días seguir adelante, a nuestros maestros les agradecemos por ayudarnos a forjar nuestro camino estudiantil por siempre estar predispuestos a ayudarnos y brindarnos los mejores consejos, a la Universidad Politécnica Salesiana por permitirnos ser parte de ella y por siempre enseñarnos el mejor camino que debemos seguir, también queremos agradecer de manera especial a nuestra tutora Master Cristina Orozco ya que ella aparte de depositar toda su confianza en nosotras ha sabido guiarnos en este trabajo con la mayor predisposición y sabiduría de todo corazón muchas gracias.

**Tania E. Velasco R.**

**Ana María Sánchez**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	5
<b>1. GESTIÓN EDUCATIVA</b> .....	5
1.1 Aspectos generales de la gestión educativa .....	8
1.1.1 Definición y evolución.....	8
1.1.1.1 Etimología y definición .....	8
1.1.1.2 Modelos de la gestión .....	12
1.1.1.3 Orígenes administrativos .....	18
1.1.1.4. Orígenes de la Gestión Educativa en la evaluación.....	19
1.2 Gestión por procesos .....	20
1.2.1 Definición .....	20
1.2.2 Proceso.....	22
1.2.2.1 Clasificación .....	24
1.2.2.2 Mapa de procesos.....	25
1.3 Procedimiento de gestión .....	27
1.3.1 Definición.....	27
1.3.2 Diferencia entre proceso y procedimiento .....	27
1.4 Indicadores de gestión.....	29
1.4.1 Definición .....	29
1.4.2 Tipos de Indicadores.....	30
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	46
<b>2. GERENCIA EDUCATIVA</b> .....	46
2.1 Definición .....	46
2.2 Funciones De La Gerencia Educativa .....	47
2.2.1 Roles gerenciales.....	48
2.2.1.1 Roles interpersonales .....	49
2.2.1.2 Figura ceremonial: .....	49
2.2.1.3 Líder motivado:.....	49
2.2.2 Roles informativos .....	49
2.2.2.1. Monitor:.....	49
2.2.2.2 Diseminador:.....	50
2.2.2.3 Vocero:.....	50

2.2.3. Roles decisorios .....	50
2.2.3.1 Emprendedor:.....	50
2.2.3.2 Manejador de perturbaciones:.....	50
2.2.3.3 Distribuidor de recursos:.....	50
2.2.3.4. Negociador:.....	51
2.3 Diferencia Entre Gestión Educativa Y Gerencia Educativa .....	51
2.4 Liderazgo.....	54
2.4.1 Tipos De Liderazgo.....	55
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>58</b>
<b>3. ORGANIZACIÓN DEL CENTRO INFANTIL .....</b>	<b>58</b>
3.1- Bases Legales.....	58
3.1.1 Constitución De La República.....	61
3.1.2 Ley Orgánica De Educación Intercultural (LOEI).....	65
3.1.3 Gestión De Calidad .....	67
3.1.3.1 La Certificación.....	67
3.1.3.2 Certificación Iso 9001 En Educación.....	69
3.2 Organismos De Control.....	70
3.3 Requisitos Para Un Centro Infantil .....	83
3.3.1 Tamaño Operacional .....	83
3.3.2 División De Estudiantes.....	86
3.3.3 Áreas Requeridas .....	87
3.4 Direccionamiento Estratégico .....	89
3.4.1 Misión .....	91
3.4.2 Visión .....	92
3.4.3 Objetivos .....	93
3.4.4 Funciones .....	93
3.4.5 Principios Y Valores .....	94
3.5 Estructura Funcional Y Operativa.....	94
3.6. Estándares De Calidad En La Educación.....	95
3.6.1 El Significado De Calidad Educativa .....	95
3.6.2 Estándares De La Calidad Educativa .....	95
3.6.3 Estándares De Desempeño Profesional.....	98
3.6.4 Estándares De Desempeño Profesional Docente .....	99

3.6.5 Estándares De Desempeño Profesional Directivo.....	100
¿Qué tipo de “líder educativo” necesita el Ecuador? .....	100
3.6.6 Estándares De Aprendizaje .....	101
3.6.7 Estándares De Infraestructura .....	103
3.6.8 Estándares Arquitectónicos De Infraestructura Educativa.....	104
3.6.9 Estándares Urbanísticos Para La Infraestructura Educativa .....	105
3.7 Instrumentos De La Gestión Educativa.....	106
3.7.1. Proyecto Educativo Institucional .....	106
3.7.2 Proyecto Curricular Institucional .....	110
3.8 La Estructura Operativa .....	111
3.9 Organigramas .....	112
3.9.1 Organigrama Estructural.....	112
3.9.2 Organigrama Funcional .....	113
3.9.3 Organigrama De Personas.....	114
<b>CONCLUSIONES</b> .....	115
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	116
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	117
<b>ANEXOS</b> .....	123

## RESUMEN

Este producto tiene como propósito presentar una herramienta de acompañamiento potencialmente útil, para el diario accionar del director/a educativo, enfocado de manera particular al nivel inicial. Dicho interés nace tras los deficientes resultados obtenidos en pruebas efectuadas al país tanto a nivel nacional (SER) como internacional (SERCE), incluyendo los resultados presentados en el informe nacional de progreso educativo del Ecuador publicado en 2006; donde se vivencia la necesidad imperativa de efectuar cambios drásticos en la educación. Más allá de recursos y estructuras físicas, el cambio es inherente en la “cabeza” del sistema educativo del Ecuador, es decir en la forma como se han gestionado los procesos educativos; sin enfrascarse en el ministerio de educación del Ecuador, pues fuera de las transformaciones efectuadas en este organismo y tomando como punto de partida la descentralización, el cambio debe efectuarse desde la gestión interna de cada centro educativo.

Por tanto e indiscutiblemente la persona a cargo de potenciar y velar por el armónico desarrollo de estos primeros años de vida, ha de tener basto conocimiento de las necesidades circundantes a la edad a la que atiende, y no tan solo sobre características pedagógicas; ya que un director educativo a nivel inicial no puede formar, orientar y asistir a los estudiantes por sí mismo; inherentemente ha de conocer sobre: gestionar educación de calidad en la institución, interrelacionar los procesos de la institución teniendo como fundamento y meta cúspide el cliente (estudiantes, familia, comunidad), aprovechar funciones administrativas para potencializar los recursos que se poseen, los instrumentos que requiere una institución educativa a nivel inicial para su correcto funcionamiento, expresar los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo de la institución, además de los requisitos que requiere legalmente un centro infantil para desarrollarse como tal (incluyendo espacios, permisos de funcionamiento...).



## **ABSTRACT**

This product has as purpose to present a potentially useful monitoring tool, for the daily actions of the educational director, particularly focused on the initial level. Such interest is born after the deficient results obtained in tests effected to the country, at both the national (SER) and international levels (SERCE), including the results presented in National report of educational progress of Ecuador, published in 2006. Here we can see the imperative need of drastic changes in education. Beyond resources and physical structures, change is inherent in the "head" of the educational system of Ecuador, that is to say, in the way such as have been managed educational processes, without becoming absorbed in the department of education of Ecuador, because outside of the transformations made in this organism and taking as a starting point the decentralization, the change must be effected from the internal management of every educational center.

Therefore, and indisputably the person in charge to enhance and ensuring the harmonious development of these first years of life, Has to have enough knowledge of the needs surrounding the age that attends, And not only on pedagogic characteristics; since the educational director to initial level cannot form, orientate and attend the students for itself; inherently it has to know about: manage quality education in the institution, interrelate the processes of the institution having as foundation and goal the client (students, family, community), take advantage of administrative functions used to promote the resources that are possessed, instruments that need an educational institution at the initial level for proper operation, express authority levels, coordination, support and counseling of the institution, In addition to the requirements that legally requires a children's centre for develop themselves as such (including spaces, operating permits...).

## INTRODUCCIÓN

Desde el principio de los tiempos el ser humano ha dependido de los resultados de su trabajo para su supervivencia. Es por esto que para mejores resultados nuestros antepasados colocaban a quienes poseían mayores conocimientos a cargo para que transmitieran saberes, supervisarán el trabajo, delegarán funciones y coordinarán actividades. De esta forma han funcionado las civilizaciones más fructíferas durante años. Es por esto que a través del tiempo se lo ha ido puliendo y complementando en una rama indispensable para el correcto funcionamiento de organizaciones de todo tipo y nivel, esta rama es la GESTIÓN, encargada del control de procesos dentro de cualquier línea, es así que se la ha aplicado a todo tipo de campos desde los más simples hasta los más complejos y laboriosos.

Ahora bien, en esta área, al hablar de educación hablamos de gestión educativa, es decir todos los beneficios de la gestión como tal, aplicados al campo de la educación. Ya que la excelencia de una organización descansa sobre la capacidad de liderazgo integral de quien la maneja, la preocupación principal de toda institución educativa debería ser la de coordinar este proceso de gestión, de manera que el resto de procesos se den de forma natural y armoniosa dentro de la misma. Sin embargo al no existir concordancia entre la gestión y el resto de la institución o en su defecto al no existir ningún tipo de gestión, su estructura entera empieza a presentar falencias tanto en el cumplimiento de objetivos como en la ejecución de procesos y obtención de buenos resultados. Por desgracia en nuestro país este último caso descrito es el que se ha manejado hasta la actualidad, es por esto que se evidencia una crisis en este campo, en su mayoría por la ausencia de gestión educativa hasta el 2008, como parte del desarrollo normal de las instituciones educativas en el país, lo que acarrea varios problemas que serán descritos a continuación.

De acuerdo con el primer informe nacional de progreso educativo del Ecuador publicado en 2006, la educación ha venido vivenciando un gran retroceso en cuanto a gestión. (Anexo 1) “Aunque existen iniciativas educativas importantes en el nivel local, la inestabilidad política continua y la debilidad institucional hacen cada vez más difícil coordinar el sistema, y dar continuidad a las políticas y programas

educativos” (Organización de los estados americanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI))

No es coincidencia que resto de áreas convergentes en el mismo informe: calidad, equidad y evaluación educativa hayan sufrido el mismo retroceso y que el resto de ellas: eficiencia, estándares, profesión docente y financiamiento educativos hayan quedado sin tendencia definida, es decir que sin avanzar. Ninguna de estas áreas logró obtener la categoría de excelente, por el contrario, parten de la escala regular hasta deficiente, la única área que destaca con escala de bueno es el incremento de cobertura en la educación, con la notable característica de existir gran porcentaje de ausentismo hasta el bachillerato. Nótese que en el informe de progreso educativo del Ecuador presentado en el 2010, la tendencia de estas áreas ha mejorado (a excepción de la equidad), tras realizar cambios dentro de la gestión educativa del país. (Anexo 1.1)

En el 2006 Ecuador participo en las pruebas SERCE (Segundo estudio regional comparativo y explicativo) aplicadas en américa latina y el caribe, organizadas y coordinadas por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) bajo el marco de la UNESCO, cabe recalcar que esta era su segunda jornada ya que en la primera (PERCE) el país no participo. Los resultados educativos obtenidos por el Ecuador en las pruebas SERCE, en relación al resto de países participantes, dejaron mucho que desear. El Ecuador ni siquiera alcanzó a encajar en la calificación promedio (Anexo 2, 2.1 y 2.2), la escala obtenida fue “Puntuación media significativamente inferior”. Para este año se realizara el TERCE bajo el mismo marco a excepción de tener carácter obligatorio.

Tras estos resultados el Ministerio de Educación propuso el Plan Decenal de Educación 2006-2015, el cual está compuesto por ocho políticas educativas:

- a. Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
- b. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- c. Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
- d. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.

e. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.

f. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.

g. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

h. Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB. (Ministerio de Educación del Ecuador)

De acuerdo a la política f, se contempla la creación del Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas del Sistema Educativo Nacional (oficial desde el 2008), que está constituido por cuatro componentes: evaluación del desempeño de los estudiantes, del desempeño de los docentes, de la gestión institucional y evaluación de la aplicación del currículo. Si bien el plan decenal fue aprobado como política de estado en el 2006, fue hasta el 2008 que se llevaron a cabo las primeras pruebas SER.

Las pruebas SER 2008 aplicadas a los estudiantes arrojaron estadísticas lamentables, el promedio de la mayoría de estudiantes se ubicó en la escala regular (Anexo 3), lo cual era casi un hecho tras los resultados obtenidos en las pruebas SERCE.

Es sencillo considerar que los estudiantes han fallado, pero es obvio que la educación no se encierra en ellos, por esto las pruebas SER aplicadas a docentes mostraron una visión más profunda del problema educativo. En el documento de rendición de cuentas del 2012 consta: En 2012 se ejecutó la evaluación interna y externa a 20.625 docentes con nombramiento fiscal. De ellos, 0,99% (205 docentes) obtuvieron una calificación excelente; 31,05% (6.405 docentes) muy buena; 65,28% (13.465 docentes) alcanzaron una calificación buena; y, 2,67% (550 docentes) registraron una nota insatisfactoria. (Ministerio de educación del Ecuador , 2012) (Anexo 4)

Demostrando con claridad que en su gran mayoría quienes estaban a cargo de la educación de cientos de niños, tenían graves falencias en los contenidos, metodología y didáctica con la que trabajaban. Tras estudios como estos, en la actualidad se

suman a este sistema de evaluación el personal directivo del sector educativo. Dentro de este punto es importante tomar en cuenta los siguientes datos:

- Aproximadamente el 82% de los docentes tiene algún tipo de certificación, es decir que 18% no tiene título.
- En total, 55% tiene un título universitario que equivale a cuatro años de educación.
- Un 16% de los docentes que tienen título lo obtuvieron en Institutos Pedagógicos Superiores, lo que implica tres años de instrucción.
- Algunos docentes (9%) tienen título de Bachilleres en Educación.
- Muy pocos (2%) de los docentes cuentan con un título de cuarto nivel, es decir, algún tipo de maestría (Ayala)

Es relevante aclarar que la mayoría de estos esfuerzos están encaminados hacia la EGB, educación secundaria y superior, y aunque en el plan decenal consta como primera política la universalización de la educación inicial, estos esfuerzos están limitados a cantidad y no calidad, siendo los primeros años de vida cruciales para el desarrollo armónico de todo individuo, la educación inicial quizás ha sido subestimada en todo este proceso. (Anexo 5)

Tras este profundo análisis de la situación educativa del Ecuador, podemos concluir que si no se coordina la educación desde su cúpula, es decir desde los procesos de gestión pertinentes a esta área, es imposible que el cuerpo del sistema educativo se desarrolle con uniformidad; si bien es cierto que tras la implementación de medidas como el plan decenal y la LOEI, se han presentado cambios significativos e incluso modelos de cambio a nivel de la gestión educativa, no existe un instrumento que recopile información crucial para fomentar bases de gestión educativa en las instituciones pedagógicas; por desgracia este objetivo se torna aún más lejano si nos referimos al nivel inicial. Es por esto que proponemos como una herramienta más allá de útil a la –guía de gestión educativa para nivel inicial- como respuesta a la necesidad de un sustento teórico-práctico para el diario vivir de todo director a nivel inicial.

## **CAPÍTULO 1**

### **GESTION EDUCATIVA**

En el contexto actual, la educación es uno de los campos más cuestionados dentro del país, básicamente por los resultados mediocres que se han obtenido. Es un secreto a voces la falencia existente en el sistema educativo, y hablamos de - sistema- porque el conflicto nace desde el ministerio de educación, pasando por directores y docentes hasta llegar a los estudiantes y la comunidad. Buscar el origen del problema es una tarea compleja, pues es una cuestión que ha venido suscitándose desde hace décadas; entre las principales causas del desequilibrio educativo, podemos citar: una serie de gobiernos despreocupados por invertir en la organización y desarrollo de la educación del país, pues la mayoría se ha conformado con construir escuelas y colegios, pasando por alto que lo único que edificaban era la estructura física de una institución educativa, sin preocuparse por lo que se va a enseñar, e incluso quienes lo iban a hacer, pues en sectores desfavorecidos o lejanos geográficamente ni siquiera existían personas capacitadas para llevar a cabo la labor docente; y sin ir muy lejos, en la ciudad aun ahora se colocan a madres comunitarias a cargo del cuidado de párvulos, regresando a la concepción caduca de “guardería”, desestimando por completo la necesidad de estimular a estos pequeños al saber que sus primeros años de vida son claves para el desarrollo neuronal y motor.

Es inevitable mencionar dentro de los obstáculos en la educación, al factor económico, pues al ser un país en vías de desarrollo, el acceso a la educación puede convertirse en un lujo que no se puede alcanzar. Es común además que la educación sea privilegiada de acuerdo al costo de la misma, no es un secreto que los mejores puestos han sido manejados por “palancas”, las cuales se consiguen de acuerdo a la posición económica; afortunadamente en la actualidad se han efectuado cambios favorables gracias a la creación de entidades como el Instituto Nacional de Meritocracia (INM), además de atender a reformas de carácter urgente como el replanteamiento del currículo de nivel inicial, educación general básica, y el currículo de bachillerato unificado.

Por otro lado, un punto débil constante en la educación del país, han sido ciertas creencias culturales arraigadas en la población, por ejemplo en un principio se apreciaba a los hijos como “mano de obra”, por lo que enviarlos a educarse era visto como una pérdida de tiempo y recursos, aún en la actualidad en ciertos sectores especialmente de producción agraria, al hablar de la región sierra, gran parte de sus pobladores suelen negarse a enviar a los niños a la escuela al considerarlo innecesario, básicamente porque dan por sentado que heredaran el oficio agrario para lo cual no requieren conocimientos anexos a los adquiridos en el hogar. Es común ver que aun cuando han tenido acceso a la educación, esta ha sido interrumpida, de forma que la mayoría de personas en estos sectores cumplen tan solo con el ciclo de educación general básica.

En cualquier empresa la calidad del producto depende de cuan buenos son sus empleados produciéndolo, de igual forma al hablar de la educación, la eficacia que exista en el proceso de enseñanza-aprendizaje depende la formación y práctica docente fundamentalmente, pues un educador capacitado no depende de recursos o del contexto para llevar a cabo su función.

Sabemos que no se puede llevar a cabo una profesión si se la desconoce, y es justamente esto lo que ha venido aconteciendo con la labor docente, partiendo desde el hecho de que se coloca a cualquier persona a cargo de la enseñanza, al referirnos al nivel inicial su incidencia es mayor, pues se tiene la falsa creencia de que no se necesitan conocimientos específicos para desempeñarla. Siendo esta la ideología común, la enseñanza ha pasado a manos de la improvisación, con resultados desastrosos. Siendo así, es lógico que al existir falencias en este nivel, estas continúen en el resto de ciclos, si no se desarrollan nociones básicas ¿cómo se espera un buen desempeño en aquellas que son complejas? No debemos olvidar que para enseñar no solo se necesita experiencia en cuidado infantil, es fundamental poseer habilidades, aplicar fundamentos teóricos y poseer pasión para formar a los estudiantes, la falta de compromiso social conlleva a prácticas docentes intermitentes.

El resultado del proceso educativo difícilmente será mediocre si quien lo realiza tiene dominio sobre su campo, son justamente estos profesionales quienes toman

conciencia de la relevancia e incidencia de la formación educativa. Lo cual se traduce en preparación continua, siendo esta indispensable a la hora de ejercer función sobre el factor humano, básicamente porque al tratar con individuos nos enfrentamos a un sinnúmero de particularidades en cada estudiante; teniendo como característica principal la volatilidad de conocimientos.

Enfrentar este reto requiere el replanteamiento de la estructura mental docente de forma que se vea reflejada en las metodologías a emplearse, es por esto que el factor humano es el principal al hablar de una institución educativa.

Siguiendo esta misma línea, es lógico que quien se haga cargo de la gerencia de una institución sepa cómo llevar a cabo su cargo, sin embargo la mayoría de veces este puesto es ocupado por la persona con mayor trayectoria en una institución educativa, o aquella más cercana a la persona que ocupaba el puesto, sin que esto signifique que conoce de gestión y siendo más específicos, de aplicar sus principios en la educación, lo cual constituye un verdadero desafío para quien desconoce del tema; con este análisis es sencillo entender el porqué del fracaso escolar es recurrente.

Si nos detenemos a analizar los desatinos en la educación del país, vemos que su verdadero origen se encuentra arraigado en la carencia de dirección dentro de los procesos efectuados a lo largo de la historia. En la actualidad se busca compensar años de descuido gerencial, con el fin de que las expectativas educacionales sean satisfechas es indispensable forjar un sistema a prueba de fallas, es aquí donde fusionamos la gestión con la educación. De manera que los objetivos educativos puedan ser abordados desde un enfoque viable, con resultados óptimos.

Puesto que la educación es uno de los pilares esenciales para el desarrollo de toda sociedad, el margen de error que exista en su aplicación debe ser mínimo, se necesita ir más allá de plantear objetivos y realizar proyectos, es indispensable emplear un andamio que garantice procesos eficaces y eficientes, sin llegar a transformarse en utopía. Este andamio vendría a ser la gestión en la educación y viceversa, al proponer la fusión de dos grandes ramas, aparentemente opuestas, es preciso llevar a cabo un análisis deductivo que demuestre lo contrario.



## **1.1 Aspectos generales de la gestión educativa**

### **1.1.1 Definición y evolución**

#### **1.1.1.1 Etimología y definición**

En la actualidad, la creciente dinámica social ha motivado la descentralización de los sistemas educativos. Al gozar de su existencia en todos los rincones del país, es indispensable proceder con autonomía, de forma que se pueda actuar en un entorno próximo al escenario educativo, es decir de manera local. No olvidemos que con la autoridad viene la responsabilidad, por lo tanto al ser el poder de decisión tan próximo, nace la necesidad de contar con una herramienta que permita manejarlo en pro del sistema educativo, es justamente este el campo de acción de la gestión educativa.

Comprender esta ciencia requiere de un análisis exhaustivo, como punto de partida analizaremos sus orígenes etimológicos: “La palabra gestión viene del latín *gestio*, compuesta de *gestus* que significa hecho o concluido, participio del verbo *gerere* que significa hacer, llevar a cabo; y el sufijo *tío* que significa acción y efecto.” (Valentín, 2012) Por lo tanto, la gestión es una rama pragmática, pero no está limitada al empirismo, de hecho y como lo veremos en los capítulos consiguientes, la gestión tiene diversos fundamentos teóricos que son vitales para su aplicación.

Si bien su etimología contribuye a la comprensión terminológica, no abarca a la gestión en su totalidad; puesto que su identidad se ha tornado confusa al homogenizarla con ramas adyacentes, es pertinente aclarar este término. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimos. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión; la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, la administración se convierte así, no en un fin en si misma, sino en un soporte de apoyo constante a las necesidades de la gestión educativa. (BOTERO, 2006) Para muchos esto puede resultar contradictorio puesto que la gestión es mucho más reciente que la administración, la explicación de este fenómeno es simple, la gestión ha formado parte de la

administración por medio de la gerencia, encargándose de liderar empresas, pero tan solo en el área empresarial, esto no se aplica para el campo educativo.

Si lo que buscamos es dar particularidad a la gestión educativa, es propicio mencionar que su distintivo es el factor humano como eje de sus procesos, son las competencias humanas las que le dan su esencia, a diferencia de las ramas empresariales que tratan en su mayoría con el proceso de producción basado en el factor mecánico. En relación con el tema el investigador Gimeno Sacristán, añade: la misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. (SACRISTÁN, 1991) De forma que al ser la educación un campo donde la mayor parte de los insumos, la producción, el servicio y los clientes en sí, están constituidos por personas, es el factor humano el que ocupa el primer lugar, es por esto que en términos administrativos se habla de capital humano. En este punto cabe recalcar que la educación abarca de manera integral a todos sus participantes, es decir a cada persona que contribuye directa o indirectamente para que el proceso educativo se dé eficazmente, de forma que la ciencia en cuestión, contribuye a gestionar los procesos que se dan dentro de esta totalidad, descartando la creencia común de que la gestión está limitada al área administrativa. Ya no es la Administración la única competente para controlar la vida escolar, sino que los ciudadanos y las sociedades deben tomar parte en dicha tarea. (TIANA, 1996)

Ahora bien, si queremos definir gestión educativa, es importante tomar en cuenta varias definiciones puesto que un campo de tal magnitud no se puede reducir a un solo enfoque, abarquemos la gestión con la ayuda de algunos aportes sobre la rama:

\*La gestión de los procesos escolares, que no es sino el gobierno ordenado de los elementos que configuran la dinámica de los fenómenos que ocurren en el seno de los centros. (SACRISTÁN G. , 1992)

\*La palabra gestión alude a un nuevo concepto que tiene que ver con la manera como se administran, en el sentido más notable y más completo, los muy distintos insumos que intervienen en los complejos educativos. Con esto se quiere decir, según la misma autora, que la gestión conduce a una "mejor y más eficiente organización educativa para alcanzar los nuevos objetivos que nos impone una sociedad que vive cambios tan profundos" (Ibarrola, referida por Pozner, 2000, p. 25) (VENEGAS, 2011)

\*La gestión educativa es un saber capaz de ligar conocimientos, acción ética y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y la innovación permanente como proceso sistemático. (UNESCO, 2004) (SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA DE MEXICO, 2009)

\* En educación, precisamente, buscamos la gestión para superar los enfoques arcaicos y tener acceso a una educación de calidad. De ahí, que en la gestión escolar, el trabajo del administrador de la educación sea definido, recientemente, como lo indica Blejmar (referido por Romero, 2009), "hacer que las cosas sucedan" (p.12) (VENEGAS, 2011)

\*Cada forma de gestión esta basada en una interpretación de la acción. Cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana...diseña espacios y formas de acción humana (Casassus, 1999)

Citando a G. Sacristán, al ver a la educación como un fenómeno social, hemos de abarcarlo desde el contexto en el que se lo aplica. Por lo tanto resulta imposible generalizar su concepción y/o aplicación, es indispensable limitarlo, desde su eje más útil, es decir por la proyección de sus objetivos, de forma que entendamos que su concepción y posterior aplicación está influenciada por la proyección que ha de tener, así:

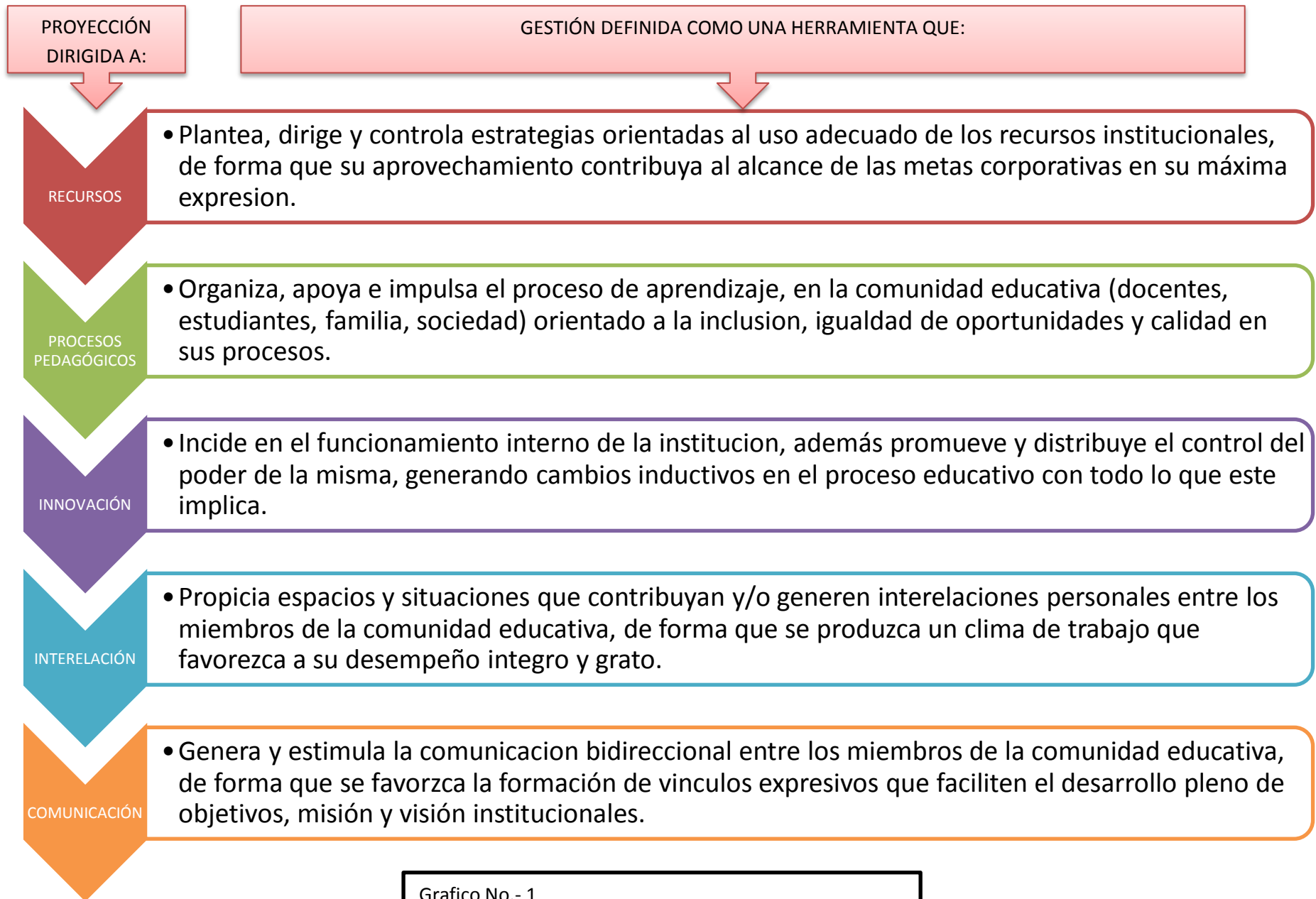


Grafico No.- 1  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco

Con esta delimitación pretendemos aclarar que la gestión educativa es versátil debido a que la misma educación lo es, ya que tratamos con un fenómeno social, es incongruente regirse a un solo modelo o una sola directriz, es por lo tanto pertinente acoger a la gestión como una herramienta que se acopla a la diversidad y complejidad que la educación enfrenta; esto no implica que se pierda la esencia de la gestión, pues al acoplarla hemos de tener en cuenta que su misión de mover con diligencia los recursos disponibles (capital, humano, administrativo, etc.) para alcanzar con éxito los objetivos institucionales con todo lo que abarcan, se mantiene implícita.

### **1.1.1.2 Modelos de la gestión**

Apoyando la delimitación de la gestión educativa, Casassus (Casassus, 1999) afirma que la gestión es un arte donde el profesional tiene que ser capaz de determinar el momento de la gestión, además de ser capaz de articular adecuadamente los distintos momentos en que se encuentra la organización para vincularlos con los instrumentos adecuados. Es decir determinar con justeza cual es la característica del momento para aplicar el modelo adecuado. Siguiendo la línea de este autor recopilamos los modelos de la gestión:

**Normativo:** (1950- inicios 1970) La visión normativa es netamente lineal, se construyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad, determinando que las acciones que se realizan en el presente garantizaría el futuro deseado. En el ámbito educativo, se orientó al crecimiento cuantitativo del sistema, es decir a la cobertura educativa. La planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro; esto surgió en ausencia de dinámica social es decir sin participación social por lo que existe un alto nivel de generalización y abstracción. Es básicamente un modelo tradicional, que busca planificar para obtener como resultado un futuro predecible.

**Prospectivo** (1970), Al ver que el futuro no resultó como lo planifiqué el modelo normativo, surge la necesidad de aplicar un nuevo modelo. Este modelo establece que el futuro no se explica necesariamente por el pasado. Adopta la posición de crear posibles escenarios sobre cómo ha de ser el futuro de acuerdo a lo que se ejerce en el presente, afirmando que el futuro es

múltiple y por ende incierto. Se desarrolla entonces una planificación con criterio prospectivo, caracterizada por su flexibilidad. Al ser una época caracterizada por reformas profundas en los países latinoamericanos, la educación inicia esfuerzos por copar el territorio con la micro planificación, mapas escolares y desarrollo de proyecciones de requisitos en recursos humanos.

**Estratégico:** (1980), se presenta la necesidad de dotarse de normas para llegar al futuro deseado, esto se concibió como estrategia. Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa. Posee un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (Ansoff citado por Casassus, 1999)

**Estratégico-situacional:** A mediados de los años ochenta, se delimita el carácter estratégico hacia situaciones específicas, se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado. A inicios de los noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión. Ya que en una realidad se presentan muchas variaciones, se propone la base situacional, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose los lugares y entidades planificadoras, proceso que favoreció a la descentralización de la educación. La gestión se presenta como la del proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

**Calidad total:** (1990), surge la preocupación por la calidad y por el resultado del proceso educativo, con lo que se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Por ello se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Calidad aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo. Los

esfuerzos se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

**Reingeniería:** A mediados de los noventa, se sitúa el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. La reingeniería representa una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos, la acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción. Se postula que el cambio no implica mejorar lo que existe sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso. Se distinguen así tres aspectos de cambio: el primero radica en que las mejoras no bastan, se requiere de un cambio cualitativo; en segundo lugar se reconoce que la descentralización del proceso educativo da lugar a sus participantes, en especial a sus usuarios a tener la apertura del sistema, así como también al poder y exigencia sobre el tipo y la calidad de la educación que espentan; y finalmente en tercer lugar tenemos al cambio, se estima que no solo ha incrementado sino que su naturaleza se ha modificado.

**Comunicacional:** Presente a partir de la segunda mitad de los años noventa. Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido de que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. En este marco la gestión educativa aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. En el carácter lingüístico los instrumentos de la gestión son: el manejo de destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas. El gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

Podemos resumirlos gráficamente, así:

Grafico No.- 2

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco



## NORMATIVO

- 50'-Inicios 70
- Es un modelo tradicional que busca planificar para obtener un futuro predecible
- Es lineal
- La planificación educativa se da sin participación social
- Actúa empleando la generalización y abstracción

## PROSPECTIVO

- 70'
- Establece posibles escenarios sobre el futuro conforme al presente
- Acepta un futuro múltiple e incierto
- La planificación educativa es prospectiva y flexible
- Emplea la microplanificación

## ESTRATEGICO

- inicios 80'
- Planteamiento de normas (estratégico) y medios para alcanzar el futuro deseado (táctico)
- Se emplea FODA
- Pone en relieve la misión y visión institucional

## ESTRATEGICO SITUACIONAL

- mediados 80'
- Se delimita el carácter normativo (estratégico) a situaciones específicas
- Analiza y aborda los problemas
- Busca acuerdos y consenso
- Al ser situacional se favorece a la descentralización

## CALIDAD TOTAL

- inicios 90'
- Se preocupa por los resultados obtenidos
- Reconoce los derechos de los usuarios
- Se crean sistemas de medición y revisión continua
- Se analiza los procesos y factores educativos

## REINGENIERIA

- Medios 90'
- Se reconocen contextos cambiantes
- Cuestiona constantemente los procesos
- Se da cabida no solo a la mejora en los procesos sino a su cambio

## COMUNICACIONAL

- Segunda mitad 90'
- Emplea la comunicación como motor para que ocurran o se impidan los procesos
- Aparecen instrumentos de liderazgo como: manejo afirmaciones, toma de decisiones, delegación de funciones, trabajo en equipo..., etc.

Como apreciamos, se parte de un modelo tradicionalista y predecible pasando por la transición de modelos flexibles y múltiples, hasta llegar a un modelo aplicado a contextos fluctuantes y cualitativos. Continuando con la línea de Casassus, estos modelos se agrupan bajo dos visiones, la primera denominada tipo “A” y la segunda denominada tipo “B”, su autor las explica de la siguiente manera: La visión paradigmática de tipo A representa un universo estable: en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo trivial y los referidos al contexto, son invariantes. En esta representación, el cambio es acumulativo en torno a ciertos objetivos preestablecidos. Estos supuestos, requieren de un cierto tipo de teoría y de práctica gestonaria caracterizada por una perspectiva de tipo técnico - racionalista - lineal.

La visión paradigmática de tipo B, es la representación de un universo inestable; en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes. En la representación de tipo B, el cambio es turbulento y cualitativo. Estos supuestos requieren de otro tipo de teoría y de práctica gestonaria. Requieren de una práctica que se sitúe en una perspectiva que incorpore la diversidad y que se sitúe en un plano emotivo - no linear - holístico”. (Ramírez & Cornejo, 2005)

Con esta demarcación Casassus, muestra que el contexto influye en las capacidades, destrezas y tácticas del gestor, por lo tanto del contexto depende el modelo de gestión que se aplique. En la perspectiva de la visión tipo A, al gestor le puede bastar saber leer, escribir, hacer cálculos aritméticos elementales y tener capacidad para seguir instrucciones que lo subordinen a él y a su unidad de gestión a normas e instrucciones preestablecidas. En la visión tipo B, al gestor le es imprescindible poseer un dominio cognitivo superior, a nivel de meta cognición, que haga posible su adaptación y la de su unidad de gestión a las impredecibles transformaciones de un entorno global. En cada caso, los atributos mínimos requeridos al gestor son diametralmente opuestos. (Ramírez & Cornejo, 2005) Es claro entonces que la gestión es una herramienta que se adapta al contexto, es justamente esta característica la que le permite estar ligada a la educación. Siendo así, el gestor requiere preparación para el cargo que ha de desempeñar así como también un agudo sentido práctico que le permita identificar la situación que enfrenta, de manera que aplique el modelo de gestión

que se acople a la misma, con los objetivos, recursos y procesos que cada uno implica. Pues de nada sirve que la gestión este equipada con múltiples modelos y recursos, si quien la tiene a cargo no sabe hacer uso de ella.

De esta manera la potencia de la gestión consiste en el arte de poder determinar cuál es el momento oportuno que permita generar una sinergia entre el momento, con las herramientas, con los modelos y con destrezas entre ellos. Así habrá algunos momentos en que convendrá revisar los objetivos; otros, en que habrá que enfatizar los procedimientos; en otros, la visión, las fortalezas y debilidades. (Casassus 1999) (Secretaría de Educación pública, 2003)

### **1.1.1.3 Orígenes administrativos**

Si bien la gestión educativa se constituye como una rama reciente, ha tenido aportes significativos de ramas adyacentes, la palabra clave aquí es -aportes-, lo cual se constituye como una contribución hacia uno de los aspectos de la gestión educativa, mas no a su totalidad, puesto que han sido varias las ramas que han sido participes en el desarrollo de esta rama, pues como es de conocimiento una ciencia no se da aislada.

Dentro de la gestión educativa, uno de los mayores errores e irónicamente el más frecuente, es ratificar a la administración como sinónimo de gestión, en consecuencia se subestima la identidad de cada rama, al confundir principios, conceptualización y praxis de dos mundos diferentes, se entorpece su uso. Lo más común es emplear el común denominador de la administración al gestionar: administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, (Armando, 1980) principio fundamental de Fayol, precursor de la rama. Si reducimos todas las actividades que se llevan a cabo en la institución a estos cinco reglamentos, aplacamos el potencial del servicio, en el caso de la educación, hablamos de la calidad en la educación, pues aunque Fayol aporta con bases fundamentales de todo proceso institucional, hace caso omiso al factor humano, el cual es justamente la esencia de la gestión. La administración por tanto ha edificado principios sólidos que son relevantes para ciertos enfoques organizacionales de la gestión educativa, por lo que son ramas que se entrelazan en ciertos puntos, mas prevalece la particularidad de cada una de ellas.

#### **1.1.1.4. Orígenes de la Gestión Educativa en la evaluación**

A partir de los años sesenta que la evaluación educativa da constancia de la necesidad de procesos administrativos dentro de la educación, como lo cita (Tiana Ferrer) “La demanda de respuestas objetivas y fiables a las cuestiones suscitadas acerca del sistema educativo estadounidense favoreció la canalización de notables recursos económicos hacia las actividades de evaluación, produciendo la evaluación de los sistemas educativos como consecuencia un gran impacto sobre su desarrollo académico y profesional. La evaluación educativa experimentaría así un apreciable desarrollo a partir de finales de la década de los sesenta, cuya influencia se haría sentir progresivamente en otros países.”

A partir de entonces se crean instituciones dedicadas a la evaluación educativa como: La International Association for the Evaluation of Educational Achievement (I.E.A.), dedicada a promover y realizar estudios internacionales de evaluación educativa (Degenhart, 1990). (Tiana Ferrer)

Otra muestra del particular interés en dicha rama, es el Proyecto de Sistemas Nacionales de Indicadores de la Educación (INES), impulsado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); el INES tuvo sus inicios en 1988 con el fin de reconocer y fomentar indicadores educativos, que guíen los procesos que se llevan a cabo en el sistema educativo. Dichos indicadores permiten una visión global y comparativa del sistema educativo empleado en cada país, entorno a las necesidades locales y externas. Este monitoreo continuo de recursos invertidos, eficacia de las instituciones, rendimiento de los estudiantes, beneficios obtenidos...entre otras, permite a los involucrados reconocer y contrarrestar sus debilidades, apoyándose en sus fortalezas.

De acuerdo a las bases establecidas en el proyecto INES, un grupo técnico analiza flujos de estudiantes, instituciones, recursos humanos y financieros, a través de cuatro redes por un grupo técnico, estas son: Red “A” resultados educativos, Red “B” educación y mercado laboral, Red “C” características de las escuelas y sistemas escolares, Red “D” actitudes y expectativas.

Aunque el país no ha participado de estos proyectos en concreto, sus fundamentos teóricos y prácticos han creado consciencia sobre la importancia de evaluar el proceso educativo en su totalidad, es decir a nivel maso, meso y micro; de forma que los datos arrojados por estas evaluaciones, tanto cuantitativa como cualitativamente, sean el referente de partida para gestionar el cambio educativo.

## **1.2 Gestión por procesos**

Una vez que entendemos a la gestión convergida con la educación, podemos concebirla desde sus procesos. Para lograr llevar a cabo una tarea, cualquiera que esta sea, es imprescindible conocerla minuciosamente. En el caso de la educación, existen un sinnúmero de procesos que se llevan a cabo en su interior, los cuales abarcan subprocesos que a su vez encierran procesos de menor alcance, con esto queremos aclarar que quien se encuentra al mando de una institución educativa debe conocer y dominar los procesos que se llevan a cabo en su interior, no solo dentro del aula, sino en su totalidad como establecimiento. Es por esto que nos sumergimos en la gestión por procesos.

### **1.2.1 Definición**

Como hemos visto, la gestión se constituye como una herramienta que brinda opciones para forjar metodologías prácticas y precisas sobre las distintas funciones que infieren en la formación, desarrollo y expansión de institución educativa, la cual es vista desde una perspectiva holística, es decir englobando la totalidad de sus procesos sin discriminar las áreas que la integran (administrativa, recursos humanos, educativa, de apoyo...). Ahora bien, la gestión por procesos direcciona estos pilares desde una perspectiva horizontal, que interrelaciona los procesos de la institución, teniendo como fundamento y meta cúspide al cliente.

Como sabemos, no se puede resumir toda una ciencia a un solo enfoque, por lo que tomaremos en cuenta el aporte de algunos autores para ampliar dicho concepto:

- La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y

hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. (Bravo Carrasco, 2011)

- El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). (Peteiro de Bureau Veritas)
- Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto mas amplio dentro del que se esta realizando toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados en lugar de ser un fin en si misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente. (Hammer, 2006) (Bravo Carrasco, 2011)
- Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. (Almería, 2002)

Tenemos dos razones de poder para enfocar este manual hacia la gestión por procesos, la primera es que puede aplicarse de inmediato, es decir que no importa en que nivel se encuentre la institución educativa que quiera emplearlo, no hay requisitos sobre trayectoria, nivel económico o razón de ser, básicamente porque la excelencia se alcanza sucesivamente al someter cada proceso al sistema propuesto. Al respecto G. Sacristán aporta: Frente a la eficacia centrada en los resultados o productos del sistema sin desconsiderar la importancia de los mismos, es preciso ampliar el espectro de criterios de eficacia para que tengan en cuenta la calidad de los procesos, en primer lugar porque se acepta cada vez más la evidencia de que la calidad educativa de los productos depende de los procesos internos de las instituciones.

En segundo lugar consideramos relevante su uso debido a que se constituye como un modelo de eficiencia y eficacia direccionado por las demandas de la actualidad, como la creciente descentralización del sistema, la dinámica social, el

uso de las Tic's, las demandas de la sociedad para con la educación... De tal forma que los principales modelos de calidad como EFQM e ISO 9001-2000 la han adoptado dentro de sus fundamentos, así:

- La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”.

En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos”

Y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

- El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

- Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la Gestión de los Procesos. Sus subcriterios son:

- ✓ Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización
- ✓ Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos
- ✓ Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora
- ✓ Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- ✓ Cómo se evalúan las mejoras (Peteiro de Bureau Veritas)

### **1.2.2 Proceso**

Para entender la gestión por procesos es fundamental definir con exactitud, lo que es un proceso, para esto partiremos tomando algunos puntos de vista:

- Es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes (Hammer, 2006) (Bravo Carrasco, 2011)
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000:2000) (Beltran & Carmona)
- Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. (Modelo EFQM) (Beltran & Carmona)
- Es un conjunto de tareas lógicas relacionadas que usan los recursos de la organización para proporcionar resultados con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (Harrington, 1993) (Cuenca Gonzáles)
- Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”. (Almería, 2002)

Entonces entendemos por proceso a la integración secuencial de actividades, en las que intervienen personas que hacen uso de uno o varios insumos (materiales, metodologías, insumos...), para transformarlos y agregarles valor, teniendo como resultado un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente en cuestión. Por tanto entendemos que los procesos se refieren a -QUÉ- es lo que tenemos que hacer.

No todas las actividades que se realizan son procesos, para determinar si una actividad que se realiza dentro de la empresa es un proceso o subprocesso debe cumplir los siguientes criterios:



- ✓ Tener una meta o propósito claro
- ✓ Tener insumos, salidas, clientes, proveedores y resultados
- ✓ Puede descomponerse en tareas o procedimientos
- ✓ Puede asignarse responsabilidad del proceso a una persona
- ✓ Puede asignársele tiempo, costo y recursos.

#### **1.2.2.1 Clasificación**

De acuerdo a la Secretaria Nacional de Administración Pública (SNAP), los procesos se dividen por la responsabilidad y función dentro de la organización, en:

- a) **Procesos Gobernantes o Estratégicos:** También se los denomina procesos de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.
- b) **Procesos Agregadores de Valor:** También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar la cadena de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- c) **Procesos de Apoyo:** Son conocidos como de sustento, soporte, staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de apoyo logístico para generar la cadena de productos y/o servicios institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor, y por ellos mismos.
- d) **Procesos de Seguimiento, Evaluación y Mejora:** Aseguran la conformidad del producto o servicio con los requisitos de la demanda y las normas de calidad y garantizan la mejora continua, mediante la realización de controles internos de calidad, la detección y el control de las no

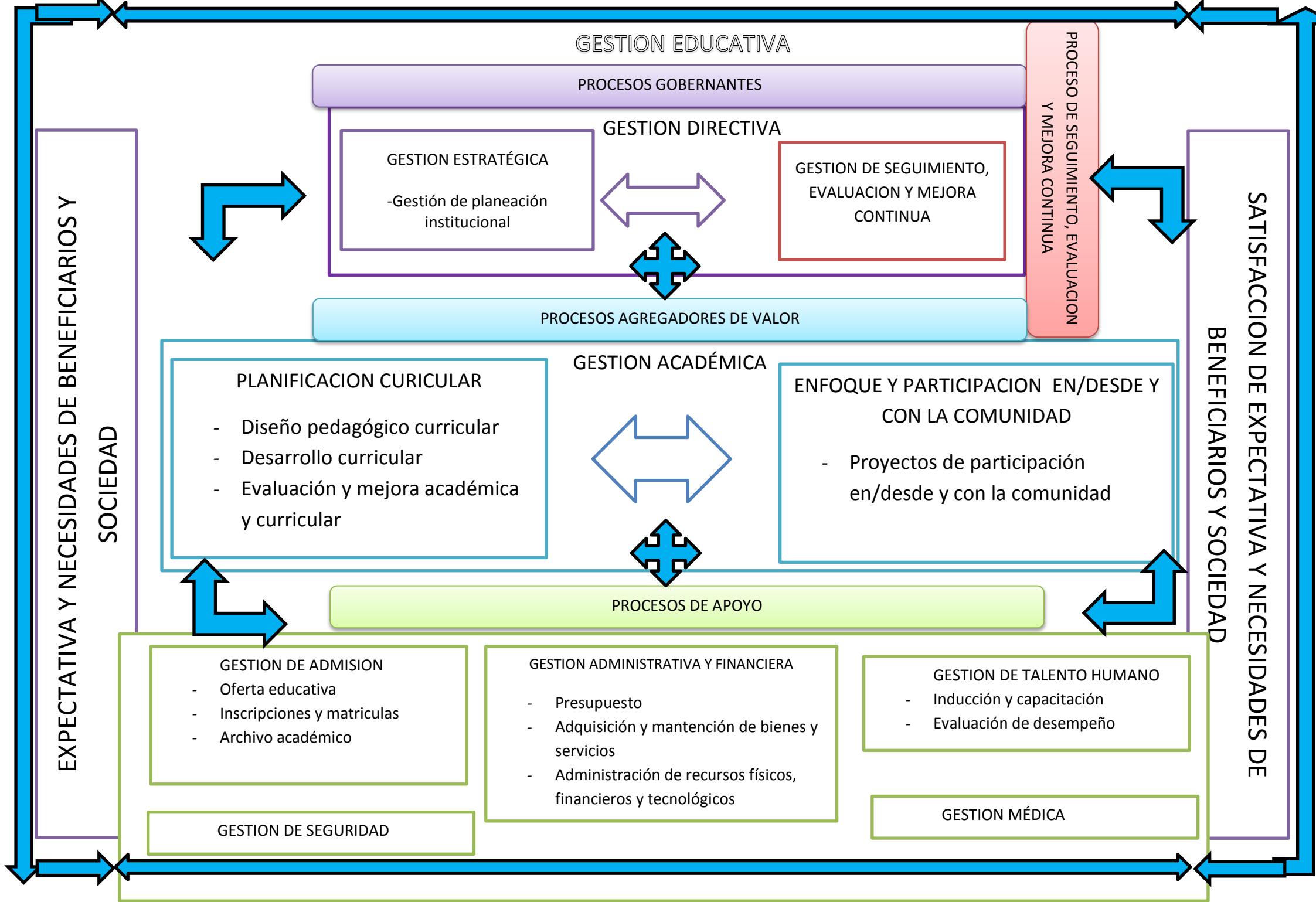
conformidades y la puesta en marcha de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

### **1.2.2.2 Mapa de procesos**

Esta es una herramienta que permite poseer una visión holística de los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución, básicamente consiste en exponer de manera gráfica los procesos que emplea la institución, denotando su nivel de influencia en el servicio o producto que se brinda. Así, al identificar, ubicar e interrelacionar estos procesos tenemos conciencia de su relevancia y grado de intervención con los objetivos de la institución, así como también con la satisfacción de las expectativas sociales y necesidades de los beneficiarios de la institución educativa; lo cual permite perfeccionar la interrelación existente entre los elementos clave de la organización, para su desempeño óptimo y satisfacción total de los beneficiarios.

Empleando lo expuesto en cuanto a procesos presentamos el siguiente ejemplo:

Grafico No.- 3  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco



## 1.3 Procedimiento de gestión

### 1.3.1 Definición

Son planes que describen en forma detallada y específica como se han de llevar a cabo los procesos, siendo así, estos planes deben incluir: el objetivo del procedimiento, tiempo y lugar en el que se realizara, recursos (materiales, equipo, documentos...) el responsable del procedimiento y como se ha de llevar a cabo (ejecución, registro y control). Es importante destacar que cada procedimiento es único, es decir que cada uno tiene su identidad, a pesar de formar parte de un mismo fin institucional, su estructura es particular (cronología, objetivo, etapas...)

Entendemos entonces que procedimiento es igual a **-CÓMO-**, es decir el modo o forma en la a que se ejecutaran los procesos.

### 1.3.2 Diferencia entre proceso y procedimiento

De acuerdo a las definiciones revisadas, proceso es la actividad o conjunto de ellas que se llevan a cabo para obtener un resultado; y procedimiento es el método que empleamos para llevar a cabo dichas tareas, por lo tanto proceso y procedimiento hacen referencia a elementos distintos pero que son parte de un mismo fin por lo tanto son complementarios. Notemos algunas diferencias:

Grafico No.- 4  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco

PROCESO	PROCEDIMIENTO
<b>Están impulsados por la consecución de un resultado</b>	Están impulsados por la finalización de la tarea
<b>Se operan y gestionan.</b>	Se implementan
<b>Se basan en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.</b>	Se basan en el cumplimiento de las normas
<b>Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes</b>	Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

Basados en lo anterior podemos delimitar los procesos que se llevan a cabo dentro de una institución educativa, por supuesto estos han de variar de acuerdo a las necesidades que atienda cada institución, así consideramos como principales a los siguientes procesos y subprocesos:

- Gestión de planeación institucional
  - Elaboración y desarrollo del PEI
  - Elaboración y desarrollo de la propuesta pedagógica
  - Elaboración y desarrollo de la propuesta de gestión
  
- Gestión de estructura y diseño institucional
  - Estructura y diseño del centro
  - Organización de las instalaciones
  
- Gestión de seguimiento, evaluación y mejora continua
  - Elaboración del plan de seguimiento, evaluación y mejora continua por procesos
  
- Planificación curricular
  - Diseño pedagógico curricular (Currículum por edades)
  - Desarrollo curricular
  - Planificación y desarrollo del proceso docente-educativo
  - Evaluación y mejora académica y curricular
  
- Gestión de talento humano
  - Registro, supervisión y motivación del personal docente
  - Inducción y capacitación continua
  - Evaluación de desempeño
  
- Gestión de admisión
  - Oferta educativa
  - Inscripciones y matriculas
  - Archivo académico
  
- Gestión de seguridad
  - Implementación de plan de seguridad y prevención de riesgos

- Adecuación del espacio físico para el plan de seguridad y prevención de riesgos
- Gestión administrativa y financiera
  - Reglamento interno
  - Organización de los tiempos
  - Costo por educando
  - Presupuesto
  - Adquisición y mantención de bienes y servicios
  - Administración de recursos físicos, financieros y tecnológicos
- Gestión médica
  - Registro y control del estado nutricional y de salud de los niños y niñas
- Enfoque y participación en/desde y con la comunidad
  - Participación e implicación de la familia
  - Participación e implicación de la comunidad
  - Proyectos de participación en/desde y con la comunidad

#### **1.4 Indicadores de gestión**

Toda institución persigue el objetivo de brindar la mejor educación empleando procesos eficaces en el tiempo previsto, sin embargo ¿Cómo saber que se lo está logrando? La forma más eficaz de saberlo es evaluando los procesos empleados, pero ¿Cómo evaluar los procesos?, la respuesta es empleando indicadores de gestión

"Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar" Peter Drucker

##### **1.4.1 Definición**

Al poner en práctica cualquier proceso en la institución, es indispensable conocer su afectación sobre el resto de la institución y por su puesto sobre el cliente, de forma que se potencie, mejore o frene dicho proceso. Los indicadores son en resumen, herramientas de medición empleadas para determinar si los procesos

que se ejecutan, han tenido éxito, han fallado, o si requieren de pequeños ajustes. Su objetivo principal es la detección de falencias para corregirlas a tiempo, es decir la mejora continua de cada actividad que se lleva a cabo dentro de la entidad, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **1.4.2 Tipos de Indicadores**

Los indicadores varían de acuerdo al proceso que se esté llevando a cabo, a continuación, tomando en cuenta los procesos enumerados anteriormente, sus indicadores serían:

Grafico No.- 5  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco

<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión de planeación institucional</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Conocimiento, implicación y viabilidad del de la propuesta pedagógica</p> <p>Refiere al grado en que el personal del centro infantil, particularmente el área directiva y docente, conocen, comprender y aportan criterios sobre el planteamiento y desarrollo de la propuesta pedagógica del centro infantil, llevando a la verificación de su viabilidad.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Elaboración y desarrollo de la propuesta de gestión</p> <p>Refiere al grado en que el personal del centro infantil, particularmente el área directiva y docente, conocen, comprender y aportan criterios sobre el planteamiento y desarrollo de la propuesta de gestión del centro infantil, además del grado en que se consideran involucrados y participes de la propuesta de gestión</p>



	<p>⌘ INDICADOR: Conocimiento, adecuación e implicación del PEI</p> <p>Concierne al grado de conocimiento, comprensión, interés, aportación y aplicación del PEI a cada contexto de manera singular, por parte del personal de la institución con especial enfoque en personal administrativo y docentes.</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión de estructura y diseño institucional</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Estado estructural del centro educativo</p> <p>Refiere al estado de las instalaciones y edificaciones del centro infantil tomando como referencia su mantenimiento</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Espacios y áreas exterior adecuadas</p> <p>Refiere a que cada espacio se encuentre dotado adecuadamente de elementos y material de recreación conforme a las particularidades de la edad que se atiende</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Espacios y áreas interiores adecuadas</p> <p>Atañe a la adecuación y equipamiento de los espacios y rincones en el área interior conforme a las necesidades de los niños.</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Organización de aulas y áreas acordes con los grupos que se atiende</p> <p>Refiere a la distribución de salones y áreas de acuerdo y en atención a las necesidades de los grupos de estudiantes que se atiende</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Abastecimiento de equipos, elementos de juego y equipo de trabajo</p> <p>Remitido a que los espacios del centro infantil cuenten con la cantidad de elementos necesarios para su funcionamiento fluido y armónico</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Aprovechamiento de la capacidad estructural</p> <p>Concierno al adecuado uso y el mayor aprovechamiento de las áreas que se poseen tanto en el interior como en el exterior del centro infantil</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Estética, calidad y adecuación del mobiliario</p> <p>Atañe al estado de la estructura y el mobiliario concerniente a la institución, los cuales han de estar conforme al tamaño</p>

	<p>proporcional del grupo que se atiende. Además del ornato de dichas estructuras y mobiliarios conforme a la etapa educativa que se atiende.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Adecuación de superficies y sanitarios de acuerdo al grupo que se atiende Refiere al tamaño de las instalaciones en proporción a la edad que se atiende, además de existir suficientes sanitarios de acuerdo al número de niños que se atiende</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Factores ambientales incidentes en el proceso educativo Concierne a los elementos de tipo ambiental que pueden afectar positiva o negativamente en el desarrollo del proceso educativo</p>
<p><b>PROCESO:</b>  <b>Gestión de seguimiento, evaluación y mejora continúa</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: De gestión Concierne a la eficacia en el monitoreo y evaluación de los procesos y subprocesos que se llevan a cabo dentro de la institución, respecto de los bienes y servicios que están siendo producidos y entregados, de forma que se logre un óptimo funcionamiento de cada actividad bajo los plazos previstos</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Estratégicos</p> <p>Respecto de la medición del cumplimiento de las políticas públicas y privadas en su avance con la contribución de fortalecimiento estratégico y reducción de errores.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Evolución</p> <p>Se refiere al grado de progreso en los procesos tras aplicar planteamientos de mejora posteriores a su seguimiento y evaluación</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Planificación curricular</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Organización, praxis y cumplimiento del curriculum</p> <p>Refiere al grado de organización y praxis del curriculum de la institución por parte del personal docente. Además de la coherencia entre lo planeado y su materialización en la práctica educativa en el marco de sus objetivos.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Dominio del curriculum</p> <p>Atañe al grado en el que el personal directivo y docente conoce los fundamentos teóricos y metodológicos implícitos en el curriculum, y como se hacen partícipes de los mismos.</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Cumplimiento de tiempos en el área curricular</p> <p>Concierne al grado en el que lo planificado se materializa en la práctica curricular, tanto en la entrega de planificación curricular como en su ejecución</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Correspondencia del curriculum con la realidad del aula</p> <p>Refiere al grado de coherencia que existe entre lo planteado en la planificación curricular y su influencia en la satisfacción de las necesidades existentes en el aula en atención a los requerimientos de cada estudiante.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Grado de participación de los niños</p> <p>Refiere al nivel en el que los niños interactúan y las posibilidades que tienen de participar activamente en la ejecución de los procesos curriculares, en oposición a un rol de imitación y reproducción de acciones</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Vinculación del curriculum con el contexto</p> <p>Refiere al grado de vinculación del curriculum con la realidad inmediata del centro infantil y como estas posibilidades son aprovechadas en la ejecución del curriculum</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión de talento humano</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Selección del personal</p> <p>Refiere a la selección del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de acuerdo a su experiencia, habilidades y desempeño. Una vez seleccionado el personal se coordina su área de trabajo, tareas...</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Capacitación del personal</p> <p>Refiere al grado en el que los conocimientos de los docentes son retroalimentados de acuerdo a las necesidades que se atiende en cada grupo de estudiantes</p>
	<p>⌘ INDICADOR: motivación del personal</p> <p>Atañe a impulsar un clima de trabajo estable fundamentado en la cooperación.</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Uso de los correctos recursos y espacios</p> <p>Refiere al uso de recursos y espacios de manera racional conforme a la actividad que se va a ejecutar</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Empleo de metodología</p> <p>Concierne al uso de metodologías apropiadas para las necesidades del grupo que se atiende en relación al curriculum correspondiente</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Estabilidad del clima emocional en clases</p> <p>Concierne a la atmosfera que logre el educador en sus clases la cual ha de ser motivada por la comprensión, afecto y libre expresión</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Conocimiento de las necesidades estudiantiles</p> <p>Refiere al conocimiento y comprensión de la realidad familiar y educativa y si es el caso de necesidades educativas especiales, de cada estudiante y el grado en el que estas necesidades son atendidas</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Evaluación de desempeño</p> <p>El desempeño de los docentes será evaluado por colegas y directivos</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión de admisión</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Oferta educativa</p> <p>Refiere a la organización y desarrollo en la gestión de la oferta educativa, partiendo desde su planificación hasta la mercadotecnia que se aplique para esta.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Efectividad de las inscripciones y matriculas</p> <p>Concierne a la practicidad en el proceso de inscripción y matriculación de los estudiantes, partiendo del proceso de evaluación</p>



	<p>⌘ INDICADOR: Organización del archivo académico</p> <p>Refiere al registro de datos y perfil académico de cada estudiante de manera que se facilite la atención de sus necesidades</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión de seguridad</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Planificación y control del plan de seguridad y prevención de riesgos</p> <p>Refiere a la organización teórica de la institución del plan de seguridad y prevención de riesgos. Además de la adecuación de las instalaciones y la ejecución periódica de simulacros con participación activa de docentes, personal directivo, personal de apoyo y estudiantes.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Dominio y efectividad del plan de seguridad y prevención de riesgos</p> <p>Refiere al grado de conocimiento y praxis del plan de seguridad y prevención de riesgos por parte de personal y estudiantes</p>

<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión administrativa y financiera</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Gestión del reglamento interno</p> <p>Referido a la existencia, organización y aplicación del reglamento interno de la institución que norma las funciones del personal y la actividad que se da dentro del centro infantil conforme a las normas establecidas por la ley y normas particulares de la cultura institucional</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Control de los tiempos</p> <p>Refiere a la existencia y adecuación del horario que regula las actividades del centro conforme a las necesidades del proyecto educativo, conforme a docentes y estudiantes</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Existencia de horarios de vida y rutina diaria de los estudiantes</p> <p>Concierne a la existencia de tiempos para cubrir las necesidades básicas y evolutivas de cada grupo de estudiantes al que se atiende.</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Ajuste del funcionamiento de la institución al presupuesto señalado</p> <p>Concierne a la elaboración del presupuesto y la medida en la que el centro infantil es capaz de funcionar de acuerdo a este presupuesto señalado en el plan.</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Gestión médica</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Rentabilidad del centro infantil</p> <p>Atañe al análisis de la proporción entre ingresos y egresos, y posterior elaboración de estrategias financieras de forma que las salidas no lleguen a ser mayores que las entradas</p> <p>⌘ INDICADOR: Estado de salud y nutricional de los estudiantes</p> <p>Confiere al seguimiento, progreso y armónica estabilidad en la salud de los estudiantes con especial atención en su nutrición y salud psicológica</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Control médico</p> <p>Existencia de control de salud de manera periódica y la pronta atención con respecto a peculiaridades en la salud de los estudiantes</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Aplicación del plan de salud y prevención de accidentes</p> <p>Eficacia del plan de prevención de accidentes menores entre los estudiantes como caídas, golpes, cortaduras, etc.; campañas motivacionales sobre nutrición limpieza...así como la instalación de botiquines en áreas correspondientes.</p>
	<p>⌘ INDICADOR: Comunicación y participación de la familia</p> <p>Refiere al grado de comunicación que existe entre el centro infantil la familia de los estudiantes, así como también a su intervención en el proceso educativo de sus hijos.</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Cooperación de parte de la familia en el proceso educativo</p> <p>Confiere al grado de interés y participación de parte de la familia del estudiante en su continuo proceso educativo.</p>
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Enfoque y participación en/desde y con la comunidad</b></p>	<p>⌘ INDICADOR: Comunicación e interrelación entre la comunidad y el centro infantil</p>
	<p>Refiere al grado en el que se comparten experiencias y se comunican la comunidad y el centro infantil</p>

	<p>⌘ INDICADOR: Apoyo de las organizaciones comunales en la proyección del centro infantil hacia la comunidad</p> <p>Refiere al apoyo que recibe la institución por parte de las organizaciones comunales, respecto a proyectos, planes y eventos proyectados hacia la comunidad</p>
--	--

## **CAPITULO 2**

### **GERENCIA EDUCATIVA**

#### **2.1 Definición**

Partamos de algunas del criterio de algunos autores para aclarar este término:

La gerencia es "el arte de hacer que las cosas ocurran" Crosby (1988) (SANTANDER)

La gerencia se define como “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”. Krygier (1988) (GUTIERRES)

Define al gerenciamiento institucional educativo como el “Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar...aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (MANES, 2005)

Estas definiciones contribuyen a pensar que gerencia y gestión abarcan lo mismo, Alvarado nos trae una definición un poco más limitada:

“La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. Otoniel Alvarado Oyarce (Calderon, 2010)

Como vemos la gerencia atañe más al liderazgo que implica el cargo directivo, por lo que constituye un proceso estructural de carácter administrativo, sustentado en cuatro peldaños claves:

## **2.2 Funciones De La Gerencia Educativa**

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000) (Estudiantes UPEL-Guanare, 2011)

Estas funciones son empleadas como un proceso administrativo de respaldo para llevar a cabo actividades, procesos y proyectos.

### **\*Planificación**

Es el proceso de establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción" Goodstein, (1998) (Carlos, 2010)

Al ser este el punto de partida del proceso administrativo en necesario partir con objetivos y metas claras que sean factibles de acuerdo a los recursos que posee la institución. Para esto Susana Avolio de Cols (1976) señala que la Planificación Educativa es el proceso que, sobre la base del análisis de la situación y la prevención de necesidades en materia de educación, permite formular objetivos coherentes con las Filosofías y Política Nacional y establecer los medios, las acciones, los instrumentos y recursos que estos implican. (Díaz)

### **\*Organización**

Implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000). (Estudiantes UPEL-Guanare, 2011)



### **\*Dirección**

Asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a). (Estudiantes UPEL-Guanare, 2011)

### **\*Control**

Para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b). (Estudiantes UPEL-Guanare, 2011)

#### **2.2.1 Roles gerenciales**

Sobre los roles en los que un gerente debe incurrir existen discrepancias, así por ejemplo Fayol consideraba que su cargo era netamente de planificación basada en técnicas, métodos y procedimientos científicos; lo cual limita bastante el desempeño de un gerente.

En la actualidad queda claro que un gerente no se puede encasillar en la planificación, pues su horizonte decisivo abarca mucho más y la totalidad de áreas de la institución. Así Mintzberg (1986) señala que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva; las cuales constituyen tareas rutinarias.

Basándonos en el documento de Daniel Romero Pernalette (Pernalette Romero) sobre el oficio del gerente, citamos los siguientes roles gerenciales propuestos por Mintzberg:

### **2.2.1.1 Roles interpersonales**

Estos papeles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

### **2.2.1.2 Figura ceremonial:**

Como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente

### **2.2.1.3 Líder motivado:**

Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización

### **2.2.1.4 Enlace:**

Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

## **2.2.2 Roles informativos**

Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

### **2.2.2.1. Monitor:**

Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

#### **2.2.2.2 Diseminador:**

Comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

#### **2.2.2.3 Vocero:**

Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

### **2.2.3. Roles decisorios**

Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

#### **2.2.3.1 Emprendedor:**

Genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

#### **2.2.3.2 Manejador de perturbaciones:**

Atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

#### **2.2.3.3 Distribuidor de recursos:**

Asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

#### **2.2.3.4. Negociador:**

Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia, como lo demuestra la referencia que de ellos hacen autores contemporáneos como Robbins, Hersey *et al.* y Gibson (Pernalet Romero)

Como conclusión podemos decir que el verdadero gerente es aquel que esta al tanto de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de su institución y es capaz de cumplir todo tipo de roles para garantizar la calidad en su servicio y/o producto, a este se lo llamara Gerente Integral.

### **2.3 Diferencia Entre Gestión Educativa Y Gerencia Educativa**

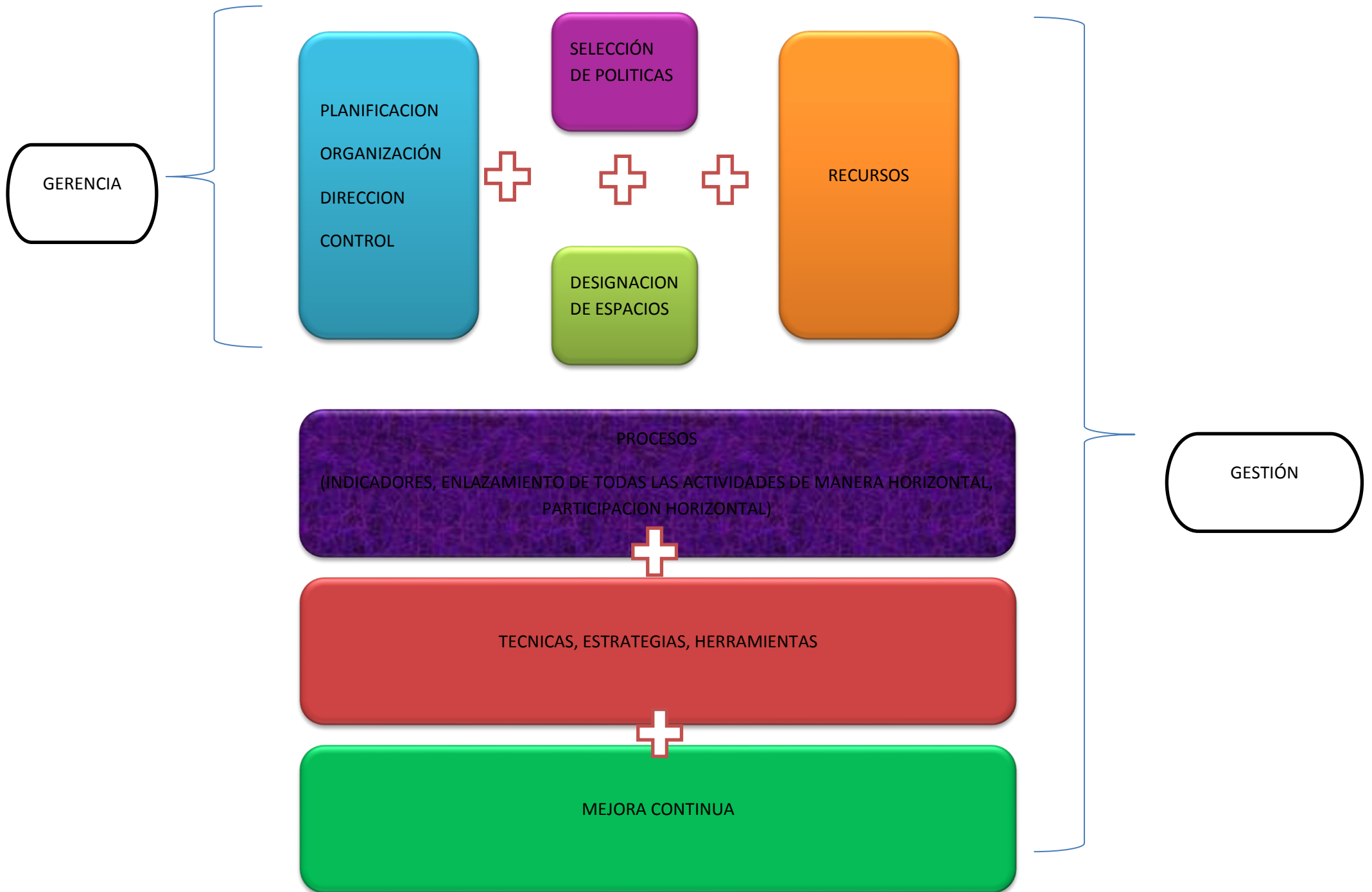
Como ya hemos visto la gestión atañe a la globalidad de la empresa comprendida desde un punto de vista horizontal, con visión integral y el valor añadido del factor humano.

Por su parte la gerencia se limita al proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), selección de políticas, recursos y designación de espacios. Aun cuando la gerencia parece tratar lo mismo que la gestión, es pertinente basarnos en un punto clave para discernirlo, y es que la **gestión educativa se encarga de gerenciar**, es decir que la gestión abarca todas estas directrices que se acaban de mencionar y añade el factor humano (existente en toda la institución) como motor intelectual y motivacional, con lo que se suman: procesos, técnicas, estrategias, herramientas, mejora continua, indicadores, enlazamiento de todas las actividades de manera horizontal y participación de miembros de diferentes departamentos o cargos en actividades, procesos y procedimientos concernientes a

una sola de estas áreas o cargos, pues al tener la ventaja de contar con el factor humano como eje participativo, podemos aprovechar sus talentos y aporte intelectual (con conocimiento de causa, por ser ellos quienes laboran y conviven en cada área) en cualquier área independientemente de su especialidad.

La diferencia entre estas dos ramas radica en los contenidos que estas abarcan, para clarificar ideas lo expondremos gráficamente:

Grafico No.- 6  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco



Por tanto son ramas complementarias, y aunque la gestión encierra a la gerencia, la una depende de la otra y viceversa.

## 2.4 Liderazgo

*“Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas”*

*Warren Bennis*

Toda empresa u organización busca optimizar sus procesos teniendo como punto clave la capacidad y habilidades del gerente a cargo, ya sea de la institución como tal o de cierto departamento. Con el pasar del tiempo se han ido aplicando varias estrategias para llevar a cabo los roles establecidos en este cargo donde incluso se han llegado a emplear vocabulario coercitivo contra los trabajadores para llevar a cabo las tareas; como es evidente estas herramientas no han sido de mayor utilidad. Por tanto en la actualidad debido a su alcance el liderazgo a llegado a ser sinónimo de gerencia.

*“Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea que cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los gerentes, por definición, deben ser líderes, dado que sólo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que lo sigan. El liderazgo trata, entonces, de estimular (entusiasmar) e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos”. (Michel Armstrong, 1991)*  
(Amstrong, 1991)

*Queda claro entonces que no existe líder sin seguidores, el trabajo crucial del gerente líder, es trabajar en comunión con su equipo, de forma que su participación en los procesos sea optima, pues han sido guiados por un motivador nato, además de estar seguros de poder comentar cualquier falla o inconveniente durante la*

*ejecución de estos procesos, los trabajadores tendrán la posibilidad de participar en la planificación y desarrollo de los procesos que se llevan a cabo de forma, que la mejora continua sea una realidad dentro de la institución. Como vemos al tener un líder a cargo, la ejecución de procesos como la evaluación, mejora continua..., etc. Que comúnmente son tareas engorrosas, se convierten en actividades placenteras pues se cuenta con la colaboración del equipo de trabajo.*

*“El liderazgo es del espíritu; se compone de personalidad y visión. Su práctica es un arte. La gerencia es cosa de la mente; es más una cuestión de cálculo preciso, de estadísticas, de métodos, cronogramas y rutinas. Su práctica es una ciencia. Los gerentes son necesarios; los líderes son esenciales” (Warren Bennis)*

*Un liderazgo educativo se constituye en tener visión de contribuir al desarrollo personal de los trabajadores que se tiene a cargo, de forma que se convierta en un poderoso capital humano, y pueda contribuir en pro de la institución. Al actuar como líder, se enseña a los trabajadores a actuar de igual forma con el cliente, en este caso con los estudiantes, de forma que se los motive y corrija en positivo en lugar de sermonear e infundir temor.*

#### **2.4.1 Tipos De Liderazgo**

. Ya que como seres humanos poseemos características particulares muy distantes, no se ha de esperar que todos actuemos de la misma forma, pues tenemos motivaciones diferentes, sin embargo al tratarse de liderazgo es indispensable cumplir con un perfil en específico, que le permita sacar a flote a su grupo de trabajo, ya que de acuerdo al autor aunque una organización este totalmente equipada físicamente y con un gran plan organizacional, de nada le sirve no se tiene al mando a un verdadero líder.

*De acuerdo a David Fischman, existen cinco tipos de líderes los cuales resumiremos en el siguiente cuadro:*



Grafico No.- 7

Fuente: <http://liderazgodf.blogspot.com/2009/05/liderazgo-segun-david-fischman.html>  
<http://www.slideshare.net/garce01/tipos-de-liderazgo-9870574/>

Elaborado por: Anita Sánchez y Tania Velasco

## LIDER AUSENTE

- no dirige a nadie, se concentra en si mismo, cumple sus propias metas, no delega funciones.

## LIDER SIN AUTORIDAD

- deja hacer, deja pasar, se deja vencer por los problemas.

## LIDER TRANSACCIONAL

- Basa las motivaciones en incentivos materiales y económicos. El trabajo se basa en recompensa no en iniciativa. Se trabaja en competencia.

## LIDER TRANSFORMADOR

- Visiona-Motiva. Inspira e integra, ve la empresa como un todo, motiva a sus subordinados a autosuperarse; estimula intelectualmente y fomenta la creatividad. Su eje principal es la interrelacion con sus trabajadores

## PSEIDOLIDER

- Manipulador, egocentrico, aparenta compromiso, baja autoestima, no apoya, desconfia de su gente, desprestigia a los demas, habla mucho pero no lo lleva a cabo.

## **CAPITULO 3**

### **ORGANIZACIÓN DEL CENTRO INFANTIL**

#### **3.1- Bases Legales**

Las bases legales están constituidas por documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y que nos servirá como soporte para nuestra guía de educación inicial.

Entre ellos se mencionan:

La Constitución de la República del Ecuador, también denominada habitualmente como Constitución Política de Ecuador es la norma suprema de la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.

La actual Constitución define la división de poderes del Estado en cinco ramas o funciones, los tradicionales tres son: el poder legislativo a cargo de la Asamblea Nacional, el poder ejecutivo representado por el Presidente de la República, y el poder judicial encabezada por la Corte Nacional de Justicia. (asamblea nacional, 2008)

La ley orgánica de educación, la presente ley garantiza el derecho humano a la educación, regula los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación. Se exceptúa del ámbito de esta Ley, la educación superior que se rige por su propia normativa y con la cual se articula

de conformidad con la Constitución, la Ley y los actos de autoridad competente.  
(UNESCO, 2011)

El reglamento de la LOEI profundiza las funciones y competencias de un superministerio que se denomina como Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, que además se perfila como el único organismo facultado para diseñar y controlar los procesos educativos del país. Todas las políticas, los estándares, los indicadores de calidad y los procesos de evaluación, serán definidos por este organismo.

Establece un modelo de gestión desconcentrada para el manejo del sistema educativo nacional, a través de la categorización en zonas, distritos y circuito que están supeditados al Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

La creación de currículos nacionales desarrollados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional que pueden ser complementados y adaptados por las instituciones educativas, es un aspecto positivo ya que puede fomentar la creatividad y la innovación desde cada una de las instituciones que los implementen. No obstante, todo este potencial se ve condicionado en el mismo Reglamento, pues la implementación de estos currículos está autorizada exclusivamente por el Consejo Académico y la autoridad zonal.

Código de la niñez y adolescencia, en el libro primero capítulo uno se menciona:

### **Definiciones**

Art. 1.- Finalidad.- Este Código dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad.

Para este efecto, regula el goce y ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades de los niños, niñas y adolescentes y los medios para hacerlos efectivos, garantizarlos y protegerlos, conforme al principio del interés superior de la niñez y adolescencia y a la doctrina de protección integral.

Gestión de Calidad en la Educación ISO 9001 - Guía IRAM 30000

Todos estamos genuinamente preocupados por la calidad de la educación. Pero, ¿qué es la calidad de la educación? Para algunos, la educación de calidad es aquella que transmite determinados valores y saberes sin los cuales la educación pierde su razón de ser. Para otros, está determinada por los insumos con los que se cuenta en el proceso educativo. Otra visión, es la calidad educativa como respuesta satisfactoria a pruebas estandarizadas.

Las tres visiones son apropiadas y se combinan entre sí. Sin embargo, la clave está en considerar la calidad de la educación como satisfacción del cliente. Una escuela en la que los tomadores del servicio educativo están conformes con el servicio ofrecido, manteniendo la línea del fortalecimiento del lugar del docente. Entender la calidad educativa como satisfacción del cliente, combinando las tres primeras concepciones de calidad y brindando herramientas concretas para que los educadores puedan reconstruir una autoridad justa y confiable.

En el ámbito de la educación, los términos “producto” o “cliente”, parecen extraños. En este caso, “producto” es el servicio de enseñanza que presta una organización educativa

“Organización educativa” es la organización que provee el servicio de enseñanza. “Cliente”, es la organización o persona que recibe un producto. En el área educativa, “clientes” pueden ser los alumnos, padres o tutores, como otras partes interesadas, organizaciones que contratan servicios educativos, inclusive podría ser el Estado Nacional, Provincial o Municipal. (Qca., 1993)

En este contexto, la correcta valoración del cliente y la permanente búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, permite asumir el cambio cultural necesario para afrontar con éxito los actuales y futuros desafíos.

La aplicación de la Norma ISO 9001 en la educación requiere un análisis y un enfoque particular. Para ello, existe la Norma IRAM 30000, que es una Guía para la Interpretación de la Norma ISO 9001 en la Educación. IRAM 30000 orienta claramente a las organizaciones que prestan servicios de educativos y deciden aplicar los requisitos de la Norma ISO 9001.

La Norma IRAM 30000 es aplicable a todo tipo de organización de gestión pública o privada, que provea servicios educativos ya sea dentro del sistema

formal o a través de actividades de educación o capacitación no formal, bajo cualquier modalidad de enseñanza, sea ésta presencial, semipresencial o a distancia. (Arredondo Castillo, 2002)

A continuación

### **1.2.3 Constitución De La República**

El ministerio de educación y la presidencia de la república aprobaron este documento en el 20 de octubre del año 2008 y se rige en la actualidad, dentro de este documento es importante mencionar capítulo segundo Derechos del buen vivir, sección quinta de la educación, partiendo del artículo 26 al artículo 29. (asamblea nacional, 2008)

Para conocer más a fondo acerca de la sección quinta: DE LA EDUCACIÓN vamos a revisar uno a uno los diferentes artículos que ayudarán a los directivos institucionales a conocer acerca de los derechos que tienen cada niño y niña en el Ecuador.

*Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.*

Para aclarar dicho artículo haremos uso de la definición de ciertas palabras empleadas tales como:

*Ineludible:* que no puede eludirse o evitarse (DRAE, 2001). Algunos sinónimos aplicados a este vocablo son: inevitable, necesario, obligatorio. (Agnitio, 2000)

*Inexcusable:* Que no puede eludirse con pretextos

*Prioritaria:* Que tiene prioridad sobre todo lo demás. Algunos sinónimos al de este término son: preferente, principal (El país, 2002)

*Garantía:* Efecto de afianzar lo estipulado. Seguridad o certeza que se tiene sobre algo. (El país, 2002)

*Igualdad:* Conformidad de algo con otra cosa en naturaleza, forma, calidad o cantidad. (El país, 2002) Es además sinónimo de identidad.

*Inclusión Social:* introducción de todo individuo dentro de la sociedad, con un rol diferente.

*Derecho:* La palabra derecho proviene del término latino *directum*, que significa “lo que está conforme a la regla”, en este caso “la regla” es la misma constitución por ser el documento prioritario al hablarse del país. (Wordpress, 2008)

*Responsabilidad:* Poder y/o deber de cumplir con algo.

Es decir que el estado se ve en la obligación de garantizar la educación para todos/as durante toda su vida. Siendo este un deber preferencial que no puede dejar de cumplirse o evitarse, pues no es circunstancial. Es así que constituye con certeza la igualdad e inclusión de los individuos en la sociedad respecto a la educación. Por lo que las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de ser partícipes del proceso educativo como tal.

*Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y*

*la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional. (asamblea nacional, 2008)*

*Holístico: comprende que el todo y cada una de sus partes se encuentran ligadas entre sí por interacciones constantes (Diccionario abc, 2007) Es decir que no podemos hablar de un todo sin sus partes y viceversa.*

A través de este concepto entendemos que la educación tendrá como foco a la persona, a quien ha de garantizar su desarrollo total es decir integral, entendiéndose por esto que se ha de estimular todas las áreas concernientes al ser humano (físico, social, intelectual...), respetando en su proceso a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia. Además será llevada a cabo de forma obligatoria, empleando la praxis en un ambiente de democracia, interculturalidad, inclusión y diversidad. Esto es garantizado por el estado puesto que sin educación no existe conocimiento y por lo tanto no existe progreso; además se garantiza mediante la educación el ejercicio de los derechos y a través de esto construir un país libre e independiente, lo cual constituye un eje estratégico para el desarrollo del mismo.

*Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusiva. (asamblea nacional, 2008)*



Según este artículo la educación le concierne únicamente al estado ecuatoriano y ninguna entidad privada podrá manejar la educación, en este artículo se estipula que la educación tiene una apertura universal es decir que toda las personas independientemente de su cultura, nivel económico, etc. Podrán tener acceso a la educación en todos los niveles hasta el tercer año de bachillerato, es decir que la educación es gratis desde el nivel inicial, básica, bachillerato y en la universidad excluyendo así las maestrías, postgrados y doctorados pero el estado siempre tendrá en consideración el aprovechamiento de cada estudiante.

*Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.*

Según estos artículos todos tenemos derecho a recibir una educación de calidad siempre, los padres de familia o representantes pueden decidir la educación que deseen para sus hijos ya que en este artículo da dicha autoridad y se menciona que se "garantizará la libertad de enseñanza" pero da lugar a diversas interpretaciones.

*Libertad.-* Facultad humana de determinar los propios actos.

*Libertad de cátedra.-* Es uno de los derechos incluidos dentro del derecho humano o fundamental de Libertad académica. Es el derecho a ejercer la docencia, en el ámbito de la Educación Superior, con absoluta libertad, es decir, es "la libertad de enseñar y debatir sin verse limitado por doctrinas instituidas". (Ministerio de educación, 2012)

Como en los artículos anteriores se menciona que cada persona tiene derecho a la educación sin que exista alguna discriminación y respetando su cultura, idioma y condición social, económica y política es de vital importancia tener en cuenta que la educación será siempre de calidad y eficacia siendo único responsable el gobierno ecuatoriano.

Es importante recalcar que la constitución política del Ecuador del año 1998 existe artículo que jamás se pusieron en vigencia, pero al redactar la constitución

actual se consideraron la eficiencia, calidad y respeto por la cultura sin que exista alguna discriminación política, social, económica ni racial.

### **3.1.2 Ley Orgánica De Educación Intercultural (LOEI)**

En la ley orgánica de educación intercultural referido al título I, de los principios generales, capítulo único, del ámbito, principios y fines.

La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación. (Ministerio de educación, 2011)

En el artículo 2 dentro de los principios generales se establece:

F: Desarrollo de procesos.- Los niveles educativos deben adecuarse a ciclos de vida de las personas, a su desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz, capacidades, ámbito cultural y lingüístico, sus necesidades y las del país, atendiendo de manera particular la igualdad real de grupos poblacionales históricamente excluidos o cuyas desventajas se mantienen vigentes, como son las personas y grupos de atención prioritaria previstos en la Constitución de la República. (Ministerio de educación, 2011)

En el registro oficial número 754 se expidió un REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL la cual nos permite conocer más a fondo las especificaciones necesarias para la educación inicial y como se debe llevar un adecuado gestionamiento institucional.

#### **TITULO III**

#### **CAPÍTULO III.**

#### **DE LOS NIVELES Y SUBNIVELES EDUCATIVOS**

Art. 27.- Denominación de los niveles educativos. El Sistema Nacional de Educación tiene tres niveles: Inicial, Básica y Bachillerato.

El nivel de Educación Inicial se divide en dos subniveles:

Inicial 1, que no es escolarizado y comprende a infantes de hasta tres años de edad;

Inicial 2, que comprende a infantes de tres a cinco años de edad.

Si bien es cierto en este capítulo nos especifica todos los niveles educativos solo nos referiremos al nivel de educación inicial y todos los requerimientos específicos para una gestión específica. (Ministerio de educación, 2012)

Las edades estipuladas en este reglamento son las sugeridas para la educación en cada nivel, sin embargo, no se debe negar el acceso del estudiante a un grado o curso por su edad. En casos tales como repetición de un año escolar, necesidades educativas especiales, jóvenes y adultos con escolaridad inconclusa, entre otros, se debe aceptar, independientemente de su edad, a los estudiantes en el grado o curso que corresponda, según los grados o cursos que hubiere aprobado y su nivel de aprendizaje.

En cuanto al direccionamiento y gestión institucional de los centros de educación inicial es únicamente necesario un Director y es el quien se encargara de que todas las estipulaciones y reglamentaciones sean cumplidas a cabalidad y como los establece la ley y la constitución de la república, es por eso que el director como única autoridad dentro de la institución debe conocer a fondo todo en cuanto la gestión educativa siempre teniendo como objetivo primordial la educación de los niños y niñas.

### 2.3 Gestión de Calidad en la Educación ISO 9001 - Guía IRAM 30000

ISO 9001 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad. Estas normas y lineamientos son el resultado del trabajo del Comité Técnico 176 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés).

El objetivo de ISO es promover el desarrollo de la normalización y la cooperación técnica y económica de los países mediante el intercambio de bienes y servicios, al igual que conocimientos científicos y tecnológicos. (Hernández Ruíz, 1998)

### **3.1.3 Gestión De Calidad**

La gestión de calidad implica un sistema y una administración total de la calidad. El sistema de calidad se entiende como la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad; la administración de calidad se define como el conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades y la implantación de estos propósitos por medios tales como la planeación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad dentro del marco de ese sistema de calidad. El concepto sugiere la participación de todos los miembros de la organización escolar orientados al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del usuario del servicio y en beneficio tanto de la misma organización como de los individuos que la conforman.

#### **3.1.3.1 La Certificación**

Complementando ideas, se puede apreciar que para mejorar la calidad de la educación se requiere un sistema de calidad cuya gestión incluya la evaluación externa, que certifique que las operaciones de la organización escolar se han efectuado de acuerdo con requisitos previamente establecidos y que el trabajo se realice en estrecha vinculación entre áreas y funciones de la escuela, lo cual sería una garantía, tanto del logro de la eficacia como de la eficiencia, efectividad y relevancia de la organización.

La administración por calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) es la base para la certificación ISO. Butler recomienda que el TQM en educación se aplique en tres niveles:

1. En la administración de los procesos en la escuela, donde el beneficio principal es el incremento de la eficiencia y la disminución de costos.
1. Enseñar calidad total a los estudiantes, incluyendo filosofía, métodos y técnicas.
2. Adoptar la calidad total como una filosofía que permita identificar, analizar y remover barreras para el aprendizaje

Ante estas tendencias y hechos de gestión escolar, debemos considerar que "una educación escolar es de calidad si reúne las características, requisitos y requerimientos que permitan verificar, certificar y registrar esa calidad a nivel internacional, dentro de normas convencionalmente establecidas, como es el caso de ISO 9000" (Hernández Ruíz, 1998)

Si la escuela se considera como una institución que ofrece servicios educativos, integrada por elementos y procesos diversos interrelacionados entre sí, con un fin común, se podrá certificar su sistema de trabajo y sus resultados en ISO 9000, pero será necesario dimensionar los requisitos de la norma a las características propias de la escuela.

ISO 9000 es la norma guía de una serie formada por ISO 9001, 9002, 9003 y 9004. La primera cubre sistemas de diseño, manufactura, instalación y servicio; la segunda de producción e instalación; la tercera únicamente abarca la inspección final y pruebas; mientras ISO 9004 es una guía para la puesta en marcha. ( Cuya Vera, 2012)

Básicamente se necesita transitar por ocho etapas para lograr la certificación y el registro

1. Evaluación de los procedimientos de calidad existentes contra los requerimientos de ISO 9001-9003.
2. Identificar las acciones correctivas necesarias conforme a ISO 9000
3. Preparación para un programa de aseguramiento de la calidad
4. Definición, documentación e implementación de nuevos procedimientos
5. Preparación de un manual de calidad
6. Autoevaluación o auditoría preliminar
7. Auditoría de calidad
8. Certificación y registro (Izaguirre Peralta, 2007)

### **3.1.3.2 Certificación Iso 9001 En Educación**

La escuela puede ser vista como una organización educativa susceptible de ser administrada como un sistema totalizador, con determinadas funciones interrelacionadas, cuyos medios y procesos para alcanzar sus fines, metas y objetivos no sólo deben estar basados en una dimensión pedagógica o una económica. La estandarización de un sistema de calidad no implica que los bienes, servicios o formación de los alumnos tengan que ser iguales en todo el mundo; la normalización de los sistemas y procesos apela al diseño particular de lo que la organización desea lograr, a la documentación de cómo se hacen las cosas y a la verificación de cómo se hicieron. Por lo tanto, la respuesta a la pregunta central tiene dos puntos de vista: para algunas personas será difícil sistematizar lo que siempre ha sido diferente y caótico; para los optimistas, se podrá certificar la calidad de la educación por un agente externo si previamente se establece un proyecto escolar y un sistema de gestión de calidad coordinados por un sistema de gestión escolar, donde el registro del aprendizaje de cómo se hacen mejor las cosas se convierte en un eje de actuación.

Al hablar de la acreditación ISO 9001 es importante conocer acerca del Iwa2 es aquella guía que relaciona tanto recomendaciones como sugerencias para ayudar y facilitar la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en instituciones educativas y tiene como propósito final ser aplicado a instituciones de cualquier nivel y bajo cualquier modalidad de educación sin importar el país. Tiene como fin último apoyar los procesos de mejoramiento de la calidad educativa. Esta guía inicial está dirigido a los rectores, los directores, las autoridades y los dueños de proceso de instituciones del sector educativo, a los responsables de sistemas de calidad, los consultores que trabajen en esta área, los profesionales y en general las organizaciones cuyas actividades estén relacionadas con el sector educativo.

Esta guía hace referencia a actividades realizadas en instituciones educativas sobre los siguientes aspectos: El seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la formación y actualización del personal docente, el desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio; la selección, admisión e inscripción de estudiantes; desarrollo, seguimiento y

evaluación de la investigación; titulación y obtención de grados académicos; el desarrollo de material didáctico y la vinculación con el sector productivo, entre otros. (Carrillo Landazábal, 2011)

El hecho de contar con una guía IWA2 que oriente al sector educativo sobre los requisitos de esta norma para hacer más eficiente su gestión, vuelve atractivo y relevante su uso.

En esta investigación cabe mencionar algunos establecimientos de Quito que tras un arduo trabajo del municipio y una inversión muy considerable se ha logrado obtener esta acreditación internacional, y el reconocimiento nacional y así demostrar la gestión educativa de calidad que existe ya en nuestro país.

### **3.2 Organismos De Control**



El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), garantiza los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias. Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción:

Protección Especial

Desarrollo Infantil

Participación y Ciudadanía

Atención en Riesgos y Emergencias

Niños, niñas y adolescentes son atendidos por Protección Especial cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, trata y

tráfico, migración, extravío, padres privados de la libertad, discapacidad, embarazo adolescente, mendicidad. Lo hace con acciones de prevención, exigibilidad y restitución de derechos.

Desarrollo Infantil, el MIES INFA atiende a cerca de 500 mil niños y niñas, de entre 0 y 5 años, en cuidado diario, alimentación, estimulación, formación y capacitación familiar.

La Participación Ciudadana de los niños, niñas y adolescentes del Ecuador es también una de las prioridades del MIES INFA, por lo que promueve espacios para que estos participen y opinen sobre los temas que les afectan.

También genera movilización social, para ello desarrolla una serie de mecanismos vinculados al desarrollo de capacidades de los actores sociales: familias, comunidades, niños, niñas y adolescentes, instituciones y otros actores sociales.

Riesgos y Emergencias, implementa estrategias para reducir la amenaza causada por desastres naturales en niños, niñas, adolescentes y sus familias, además de mecanismos de protección ante catástrofes individuales y situación de refugio; ayudas médicas emergentes a las personas que necesitan de algún tipo de servicio, insumo, medicamento o bien, que no pueda ser entregada por ninguna otra institución pública de salud.

Es así como, el MIES a través del INFA es el ejecutor de servicios de modo directo y a través de terceros, mediante el establecimiento de reglas transparentes, recursos de asignación competitiva y con base en acuerdos de co-inversión, de tal manera que se ha constituido en la institución líder en la ejecución de políticas de protección integral de la niñez y la adolescencia.

## HISTORIA

En enero de 2007, el Presidente de la República designó a la Ministra de Inclusión Económica y Social como Presidenta del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, INNFA. Con ello inició un amplio proceso de reforma institucional del sector infancia y adolescencia planteada desde 3 vértices:

Cambio organizacional general (mecanismos de gestión y diseño institucional) del ex Ministerio de Bienestar Social (MBS), hoy Ministerio de Inclusión



Económica y Social (MIES), mismo que abarcó a los ex programas: Operación Rescate Infantil (ORI), Fondo de Desarrollo Infantil (FODI), Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA) y Dirección de Atención Integral a Niños y Adolescentes (AINA).

Articulación programática del INNFA privado a las prioridades y requerimientos estratégicos de política pública.

Elaboración de la Agenda Social de la Niñez y Adolescencia, instrumento clave de política pública y de orientación de las acciones fundamentales del Estado en materia de infancia y adolescencia con miras a ser cumplida hasta el 2010.

En el ámbito de infancia y adolescencia, la reforma institucional se planteó para superar problemas estructurales, resultado de más de 60 años de gestión que generaron intervenciones dispersas, crecimiento desmedido de la burocracia, desperdicio de recursos, instituciones desarticuladas entre sí con una carga de ineficiencia social e incapaz de dar respuestas efectivas a la demanda social de servicios y con pocas responsabilidades frente a la ciudadanía. En este contexto, el Gobierno del Presidente Rafael Correa decidió profundizar los cambios iniciados en 2007 y poner en marcha las acciones para construir un nuevo instituto público de la niñez y adolescencia, INFA público. Es así que, a partir de julio del 2008, se integran los programas ORI, FODI, AINA e INNFA. (MIES, 2011)

### **Objetivos**

Superar el asistencialismo, la discrecionalidad en la asignación de recursos y pasar de la fragmentación de servicios y funciones hacia la consolidación de una política de desarrollo infantil dirigida a todos los niños y niñas de entre 0 y 5 años.

Apoyar al tránsito de un Estado ausente en la protección y garantía de derechos hacia un instituto público que lidere la prevención, promoción y restitución de derechos de la niñez y adolescencia víctima de violencia.

Ofrecer espacios de participación a la niñez y adolescencia. Es decir, un instituto que reconozca y cree los espacios necesarios para la actoría y opinión de los niños, niñas y adolescentes.

Eliminar la dispersión y disparidad de acciones en caso de desastres naturales y emergencias adoptando sistemas que prioricen la atención del a niñez y adolescencia y sus grupos familiares afectados.

En el marco de este breve diagnóstico el problema a resolver fue dejar atrás la vieja concepción y percepción de niños, niñas y adolescentes en situación irregular y avanzar a la apropiación de niños, niñas y adolescentes sujetos de derechos (MIES, 2011)

### **Mies-infa y centros de desarrollo infantil**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, a través del Instituto de la Niñez y la Familia, INFA, como la institución pública rectora de la normativa, autorización y legalización de todos los centros infantiles públicos y privados, ha comenzado junto a la DINAPEN operativos para notificar, hacer seguimiento y clausurar los centros infantiles que no cumplan con los requisitos para su funcionamiento.

El MIES-INFA ha mantenido un canal abierto de información para que los responsables de los Centros de Desarrollo Infantil se acerquen y obtengan en el MIES-INFA la autorización de funcionamiento, como documento que les habilita para la atención a niños y niñas de tres meses a cinco años, tal como lo establece la resolución administrativa 040-DG-INFA 2010.

Resolución en la que se establece que los y las propietarias de Centros de Desarrollo Infantil deben presentar la documentación necesaria y que el centro infantil sea registrado y debidamente autorizado su funcionamiento.

Para obtener la autorización de funcionamiento deberán entregar los documentos de identificación, papeleta de votación, record policial, nombramiento de representación legal notariada, RUC, el acuerdo ministerial, resolución, escritura de constitución de la compañía, más el proyecto de Centro de Desarrollo Infantil;

además, cumplir con las condiciones básicas y los estándares de calidad determinados por el MIES-INFA.

Este proyecto se hará en base a las condiciones establecidas por el MIES-INFA para el funcionamiento de los centros de desarrollo infantil y tendrá ahora una vigencia de cuatro años, con evaluaciones periódicas, por cada año de ejecución; se considerará también la calidad del cuidado brindado a los niños y niñas, la nutrición, recreación, afecto, etc.

En caso de presentarse anomalías o quejas sobre el servicio brindado, el MIES-INFA está facultado según la causa, a sancionar, amonestar, cerrar temporal o definitivamente un centro privado o público (Artículos del 42 al 46 de la Resolución Administrativa 040).

Madres y padres de familia que confían a sus hijos en un centro de desarrollo infantil deben estar informados sobre los lineamientos previstos para el funcionamiento de los centros que brindan atención diaria a niñas y niños menores de cinco años de edad. Al conocer sobre sus derechos podrán junto al MIES-INFA vigilar y exigir un correcto desempeño en el servicio dado por los centros de desarrollo infantil.

### **Autorización para el funcionamiento de centros de desarrollo infantil públicos y privados (atención de niños menores de 5 años)**

#### **Descripción:**

Autorización para el funcionamiento de centros de Desarrollo Infantil públicos y privados (atención de niños menores de 5 años)

#### **Requisitos:**

a. Solicitud escrita del propietario y/ o representante legal, dirigida al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia, en el caso de Pichincha, debiendo anexar copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación. Si fuere una Organización no gubernamental se debe anexar copia certificada del Estatuto, copia certificada del acuerdo ministerial de aprobación de la ONG y copia del registro de la Directiva, (ANEXO)

- b. Sobre el LOCAL. Si el local es propio: presentar copia de escritura. Si es arrendado, presentar el contrato de arrendamiento registrado en el Juzgado de Inquilinato y/o de lo Civil. (ANEXO)
- c. Plano del local. Elabore a mano alzada en el que se observe la distribución de los espacios del Centro. Cada espacio debe registrar los metros cuadrados que tiene. (ANEXO)
- d. Plan de trabajo: que debe elaborar sobre los lineamientos que se les facilita juntamente con los requisitos. (ANEXO)
- e. Manual de Procedimiento Interno: que debe elaborar en base a los lineamientos que se le entrega juntamente con los requisitos. (ANEXO)
- f. Nómina de personal: elaborar la nómina que describa: nombre, profesión y función que va a cumplir cada miembro del personal. Adjunte el currículum vitae de cada persona (firmado por su dueño) así como, los documentos de soporte que indique el cumplimiento de los requisitos exigidos para cada caso. (ANEXO)
- g. Presupuesto: Ingresos y egresos. (ANEXO)
- h. Inventario de mobiliario y material didáctico. (ANEXO)



Es el organismo encargado de definir, vigilar y exigir el cumplimiento de las políticas públicas de protección integral para el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador.

#### Misión

Definir, vigilar y exigir el cumplimiento de las políticas públicas de protección integral para el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador.

## **Visión**

Garantizar el ejercicio pleno de derechos a los niños, niñas y adolescentes del Ecuador. (CNNA, 2007)

Naturaleza Jurídica.-

El Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia es un organismo colegiado de nivel nacional, integrado paritariamente por representantes del Estado y de la Sociedad Civil, encargado de velar por el cumplimiento de los derechos establecidos en esta Ley. Goza de personería jurídica de derecho público y autonomía orgánica, funcional y presupuestaria.

Está representado legalmente por su Presidenta, que es la Ministra de Inclusión Económica y Social o su delegado permanente.

Contará, con un Vicepresidente, que será elegido de entre los cuatro representantes de la sociedad civil, quien subrogará al Presidente en caso de ausencia de éste.

Sus decisiones son de carácter obligatorio para todas las instancias componentes del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia. (Cnna, 2005)

## **Cnna- y centros de desarrollo infantil**

El Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia como organismo encargado de definir, vigilar y exigir el cumplimiento de las políticas públicas de protección integral para el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, tiene como misión garantizar el ejercicio pleno de derechos a la niñez y adolescencia, por lo cual brinda servicios de asesoría jurídica, comunicacional y en el campo técnico: capacitación en el enfoque de derechos. (Cnna, 2003)



### **Misión**

Garantizar tanto el acceso como la calidad de la Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato para los habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el género desde un enfoque de derechos y deberes que fortalezcan el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

### **Visión**

Ser un sistema educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco de la unidad nacional, de modo descentralizado, bajo un marco jurídico adecuado, que lidere los cambios sociales y el desarrollo cultural y socioeconómico nacional, que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a las necesidades de desarrollo del país, sobre la base de sus principios, con énfasis en la distribución equitativa de recursos y la participación social ecuánime

### **Propósito general**

Brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país. (Ministerio de educación, 2012).

### **¿Qué es el Nuevo Modelo de Gestión Educativa?**

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) está vigente desde el 2009 y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Centra hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales.

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

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

Implementar el nuevo orgánico funcional del Ministerio de Educación.

Implementar el Modelamiento Territorial a nivel nacional, para la definición de distritos y circuitos educativos.

Conformar las Coordinaciones Regionales, Direcciones Distritales y Administraciones Circuitales de Educación incluyendo adecuaciones de infraestructura y dotación de equipamientos.

Implementar los sistemas de información que consideren los componentes de capacitación, gestión, régimen escolar, acompañamiento pedagógico, regulación.

Conformar los Gobiernos Escolares Ciudadanos en los Circuitos Educativos.

La Autoridad Nacional Educativa se articula hacia las zonas, como lo muestra el mapa a continuación, hasta llegar a los distritos y circuitos educativos (Ministerio de educación, 2009)

### **Ministerio de educación y centro de desarrollo infantil**

La Educación Inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, y tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar mediante experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros.

Los niños y las niñas de esta edad, de manera natural, buscan explorar, experimentar, jugar y crear, actividades que llevan a cabo por medio de la interacción con los otros, con la naturaleza y con su cultura. Los padres y las madres, los familiares y otras personas de su entorno son muy importantes y deben darles cuidado, protección y afecto para garantizar la formación de niños felices y saludables, capaces de aprender y desarrollarse.

El Ministerio de Educación, mediante el Proyecto Educación Inicial de Calidad con Calidez, trabaja en pro del desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, atiende su aprendizaje, apoya su salud y nutrición, y promueve la inclusión, la interculturalidad, el respeto y cuidado de la naturaleza, y las buenas prácticas de convivencia. (Ministerio de educación, 2009)





La Alcaldía del Municipio de Quito, encargada de viabilizar los trámites, a través de los cuales, la ciudadanía obtiene obras. Esta unidad, está más enfocada a las ciudadanas y ciudadanos “internos”, que son las personas que trabaja tanto dentro de la propia administración, como en todos los entes, sectores y administraciones zonales que conforman el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; sin embargo, es en gran medida gracias a su gestión, que la ciudadanía de toda la ciudad de Quito logra ver el trabajo de la Alcaldía Metropolitana. Toda la tarea interna, como es el manejo de sus Direcciones Administrativa, de Recursos Humanos, Financiera, Tributaria, Informática, Gestión documental y Catastro, se canaliza mediante la Administración General. (Dmq, 2009)

La administración general se encarga de evaluar pertinentemente los requerimiento zonales para que funcione un centro infantil, es decir se deben cumplir lineamientos como el espacio que ocuparía, si el lugar en donde se ubicaría dicho centro infantil no se encuentra en una zona de riesgo, es muy importante que se investiguen desde el tránsito hasta la seguridad personal y de esta manera el municipio de quito evalúa y se procede a entregar el uso de suelo y permisos correspondientes.

Tanto las dependencias que la reportan, como la propia Secretaría de la Administración General, cumple un rol determinante dentro del desempeño de la administración de la Alcaldía, es por esto que a su despacho le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer también las necesidades colectivas especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos municipales; sin embargo colaborará, con apego a la Ley, a la realización de los fines de la Alcaldía, Según la ordenanza municipal.



El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (Iess, 2003)

Hemos incluido al IESS ya actualmente es imprescindible que se cumplan con los derechos de los maestros y estos se sientan respaldados por una institución que asegure su futuro, su jubilación y les brinde todos los beneficios que la ley actualmente demanda



El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, es una institución con 67 años de labor y servicio perenne a la ciudadanía, cuya finalidad es socorrer y atender en casos de desastres y emergencias; por ello, valientes hombres y mujeres arriesgan diariamente sus vidas por salvar la de los demás.

### **El área técnica del departamento de prevención del cuerpo de bomberos del distrito metropolitano de quito**

Es el área encargada de la aprobación y control del diseño e implementación del Sistema Contra Incendio, Sistemas Centralizado de GLP y Radio bases en función de lo establecido en el Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección Contra Incendios, Ordenanzas Municipales y Normas técnicas vigentes.

### **Permisos de funcionamiento**

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

### **Tipo A**

Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes.

### **Tipo B**

Aserraderos, lavanderías, centros de acopio, gasolineras, mecánicas, lubricadoras, hoteles, moteles, hostales, bares, discotecas, casinos, bodegas de víveres.

### **Tipo C**

Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, restaurantes, heladerías, cafeterías, panaderías, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

### **Requisitos**

Solicitud de inspección del local;

Informe favorable de la inspección;

Copia del RUC; y,

Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados) (Cuerpo de bomberos, 1945)

## **3.3 Requisitos Para Un Centro Infantil**

### **3.3.1 Tamaño Operacional**

El centro infantil o jardín de infantes como una institución, nace bajo la idea de prestar protección a los niños en su etapa infantil desde muy pequeños ya que al principio se crean como casas maternas, guarderías, y actualmente es visto como el primer nivel de básica dentro de la educación, donde los niños disfrutan de espacios para aprender, comer, jugar, y mantener contacto entre niños de su misma edad y la naturaleza.

Cada área, espacio, aula, lugar, rincón, patio, corredor, requiere de análisis estudio técnico, seguimiento de comportamiento de los niños ante cada aplicación o acción de espacios, como ruido, estimulación, inquietudes, etc.

### **Áreas o espacios básicos que debe tener el centro de desarrollo infantil para la atención a niños y niñas menores de 3 años**

1. Sala para cada grupo de edad.
2. Baño para cada grupo de edad (para los más pequeños área de higiene).
3. Área de cocina.
4. Área de comedor (aplica para centros que tienen servicio directo de alimentación).
5. Área para almacenamiento de alimentos (aplica para centros que tienen servicio directo de alimentación).
6. Área de descanso y sueño (independiente o dentro de sala).
7. Área para recreación (al interior del centro).
8. Área administrativa.

### **Características del centro infantil**

1. La estructura física, material, tangible del centro infantil, corresponde aspectos encadenados de diseño, ambiente, ornato, estética, higiene, etc.
2. La dirección y gestión de la institución infantil o Jardín d Infantes se encarga de Planificación, organización, regulación y control del centro educativo, esta gestión está a cargo y relacionado al personal docente, administrativo y de servicio q labora en el centro infantil.
3. El equipo personal de trabajo que laborare y ocupare los espacios deberá manejar con cuidado cada área de: dirección, organización, y estructuración del ejercicio docente - educativo.

### **Tipos de estructura**

La estructura física constructiva de un establecimiento infantil es de dos clases:

1. instalaciones específicamente creadas para este tipo de institución educativa.
2. edificios, o diferentes tipos de instalaciones, que son adaptadas para ejecutarlo como centro educativo infantil. (Martínez Mendoza, 2008)

El centro infantil, propone ambiente humano y el físico:

- El centro infantil debe tener un gran espacio exterior organizado, para su uso variado: juegos, paseos, el huerto y el jardín (Fröebel).
- El kindergarden ha de tener al menos una sala de juegos, una para actividades, una antesala y un jardín o patio. (Eskola Villacís, 2010)

La sala interior requiere buena iluminación natural y ventilación apropiada (L.Malucska, citando a Fröebel).

- El mobiliario ha de ser proporcional al niño, con bordes redondeados. (Fröebel).
- En la decoración ha de haber cuadros de animales, paisajes campestres, escenas naturales, bien visibles (Fröebel). (Cecilia, 2010)
- La organización de los grupos ha de ser mixto, con edades mezcladas (Fröebel, Montessori, Decroly).
- La organización de los grupos por edades ha de corresponderse en secciones de un año (Agazzi).
- Los locales de los niños y las niñas deben reunir requisitos especiales de higiene y buena iluminación, ventilación, calefacción, etc. (Agazzi).
- Ha de existir una proporción de espacio en metros cuadrados por niño, tanto en el interior como en el exterior (Agazzi).
- La institución infantil ha de posibilitar el contacto directo con la naturaleza y tener una huerta, jardín, (Decroly). (Cecilia, 2010)

Estos son solo algunos planteamientos de los clásicos respecto a la organización de la vida de los niños, el ambiente físico, el mobiliario, etc.

La propuesta organizativa de un instituto infantil comprende, lo constructivo y lo organizativo, la descripción del inmueble, uso de dependencias, organización y estructura de grupos por edades similares, la plantilla del personal y su distribución, capacidad, matrícula por aula, de acuerdo a lo legalmente establecido por los diferentes Ministerios de Educación.

### 3.3.2 División De Estudiantes

A cada niño en un centro infantil le corresponden dos y medio metros cuadrados de superficie vital, esto es índice para calcular la capacidad general del centro y de cada salón en particular, lo cual determina, las instancias de salud pública, y el funcionamiento efectivo de cada área.

Con respecto a la capacidad de establecimientos educativos infantiles es recomendable tener grupos homogéneos, de 80, 100, 120 o 180 niños.

Fröebel planteó que el Kindergarden en el área de juegos corresponde a cada niño 0,66 metro cuadrado. Agazzi estableció que el espacio cubierto debía tener al menos 4 metros cuadrados, y 10m en el espacio abierto, incluyendo el jardín.

El sobrepasar la capacidad de los salones ocasionara mal estar emocional y de salud de los niños.

Fröebel acentuaba que los grupos por aulas deben ser de 15 o 20 niños de edades homogéneas.

El máximo de capacidad es de 180 niños para todo el centro infantil, cifra límite para una institución educativa infantil, o jardín de infantes. (AMEI-WAECE, 2012)

Los niños de estas edades tienen características y necesidades que requieren de atención, de acción técnica individualizada, contacto afectivo estrecho y directo.

Según los lineamientos de jardines de infantes o maternas tenemos algunos artículos que debemos tener en consideración:

Art. 22: Para el funcionamiento de las salas llamadas integradas se necesitará previa autorización de la DEI teniendo las siguientes referencias:

- a) Sala de 1 a 2 años – Sala de 3 a 4 años.
- b) También se podrán integrar en una sala, los niños de 2 a 3 años en caso de no poseer niños de 1 año y no contar con un número suficiente de niños para diferenciarlas.

Art. 23: Cada docente tomará a su cargo la siguiente cantidad de niños para establecer un real vínculo afectivo con los mismos.

Sala 2 años 18 niños como máximo

Sala 3 años 18 niños como máximo

Sala de 4 años 20 niños como máximo (AMEI-WAECE, 2012)

### **3.3.3 Áreas Requeridas**

El estado emocional y el bienestar de los niños dependen de la determinación de la capacidad de espacios del establecimiento

La higiene escolar impone el número de niños que pueden simultáneamente convivir en un lugar, de acuerdo con el espacio existente y la posibilidad de satisfacción de las necesidades básicas de los niños.

La superficie vital es el espacio que los niños necesitan para desenvolverse en diferentes áreas sin interrupción y sin perjudicar su estado de salud.

En el centro infantil la superficie vital es el salón, áreas exteriores, pasillos, áreas comunes, espacios disponibles donde los niños puedan convivir, jugar, intercambiar, caminar, etc.

Las dependencias administrativas, los locales de la cocina y la lavandería, etc., no constituyen espacios de la superficie vital, porque teóricamente los niños no ocuparan estos lugares.

Las áreas exteriores deben tener relación directa con el medio circundante, con el sol, las plantas, el aire natural.

De no existir áreas exteriores ha de contemplar la posibilidad, dentro de la instalación, existan lugares, como pasillos amplios, terrazas, etc., que realicen la misma función.

Tenemos que tener en cuenta los factores climáticos en las áreas de recreación. (Martínez Mendoza, 2008)

Estas zonas pueden ser:

- Área libre, con césped o cementada, para actividades independientes grupales e individuales, que permitan el desarrollo de la actividad motriz.



- Área de ubicación de elementos y equipos estructurados de juego, como columpios, toboganes, deslizaderas, tiovivos, y de la actividad física gruesa, como son escaleras, colgaderas, neumáticos coloreados, y de construcciones para la actividad de los niños, como laberintos, casas de muñecas, etc. Pueden no situarse en la misma área, lo cual depende de variados criterios.

- Áreas de agua y arena.

- Área del huerto del centro infantil, la cual puede o no tener anexa un área para el cuidado de animales. (Martínez Mendoza, 2008)

Requerimientos sobre infraestructura de las áreas

a. Aulas: los locales destinados a salas de clase, deberán sujetarse a diferentes condiciones:

- Altura mínima entre nivel de piso terminado y cielo raso 3.00m libres.

- Área mínima por alumno 1.00m<sup>2</sup> x alumno

- Capacidad máxima: 15 a 20 alumnos x aula

- Distancia mínima entre el pizarrón y la primera fila de pupitres 1.60m libres y longitud máxima entre el pizarrón y la última fila de asientos es de 8.00m.

b. Laboratorios, talleres, etc.: Sus áreas y alturas mínimas estarán condicionadas al número de alumnos y equipamiento requerido. (Eskola, 2012)

Las edificaciones deben ser preferentemente de una sola planta en los centros infantiles para favorecer el movimiento de los niños, evitando peligros de altura. En los edificios de más de un piso es requisito indispensable que todas las tareas se desarrollen en un mismo nivel.

Cuando el Centro no se encuentre en planta baja deberá contar con medios seguros de circulación vertical. Preferentemente rampas, los pisos de esta circulación serán de goma ranuradas que brinde una superficie antideslizante posean asimismo barandas de seguridad a la que los niños no puedan subirse. (Eskola, 2012)

### **3.4 Direccionamiento Estratégico**

Se señala que fue Igor Ansoff iniciador de esta materia quien ha mediado de los años 70, planteara el término de " Strategic Management" (Dirección Estratégica), y que a partir de la dinámica de los acontecimientos que tienen lugar a fines de los años 70 y en los 80 en la economía mundial, y en la economía de EE.UU., como centro de la expansión de la posguerra, aceptaron y enriquecieron otros autores como Andrews y Porter entre los más destacados. Así, como sistema de dirección que permitía hacer frente a las nuevas condiciones de cambios estructurales, fue acogido y desarrollado dentro de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y de los países con mayor desarrollo de Europa, y adoptado como un enfoque innovador de la dirección en la práctica empresarial. (Publicaciones Vértice S.L, 2007)

La Dirección Estratégica constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio.

Este direccionamiento es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier entidad, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas).

La dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

## Etapas o Fases de la dirección Estratégica

Para Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul en Dirección Estratégica, 1997, la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Esta definición pone de relieve la serie de etapas que un director debe seguir:

- La elaboración de un análisis ambiental,
- la fijación de una dirección organizativa,
- la formulación de la estrategia de la organización,
- la ejecución de esta estrategia
- el ejercicio del control estratégico. (Hernández, 2005)

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

*• La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.*

*• La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.*

*• La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras*

*responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo* (Ramírez Cavassa, 2004).

### **3.4.1 Misión**

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la *misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"*. Además, según el mencionado autor, la *misión* proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, *"sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"* (Muñiz González, 2005)

Características de una misión

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Elementos que complementan la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

### **3.4.2 Visión**

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. (Kotler, Amstrong, Cámara, & Cruz, 2004)

Como se realiza la visión de una empresa (de Diez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez , & Periañez, Administración y Dirección, 2001)

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

-¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

-¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -¿Quiénes trabajarán en la empresa?

-¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

-¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

### **3.4.3 Objetivos**

Podemos definir los objetivos de la empresa: funciones y características como los resultados que se desean alcanzar o como los fines hacia los cuales se dirige su comportamiento una organización o empresa.

También lo podemos definir como la posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar. Para comprender mejor lo que son los objetivos de la empresa vamos a ver cuáles son sus funciones.

### **3.4.4 Funciones**

- ✓ Los objetivos de la empresa sirven para guiar y coordinar las acciones en el seno de la empresa.
- ✓ Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados.
- ✓ Motivación a los empleados.
- ✓ Transmitir al exterior las intenciones de la empresa en busca de apoyos e imagen. (Fleitman, 2000)

#### **Características de los objetivos**

- Los objetivos deben ser claros y específicos, para que los miembros de la organización entiendan perfectamente donde quiere ir la empresa y lo que se espera de ellos, y de esta forma los objetivos servirán de guía y de motivación.
- Los objetivos deben ser reales, ya que unos objetivos inalcanzables desanimarían, y unos objetivos fáciles de alcanzar no servirían de movilización de esfuerzos.
- Los objetivos deben ser medibles para poder apreciar perfectamente cuál es la diferencia a cubrir y que se tiene que hacer para cubrir esa diferencia.
- Además, un objetivo medible es más fácilmente controlable. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004)

### **3.4.5 Principios Y Valores**

Refleja las principales ideas y comportamientos, sirven de orientación para la conducción de las actividades del personal. Constituyen un marco ético dentro del cual han de concentrarse cada esfuerzo realizado

#### **Principios:**

Son la base sobre la que se construye la organización. Son patrones que nos ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día debemos ser mejores.

#### **Valores:**

Son intangibles pero poseemos los seres humanos, representan una parte fundamental para el buen desarrollo y proyección de la empresa.

### **3.5 Estructura Funcional Y Operativa**

#### **La Estructura Funcional**

Determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas.

#### **Características de la estructura funcional:**

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
  
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

En la estructura funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los

asuntos de su competencia. Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad. Por ejemplo, un jefe de producción se especializaría solo en ese campo y no tendría competencia en problemas como la rotura de una maquinaria. (Gil Estallo, 2008)

### **3.6. Estándares De Calidad En La Educación**

#### **3.6.1 El Significado De Calidad Educativa** (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

La diversidad de posturas existentes siempre le va a condicionar a lo que cada persona o grupo de personas considera que debe ser el fin o propósito principal de la educación como actividad humana. Por lo tanto, no se trata de un concepto neutro, sino que tiene una fuerte carga social, económica, cultural y política.

El propósito que definamos para la educación es determinante para dar sentido a la expresión “calidad educativa”. Muchos creen equivocadamente que existe un consenso sobre cuáles deben ser los fines de la tarea educativa, cuando en realidad esto depende de la manera como las personas conciben la sociedad ideal, a cuya consecución debería contribuir el sistema educativo como mecanismo de socialización y de creación de capacidades y emprendimiento para transformar y mejorar la sociedad.

#### **3.6.2 Estándares De La Calidad Educativa** (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

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



debe ser de calidad.

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

### **¿Qué son los estándares de calidad educativa?**

Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Finalmente, cuando los estándares se aplican a los establecimientos educativos, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

Los estándares propuestos aspiran a tener las siguientes características:

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

**¿Para qué sirven los estándares de calidad educativa?** (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que puedan exigir una educación de calidad.
- Proveer información a los actores del sistema educativo para que estos puedan:
- Determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y cómo debe ser una buena institución educativa;
- Realizar procesos de autoevaluación;
- Diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento, fundamentados en los resultados de la evaluación y autoevaluación.
- Proveer información a las autoridades educativas para que estas puedan:
- Diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo;
- Ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo, basados en los resultados de la evaluación;
- Crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones;
- Realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos;
- Mejorar las políticas y procesos relacionados con los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías;
- Informar a la sociedad sobre el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo.

**¿Por qué necesitamos estándares en Ecuador?**

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

nuestro país no había tenido definiciones explícitas y difundidas acerca de qué es una educación de calidad y cómo lograrla. A partir de la implementación de los estándares, contaremos con descripciones claras de lo que queremos lograr, y podremos trabajar colectivamente en el mejoramiento del sistema educativo.

### **¿Qué tipo de estándares está desarrollando el Ministerio de Educación?**

El Ministerio de Educación se encuentra diseñando los Estándares de Aprendizaje, de Desempeño Profesional, de Gestión Escolar, y de Infraestructura, con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados. A continuación se explican los tipos de estándares. (ANEXO 1)

#### **3.6.3 Estándares De Desempeño Profesional**

Son los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano.

Actualmente se están desarrollando estándares generales de Desempeño Profesional: de docentes y de directivos. A futuro se desarrollarán estándares e indicadores para otro tipo de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, asesores, auditores y docentes de diferentes niveles y áreas disciplinares.

### **¿Para qué usar los estándares de desempeño profesional?**

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

### **3.6.4 Estándares De Desempeño Profesional Docente**

¿Qué caracteriza a un docente de calidad en el sistema educativo ecuatoriano?

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

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

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

Dimensión: Ámbito o área de acción de los docentes que tienen un objetivo concreto en función de los aprendizajes de los estudiantes.

Estándar General: Descriptores macro de habilidades, destrezas, competencias, conocimientos y actitudes que deben demostrar en su desempeño.

Estándar Específico: Descriptores concretos que permiten la verificación del cumplimiento de lo propuesto en el estándar general.

Indicador (nivel de desempeño): Acciones o prácticas fundamentales del desempeño profesional docente que permiten cualificar su labor.

Por ello los estándares:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y
- Vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación. (ANEXO 2)

### **3.6.5 Estándares De Desempeño Profesional Directivo** (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

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

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

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

Es importante aclarar que cuando hablamos de directivos nos referimos a aquellas personas que cumplen con las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector o Vicerrector deben realizar.

Dimensión: Ámbito o área de acción de los directivos que tienen un objetivo concreto de la organización y gestión institucional.

Estándar General: Descriptor macro de habilidades, destrezas, competencias, conocimientos y actitudes que deben evidenciar en su desempeño.

Estándar Específico: Descriptor concreto que permite la verificación del cumplimiento de lo propuesto en el estándar general.

Indicador (medios de verificación): Trabajos, productos u otras muestras de desempeño, que permiten emitir juicios respecto a nivel de calidad alcanzado.

Por ello estos estándares:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y
- Vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

### **3.6.6 Estándares De Aprendizaje**

#### **¿Qué son los Estándares de Aprendizaje?**

Son descripciones de los logros de aprendizaje y constituyen referentes comunes que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde el

primer grado de la Educación General Básica hasta el tercer curso de Bachillerato.

### **¿Cuál es la relación entre los estándares de Aprendizaje y el Currículo Nacional?**

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

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

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

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

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

Estándar de aprendizaje: Son descripciones de los logros que deberían alcanzar los estudiantes en determinada área, grado o nivel. Comprenden el proceso de desarrollo de capacidades, entendimientos y habilidades que se van profundizando y ampliando desde niveles más simples a más complejos (Forster y Master, 1996-2001).

Especifican muy claramente los componentes que deben ser enseñados y aprehendidos en cada dominio de conocimiento.

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

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

Ejemplos de desempeño: Son muestras de todo aquello que los estudiantes hacen cuando se encuentran en un determinado nivel.

**3.6.7 Estándares De Infraestructura** (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

### **¿Qué son los Estándares de Infraestructura?**

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



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

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

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

Por ello, estos estándares:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- Obedecen a las características territoriales, tomando en cuenta la realidad geográfica, urbana y rural;
- Vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación. (ANEXO 3)

#### **3.6.8 Estándares Arquitectónicos De Infraestructura Educativa**

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

Nace de la idea del “aula modular” la misma que al ubicarse de manera continua con varios módulos, se convierte en un bloque de aulas conceptualmente conocido como “espacio educativo” de integración estudiantil. Del “aula modular” se crean los demás bloques de apoyo como son: administración, biblioteca, comedores, sala de uso múltiple, etc. (ANEXO 4)

### **3.6.9 Estándares Urbanísticos Para La Infraestructura Educativa**

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

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

Dentro de las políticas de inclusión se establece la integración de otros servicios públicos, que distribuidos adecuadamente conforman equipamientos dentro de la ciudad planificando proyectos integrales, mejorando su infraestructura vial, sanitaria y el acceso a los servicios básicos. Esto permite fortalecer la imagen educativa e integrar sus espacios al medio urbano. (ANEXO 5)

## **3.7 Instrumentos De La Gestión Educativa**

### **3.7.1. Proyecto Educativo Institucional**

¿Qué es el PEI?

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes. (Menigno Hidalgo, 2001)

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

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro. (Rojas Torres, 2001)

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

**El Proyecto Educativo Institucional nos permite:**

- Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.
- Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios. (Osear Huaranga, 2005)
- Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.
- Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.
- Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

**Características del PEI**

**Manejable**

El PEI debe ser un documento de manejo fácil por lo que unas pocas páginas son suficientes para contenerlo. El PEI debe estar al alcance y disposición de todos los elementos para su consulta por lo que es conveniente acompañarlo de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad. La presentación debe ser atractiva y motivadora para

dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad. (Menigno Hidalgo, Proyecto Pedagógico, 2000)

### **General y generador**

En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como manuales de operación, normas institucionales, el Plan Operativo Anual - POA y los Proyectos de Aula. (Osear Huaranga, Estrategia de Proyectos)

### **Integral y coherente**

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

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

Todos los actores de la Comunidad Educativa debemos tener acceso al manejo y conocimiento del Proyecto Educativo y así integrarnos al proceso de implementación, seguimiento y evaluación.

### **Participativo y consensuado**

El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad. Los diferentes actores que participan en su construcción, tanto internos como externos tienen ingerencia

en la toma de decisiones, y por ende son responsables de los resultados y consecuencias que dichas decisiones tienen.

El compromiso efectivo de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial de los docentes, es un factor determinante en el éxito del PEI ya que son los que cotidianamente enfrentan la tarea educativa. Los estudiantes tienen mucho que aportar al proyecto sobre la base de sus intereses y necesidades, saben lo que les motiva. (Ministerio de Educación de Venezuela, 1997)

Nuevas concepciones en torno al aprendizaje exigen que los padres de familia y la sociedad participen en estos procesos; además, la participación, debe despertar el sentido de pertenencia y motivación. Dicha participación es considerada como un proceso en el que se propicia un intercambio de experiencias real y libre, tener derecho a expresarse y ser escuchado, aceptar las opiniones divergentes, tomar consensualmente las decisiones, estimular la creatividad, ser responsables de las acciones, sentirse actor y hacedor.

### **Flexible, abierto y progresivo**

El PEI es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos que se han consensuado en primera instancia en la comunidad educativa, a partir de él deben comenzar a elaborarse los otros documentos programáticos y manuales de operación. No es un documento definitivo, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados y los cambios del contexto y entorno.

### **3.7.2 Proyecto Curricular Institucional**

Qué es el Proyecto Curricular Institucional (PCI)?

El Proyecto Curricular Institucional (PCI) forma parte de la propuesta pedagógica del PEI y se presenta a través de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes. Asimismo, define el desempeño del docente y del alumno para el aprendizaje, los estilos de enseñanza y de aprendizaje, el modelo de evaluación y otros elementos que orientan el trabajo docente.

Sugerimos considerar la siguiente estructura para elaborar el PCI: Perfiles de los estudiantes y docentes.

- ✓ Principios psicopedagógicos.
- ✓ Programa curricular diversificado.
- ✓ Comprende las áreas curriculares organizadas en torno a los siguientes elementos: Fundamentación o enfoque de las áreas curriculares.
- ✓ Organizadores y competencias por ciclos
- ✓ Matriz de capacidades diversificadas (capacidades, conocimientos y actitudes priorizados, contextualizados, formulados por grados para las escuelas polidocentes completas y por ciclos para las escuelas unidocentes y polidocentes multigrado).
- ✓ Orientaciones metodológicas.
- ✓ Lineamientos para la evaluación del aprendizaje.
- ✓

#### **Características del PCI**

La autonomía pedagógica de los establecimientos escolares exige que cada uno de ellos, si bien respete los lineamientos generales impuestos desde el Estado sobre el contenido de la enseñanza, pueda imponer sus propias características que se adecuen a las características de su matrícula.

El Proyecto Curricular Institucional (PCI) es la parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional, y es una propuesta para la educación, específicamente

destinada a alumnos concretos, que debe ser consensuado por todos sus actores. Estos deben sentirse parte y responsables, de lograr los objetivos explicitados. Este proyecto estará sujeto a cambios, en base a discusiones que garanticen la participación democrática, sobre los contenidos a enseñar, la oportunidad de hacerlo, el modo, y el propósito, de acuerdo al ideario institucional.

Los contenidos deben ser los mismos en todos los colegios, pues de lo contrario, un alumno no podría cambiar jamás de escuela, pero puede variar el enfoque, las estrategias de enseñanza, que no serán las mismas para una población urbana, que para una población rural, para niños de padres que trabajan todo el día o que no tengan preparación para ayudar a sus hijos con las tareas, que para padres que puedan brindarles un apoyo extraescolar, etcétera. El proyecto se basa en vislumbrar las carencias y los recursos con que se cuenta, para tratar de remediar las primeras y aprovechar los segundos. (Díaz Alcazar, 2002)

La planificación tradicional se elaboraba anualmente por el equipo directivo, trazando el plan en forma lógica, cerrada y estática, a diferencia de lo que se denomina planificación estratégica que es flexible, abierta y considera las influencias del entorno.

La concreción más específica de esta planificación será la que cada docente efectúe sobre sus alumnos, en un año determinado, en la planificación áulica, que debe ser coherente con el Proyecto Curricular Institucional.

### **3.8 La Estructura Operativa**

Los que operan una empresa, toman decisiones pero deben rendir cuentas a la parte funcional, por otra parte quienes están en las áreas funcionales piden cuentas pero no meten sus manos en la operación.

La estructura operativa o estructura madre, donde es posible encadenar todos los procesos y actividades necesarias para que el colaborador pueda, de manera natural; definir, ubicar, diseñar, estructurar y renovar los procesos, en la búsqueda de hacer del mito de la mejora continua, una realidad. (LMF Asociados, 2009)



### **3.9 Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

- Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.
- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- ✓ Debe contener únicamente los elementos indispensables. (Hernández Orozco, 2007)

Por otro lado, los organigramas cumplen una función como medio de comunicación dentro de la organización. A través de ellos se puede, por ejemplo, informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es la estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar, etc.

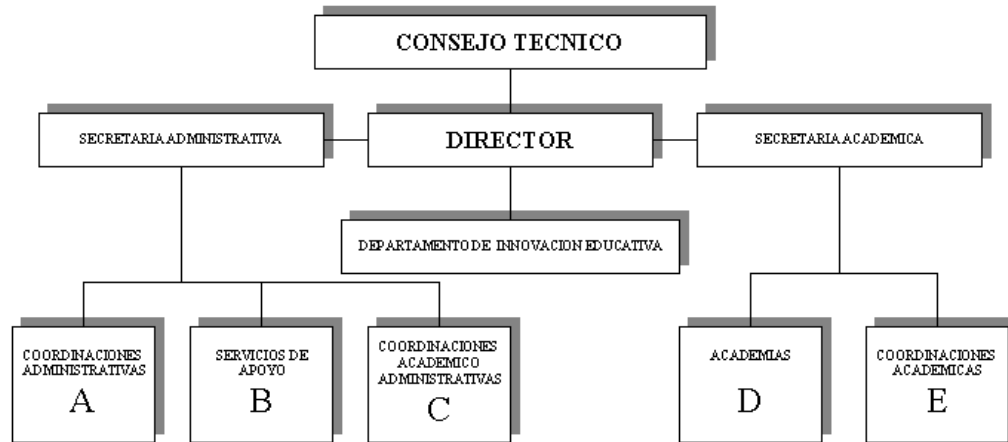
#### **3.9.1 Organigrama Estructural**

Es la espina dorsal de la empresa, en donde se señalan los puestos jerárquicos tanto de forma horizontal como vertical, desde los puestos más bajos hasta los de mando. Presenta solamente la estructura administrativa de la organización.

“Un organigrama estructural, representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir,

sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.  
(Vásquez, 2002)

Ejemplo:



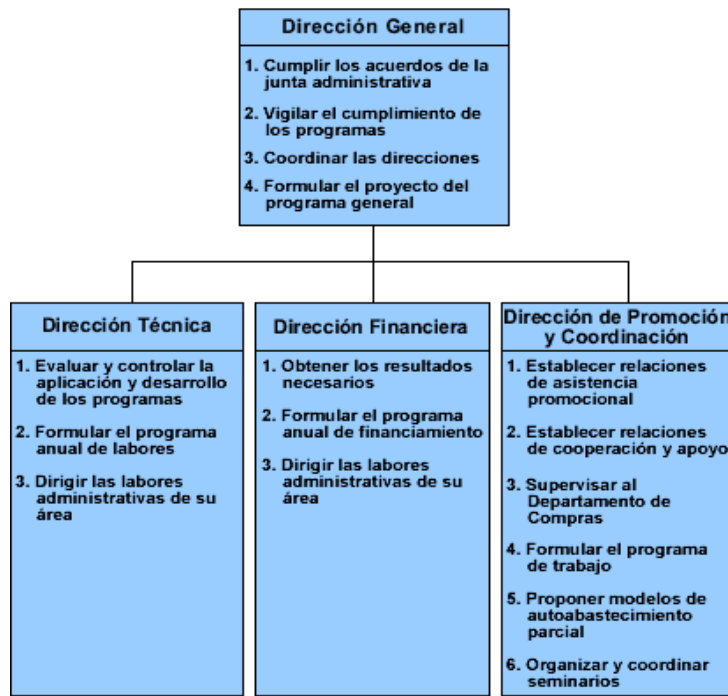
Fuente: <http://www.igestion20.com>

### 3.9.2 Organigrama Funcional

Muestran, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento.

“Un organigrama funcional, parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.” (Vásquez, 2002)

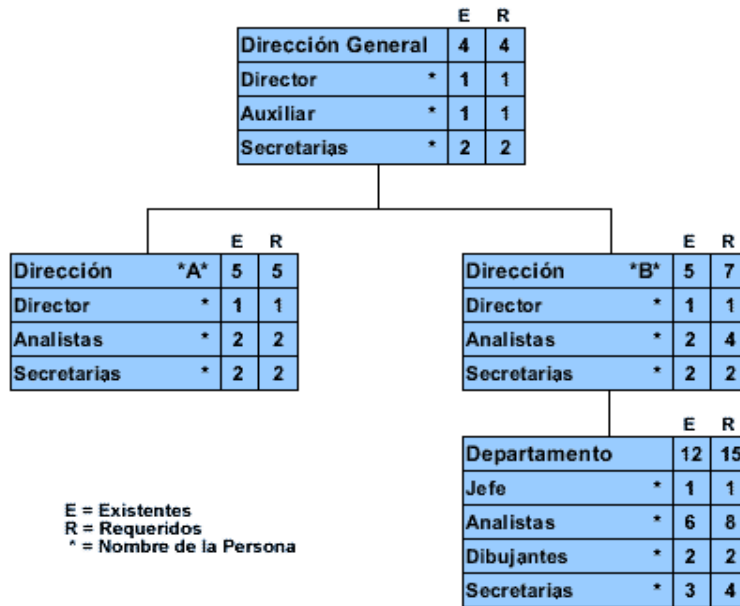
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

### 3.9.3 Organigrama De Personas

También conocidos como organigramas de integración de puestos: destacan dentro de cada unidad de los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

## CONCLUSIONES

- ✓ La temática de gestión por procesos y gestión educativa es una ciencia poco conocida y no abordada en el ámbito de administración institucional
- ✓ La gestión ha sufrido un cambio total al tener el apoyo y seguimiento de las entidades gubernamentales
- ✓ Los docentes y directores conocen poco de cómo debe ser la gestión eficaz y eficiente de un centro infantil.
- ✓ La educación actualmente es responsabilidad de todos no solo de la comunidad educativa sino también del estado, la familia, y demás actores de la sociedad es por esta razón que todos y cada uno de ellos deben estar al tanto de las necesidades de los niños y de la institución que les da acogida y colaborar con su desarrollo.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta las investigaciones realizadas se establece la necesidad de implementar un plan estratégico que cuente con la gestión por procesos que oriente a la gestión administrativa planificación que debe llevar:

1. Una correcta administración
2. Una infraestructura adecuada
3. Actualización de los conocimientos acerca de la administración y gestión de un centro infantil para así cumplir con los lineamientos establecidos por la ley.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Cuya Vera, R. (14 de 09 de 2012). *Educación con la norma ISO 9001*. Recuperado el 2012, de <http://www.calidadintegral.com>
- Agnitio. (21 de enero de 2000). *definicion ineludible*. Recuperado el octubre de 2012, de [www.definicion-de.es](http://www.definicion-de.es)
- Almería. (9 de octubre de 2002). Obtenido de [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/w\\_calidad/wQ9\\_10.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/w_calidad/wQ9_10.pdf)
- AMEI-WAECE. (julio de 2012). *Asociación mundial de educadores infantiles nuestro modelo de centro*. Obtenido de Currículo en la educación de primera infancia: <http://www.waece.org>
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá: Legis.
- Armando, C. S. (1980). *Psicología de la Administración Educativa Vol. II*. San José.
- Arredondo Castillo, S. (2002). *Compromisos de la evaluación educativa*. Madrid, España: Pearson educación.
- asamblea nacional. (24 de Julio de 2008). *asamblea nacional*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012, de <http://www.asambleanacional.gov.ec>
- Ayala, J. (-E. (s.f.). *El estado de la educación en el Ecuador*. Obtenido de Educación para todos: [http://www.educacionparatodos.com/recursos/El\\_estado\\_de\\_la\\_ed](http://www.educacionparatodos.com/recursos/El_estado_de_la_ed)
- Beltran, J., & Carmona, M. o. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*. Berekintza.
- BOTERO, C. (2006). Cinco tendencias de la gestión educativa. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*. N° 49 , págs. 37-61 págs 1-11.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile.
- Calderon, E. (19 de octubre de 2010). *Gerencia Educativa*. Obtenido de Gerencia Educativa: [http://gerenciaeducativa803.blogspot.com/2010\\_10\\_01\\_archive.html](http://gerenciaeducativa803.blogspot.com/2010_10_01_archive.html)
- Carlos, P. (2010). *Egrupos*. Obtenido de GerenciaCarlos: <http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2010/05/26/la-planificacion.html>

- Carrillo Landazábal, M. S. (13 de junio de 2011). *Escuela de ingenierías*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de ¿Que es la guía iwa 2?: <http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co>
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los sistemas educativos. *Seminario Internacional "Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa"*. Santiago de Chile.
- Cecilia, A. (octubre de 2010). *Blogspot*. Obtenido de breve historia de la pedagogía Froebel/ Decroly/Agazzi: <http://brevehistoriadelpedagogia.blogspot.com>
- Cnna. (3 de enero de 2003). *Consejo Nacional de la niñez y adolescencia*. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/>
- Cnna. (3 de enero de 2005). *Consejo nacional de la niñez adolscencia*. Obtenido de Resolución jurídica: <http://www.cnna.gob.ec/>
- CNNA. (15 de octubre de 2007). *Acerca de: Consejo nacional de la niñez y adolescencia*. Obtenido de <http://www.sndpina.gob.ec/>
- Consejo Escolar del estado. (2009). Una mirada a la educación infantil. *Revista Participacion educativa*.
- Cuenca Gonzáles, L. (s.f.). Enfoque de procesos: modelos de referencia.
- Cuerpo de bomberos. (1945). *cuerpo de bomberos*. Obtenido de cuerpo de bomberos permisosde funcionamiento.
- de Diez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez , F., & Periañez, C. R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill.
- de Diez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez, C. R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz Alcazar, F. (2002). *Didáctica y Currículo* (Edición de la Universidad de la Castilla la Mancha ed.). La Mancha: Coleccion Humanidades.
- Díaz, A. (s.f.). *Gerencia Educativa NCA*. Obtenido de Gerencia Educativa NCA: <http://clasev.net/v2/mod/glossary/print.php?id=8299&mode=author&hook=D&sortkey=LASTNAME&sortorder=desc&offset=-10>
- Diccionario abc. (2007). *Holístico*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com>
- Dmq. (2009). *Distrito metropolitano de quito*. Obtenido de requerimientos: <http://www.quito.gob.ec>

- DRAE. (2001). *definicion de ineludible* (Vigésima segunda ed.). (DRAE, Ed.) MADRID.
- El país. (4 de Mayo de 2002). *Diccionario el país*. (E. p. SL, Editor) Recuperado el septiembre de 2012, de <http://servicios.elpais.com/>
- Eskola Villacís, O. A. (Diciembre de 2010). *Escuela de postgrados: Universidad Técnica Particular de Loja*. Obtenido de Tesis : <http://cepra.utpl.edu.ec>
- Eskola, F. J. (16 de diciembre de 2012). *Normas Y arquitectura*. Obtenido de Centro infantil del Ecuador: <http://www.slideshare.net/frederex>
- Estudiantes UPEL-Guanare. (26 de Enero de 2011). *Blogger*. Obtenido de <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Gil Estallo, M. d. (2008). *Como crear y hacer funcionar una empresa conceptos e instrumentos*. ESIC.
- GUTIERRES, F. (s.f.). *Discusiones Académicas Proyectos y otros temas*. Obtenido de Discusiones Académicas Proyectos y otros temas: <http://unefaiembo.foroactivo.com/t75-gerencia-y-las-opiniones-de-diferentes-autores>
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia de Costa Rica.
- Hernández Ruíz, R. (1998). Calidad de la educación básica. *Revista Latinoamericana de estudios educativos*, XXIV(1 y 2), 79-100.
- Hernández, E. D. (2005). *Introducción a la Gestión (management)*. Valencia, España: Editorial de la UPV.
- Iess. (2003). *Instituto de seguridad social*. Obtenido de base legales: <http://www.iess.gob.ec/>
- Izaguirre Peralta, L. (10 de 03 de 2007). Educación y calidad. *Revista Iberoamericana de educación*(42/2).
- Kotler, P., Amstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (10º edición ed.). Monterrey, México: Pearson Educacion.
- LMF Asociados. (2009). *Slideshare*. Obtenido de Estructura Operativa: <http://www.slideshare.net/bfranco>



- MANES, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires.
- Martínez Mendoza, F. (2008). Elementos Constituyentes del Centro Infantil. *Revista de investigación cubana*.
- Menigno Hidalgo, M. (2000). *Proyecto Pedagógico*. INAPED.
- Menigno Hidalgo, M. (2001). *Proyectos Curricular del Centro Educativo*. INADEP.
- MIES. (2011). *MIES*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec>
- Ministerio de educación. (2009). *Centros infantiles*. Obtenido de educación: <http://educacion.gob.ec/educacion-inicial/>
- Ministerio de educación. (septiembre de 2009). *Nmge: ministerio de educación*. Obtenido de modelo de gestion.
- Ministerio de educación. (31 de marzo de 2011). *LOEI ministerio de educación*. Recuperado el octubre de 2012, de [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Ministerio de educación. (8 de agosto de 2012). *legislación educativa*. Recuperado el 8 de agosto de 2012, de <http://www.educarecuador.ec>
- Ministerio de educación. (20 de octubre de 2012). *misión y visión*. Recuperado el 10 de diciembre de 2012, de <http://educacion.gob.ec/>
- Ministerio de educación. (26 de Julio de 2012). *Reglamento de la LOEI*. Recuperado el 21 de noviembre de 2012, de <http://educacion.gob.ec>
- Ministerio de Educación de Venezuela. (1997). Características del PEI. En *Proyecto Pedagógico del Plantel*. Caracas: FEDUPEL.
- Ministerio de educación del Ecuador . (2012). *Rendición de cuentas 2012*. Quito.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *plan decenal de educación del Ecuador 2006-2015*. Quito .
- Ministerio de Educación del Ecuador. (marzo de 2012). *Estándares de calidad*. Obtenido de Significado de Calidad Educativa: <http://educacion.gob.ec/>
- Muñiz González, R. (2005). Dirección estratégica. *Marketing en el siglo XXI*.
- Organización de los estados americanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI). (s.f.). *informe de progreso educativo Ecuador 2006*. Quito . Obtenido de [www.oei.es](http://www.oei.es): [http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal\\_ecuador2006.pdf](http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf)
- Osear Huaranga, R. (2005). *Proyecto Desarrollo Institucional*. San Marcos.

- Osear Huaranga, R. (s.f.). *Estrategia de Proyectos*. Peru: San Marcos.
- Pernaletes Romero, D. (s.f.). *Liderazgo y gerencia*. Obtenido de Liderazgo y gerencia: <http://liderazgoygerencia.blogspot.com/2005/10/el-oficio-de-gerente-daniel-romero.html>
- Peteiro de Bureau Veritas, D. R. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Dirección Estratégica* (2.0 ed.). Málaga, España: Vértice.
- Qca. (18 de Julio de 1993). *Gestion de calidad: ISO 9001*. Recuperado el octubre de 2012, de <http://www.qcaquality.com.ar/>
- Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Limusa, México: Noriega.
- Ramírez, P., & Cornejo, M. I. (2005). ¿Cómo han sido educados los educadores? *Revista Iberoamericana de Educación*, 14.
- Rojas Torres, J. (2001). *Proyectos Educativos*. Editorial San Marcos.
- SACRISTÁN, G. (1992). Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores. En J. Ezpeleta, & A. Furlán, *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile.
- SACRISTÁN, G. y. ( 3-5 de junio de 1991). La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia educativa de la escuela). . *La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia educativa de la escuela)*. Seminario Internacional de Gerencia Educativa. México D.F.
- SANTANDER, A. (s.f.). *Gerencia Educativa NCA*. Obtenido de Gerencia Educativa NCA: <http://clasev.net/v2/mod/glossary/print.php?id=8299&mode=author&hook=ALL&sortkey=FIRSTNAME&sortorder=desc&offset=270>
- Secretaría de Educación pública. (2003). Antología de gestión escolar. *programa nacional de carrera magistral*. México.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE MÉXICO. (2009). Modelo de gestión educativa estratégica, programa Escuelas de Calidad. México D.F., Mexico: D.R © Secretaría de Educación Pública, 2009.

- Tiana Ferrer, A. (s.f.). La evaluación de los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana de Educación N° 10 Evaluación de la Calidad de la Educación.*
- TIANA, A. (1996). La evaluación de los sistemas educativos. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. N° 10* , 37-61.
- UNESCO. (31 de marzo de 2011). *UNESCO*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de LOEI: <http://planipolis.iiep.unesco.org/>
- Valentín. (Mayo de 2012). *etimologias.dechile.net*. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?gestio.n>
- Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada*. Quito: Ediciones Ábaco cía. Ltda.
- VENEGAS, P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos. *Revista Gestión de la Educación, escuela de administracion educativa.*
- Wordpress. (2008). *Definicion de derecho*. Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de <http://definicion.de>

## ANEXOS

### ANEXO 1

Informe del Progreso Educativo, Ecuador 2006			
Área	Nota	Tendencia	Comentarios
Cobertura	B	↑	Ha existido un incremento importante en la cobertura de los niños y niñas que ingresan de 2do. a 7mo. año de educación básica, pero el ausentismo es significativo en primero de básica, en los últimos años de básica, y en bachillerato.
Eficiencia	C	↔	Hay menor repetición escolar, pero todavía muchos niños y niñas abandonan la escuela antes de concluir sus estudios.
Calidad	D	↓	En las últimas pruebas nacionales los niños rindieron menos que en pruebas anteriores, y sus puntajes en pruebas internacionales son menores que los de otros países de América Latina.
Equidad	D	↓	Los niños pobres provenientes de las áreas rurales, de la Costa y la Amazonia, indígenas y afroecuatorianos, acuden con menor frecuencia a la escuela y tienen logros académicos menores, en comparación con los de otras zonas. La diferencia de escolaridad entre ricos y pobres se ha incrementado.
Estándares	D	↔	A pesar de existir estándares curriculares desde 1996, no se sabe si se están cumpliendo. Es necesario evaluar el progreso de la reforma curricular y establecer políticas para mejorar los niveles de ejecución.
Evaluación	D	↓	El sistema nacional de evaluación de logros de aprendizaje se quedó en suspenso. En el 2006 el modelo de evaluación LLECE fue asumido por el MEC.
Profesión Docente	D	↔	Los sistemas de formación, capacitación e incentivos para los docentes continúan inadecuados. El hecho que los maestros no están integrados en las reformas educativas contribuye a que la situación no mejore.
Financiamiento	D	↔	Ecuador invierte menos en educación que otros países. Además, el gasto es disperso y poco transparente. La tendencia no ofrece mucha esperanza en que se aumentará en inversión lo suficiente para el futuro próximo.
Gestión	C	↓	Aunque existen iniciativas educativas importantes en el nivel local, la inestabilidad política continua y la debilidad institucional hacen cada vez más difícil coordinar el sistema, y dar continuidad a las políticas y programas educativos.
Escala de Notas	A B C D F	Excelente Bueno Regular Deficiente Muy deficiente	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 10px;">↑</div> <div style="margin-right: 10px;">↔</div> <div style="margin-right: 10px;">↓</div> <div style="text-align: left;"> <p>Progreso</p> <p>Sin tendencia definida</p> <p>Retroceso</p> </div> </div>

Organización de los estados americanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI). (2006) Informe de progreso educativo Ecuador 2006. Obtenido el 15 de mayo del 2003 de: [http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal\\_ecuador2006.pdf](http://www.oei.es/quipu/ecuador/preal_ecuador2006.pdf)

ANEXO 1.1

Informe de Progreso Educativo, Ecuador 2010			
Área	Nota	Tendencia	Comentarios
Cobertura	B	↔	Cada vez se matriculan más niños en las escuelas. El número de estudiantes que se matricula en la Educación General Básica (EGB) es alto. Sin embargo, todavía existen importantes retos en cuanto a la cobertura de educación inicial y bachillerato.
Permanencia <sup>1</sup>	C	↑	Es bueno que cada vez más niños y jóvenes permanezcan en el sistema. Sin embargo, mientras que la gran mayoría de los estudiantes concluye sus estudios de primaria (2do-7mo EGB), no es el caso para los alumnos de secundaria (8vo-10mo EGB y bachillerato).
Logros académicos <sup>4</sup>	F	↔	Las calificaciones obtenidas tanto en pruebas nacionales como internacionales son muy bajas. Las calificaciones no parecen haber mejorado a lo largo del tiempo lo cual, comparado con los recursos invertidos, puede ser percibido como retroceso.
Equidad	D	↓	Los estudiantes de familias que perciben menos ingresos, quienes residen en zonas rurales y/o pertenecen a etnias minoritarias, tienen –en promedio– menos años de escolaridad y menores calificaciones en pruebas que sus contrapartes. Las diferencias parecen incrementar con el tiempo.
Estándares	D	↑	Aunque existen estándares de manera implícita en los currículos, todavía no se cuenta con un sistema de estándares explícitos, conocidos y aceptados por todos. Sin embargo, se está trabajando en la elaboración de los mismos.
Evaluación	C	↑	Existe un sistema nacional de evaluación, pero éste todavía no tiene conexión con estándares establecidos y consensuados. Históricamente, los exámenes nacionales no se han administrado de manera regular y no todos los resultados son comparables a través del tiempo. Se cuenta con una baja participación en exámenes internacionales.
Profesión Docente	C	↑	Aunque los incentivos para los docentes, la formación y su participación en la reforma educativa han visto mejoras, todavía existen retos en estas áreas. Adicionalmente, los pedagogos todavía tienen una preparación inadecuada y se requiere ajustar las remuneraciones, su preparación y pago.
Financiamiento	C	↑	Mientras que la inversión en la educación ha aumentado, sigue siendo menor en comparación con otros países de la región y su distribución no es la adecuada.
Gestión	C	↔	La mayoría de las decisiones todavía se toma a nivel central. Aunque se está proponiendo un nuevo modelo de gestión del sistema educativo, éste debe promover la participación de otros actores, tanto en el nivel nacional como local.
Escala de Notas	A B C D F	Excelente Bueno Regular Deficiente Muy deficiente	

Organización de los estados americanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI). (2010) Informe de progreso educativo Ecuador 2010. Obtenido el 15 de mayo del 20013 de: <http://www.fe.org.ec/Publicaciones/ProgEducEc2010.pdf?Carpeta=Preal%20Publicaciones%5CInformes%20de%20Progreso%20Educativo%5CInformes%20Nacionales&Archivo=RC%20Ecuador%202006.pdf>

ANEXO 2

Comparación de las puntuaciones medias en lectura de los estudiantes de 6º de cada país con el promedio de los países participantes del SERCE



Nota explicativa: se ha tomado como muestra el área de lectura, ya que Ecuador obtuvo la misma puntuación en el resto de áreas evaluadas, a excepción de Ciencias en la cual no

Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO). (2008) Segundo estudio regional, comparativo y explicativo (SERCE). Obtenido el 15 de mayo del 20013 de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001606/160660s.pdf>

ANEXO 2.1

Comparación de la dispersión de los resultados escolares por país en 3º grado de primaria

Diferencia percentiles 90 -10	Matemática	Lectura
Menor a 200 puntos	Colombia, Ecuador, R. Dominicana, Guatemala, El Salvador, Panamá y Nicaragua	Nicaragua
Entre 200 y 250 puntos	Brasil, Uruguay, Argentina, México, Chile, Costa Rica, Perú y el estado mexicano de Nuevo León	Paraguay, México, Uruguay, Argentina, Brasil, R. Dominicana, Costa Rica, Chile, Colombia, Panamá, Ecuador, El Salvador, Perú, Guatemala y el estado mexicano de Nuevo León
Entre 251 y 299 puntos	Paraguay	Cuba
300 y más	Cuba	

ANEXO 2.2

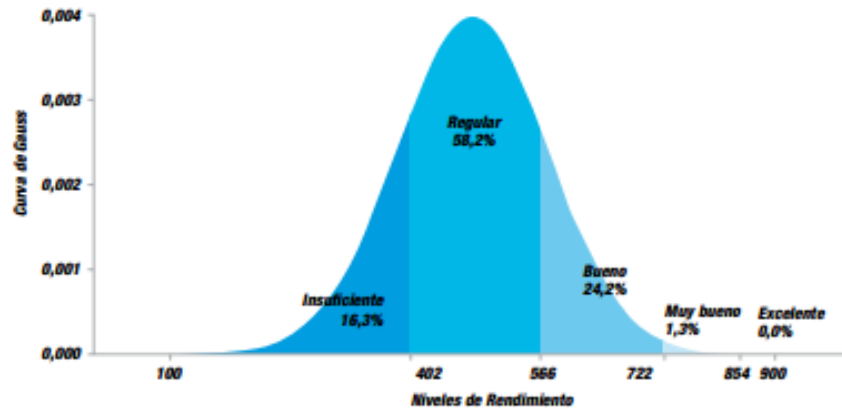
Comparación de la dispersión de los resultados escolares por país en 6º grado de primaria

Diferencia percentiles 90 -10	Matemática	Lectura	Ciencias
Menor a 200 puntos	R. Dominicana, Nicaragua, El Salvador, Panamá y Guatemala	El Salvador, Nicaragua y R. Dominicana	R. Dominicana, El Salvador
Entre 200 y 250 puntos	Colombia; Paraguay; Brasil; Costa Rica; Argentina; Ecuador; Chile y el estado mexicano de Nuevo León	Uruguay, México, Brasil, Chile, Paraguay, Costa Rica, Perú, Panamá, Ecuador, Guatemala, Colombia y el estado mexicano de Nuevo León	Argentina, Colombia, Uruguay y el estado mexicano de Nuevo León
Entre 251 y 299 puntos	México, Perú y Uruguay	Argentina y Cuba	Cuba
300 y más	Cuba		

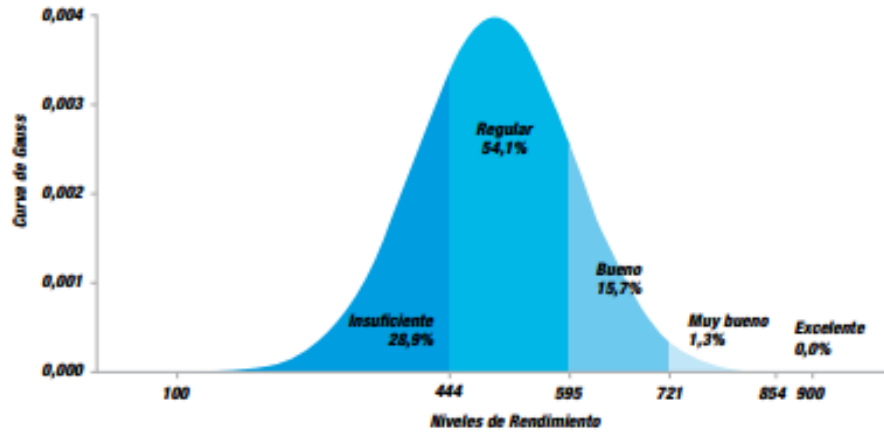
Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO). (2008) Segundo estudio regional, comparativo y explicativo (SERCE). Obtenido el 15 de mayo del 20013 de:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001606/160660s.pdf>

Anexo 3

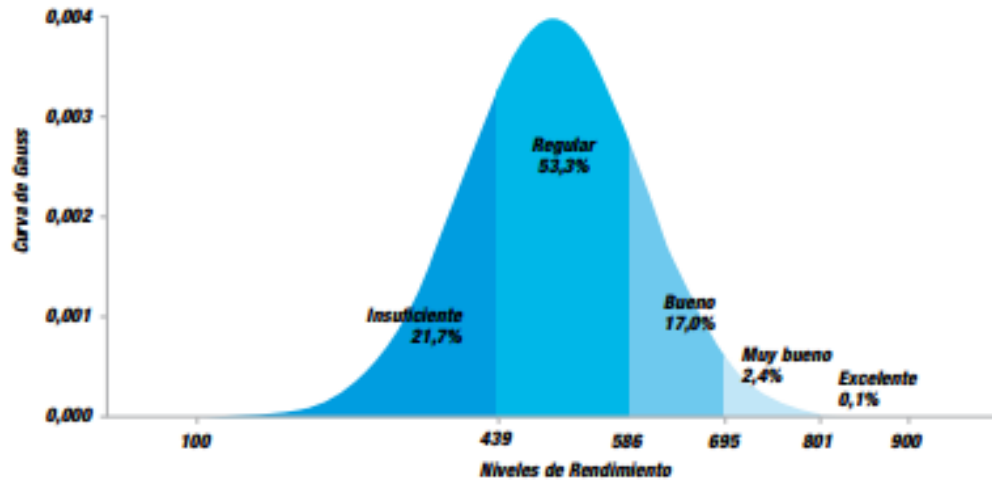
### **ESTUDIOS SOCIALES** **Décimo año de Educación Básica**



### **CIENCIAS NATURALES** **Décimo año de Educación Básica**



### **MATEMÁTICA** **Décimo año de Educación Básica**



Nota explicativa: se ha tomado como muestra 3 áreas de Décimo año de EGB, para ilustración, ya que el resto de grados y áreas arrojan resultados similares.

Ministerio de Educación del Ecuador, Resultados de las pruebas censales SER 2008, Obtenido el 15 de mayo en: <http://educacion.gob.ec/wp->



Anexo 4

Docentes evaluados periodo 2008-2012

Año lectivo'	Docentes	Nivel de calificación (%)			
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
2009-2010	17.231	0,34	38,04	60,07	1,55
2010-2011	22.217	2,01	34,72	60,14	3,13
2011-2012"	20.625	0,99	31,05	65,28	2,67
<b>Total</b>	<b>60.073</b>	<b>1,18</b>	<b>34,41</b>	<b>61,89</b>	<b>2,52</b>

Ministerio de educación del Ecuador (2012) Rendición de cuentas 2012, obtenido en:  
[http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Rendicion\\_de\\_cuentas\\_2012.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Rendicion_de_cuentas_2012.pdf)

Anexo 5

Educación Inicial 2009
------------------------

	Edad correspondiente	Niños de la edad correspondiente	Niños inscritos en programas de Educación Inicial	Porcentaje de niños atendidos
Ministerio de Educación	3 y 4 años	563.633	32.000	5,7%
Ministerio de Inclusión Económica y Social	0 a 5 años	1.675.891	500.000	29,8%

Fuente: SIGOB, 2009; Banco Mundial, 2009, citado por TRACEY TOKUHAMA-ESPINOSA, PH.D. El estado de la educación en el Ecuador 2009. USFQ. Quito-Ecuador. Obtenido el 15 de mayo en: [http://www.educacionparatodos.com/recursos/El\\_estado\\_de\\_la\\_educacion\\_en\\_Ecuador\(Tracey Tokuhama-Espinosa\).pdf](http://www.educacionparatodos.com/recursos/El_estado_de_la_educacion_en_Ecuador(Tracey_Tokuhama-Espinosa).pdf)

































