

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: PEDAGOGÍA

Tesis previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TEMA:

MODELOS DE GESTIÓN DEL DIRECTOR DE UN CENTRO INFANTIL.
ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE UN
CENTRO INFANTIL PRIVADO Y UN CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN
INICIAL.

AUTORAS:

CARLA DANIELA LOZA BETANCOURT
VERÓNICA PATRICIA VILLACRÉS CHICAIZA

DIRECTOR:

NELSON RAZA

Quito, septiembre de 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE GRADO**

Nosotras, Carla Daniela Loza Betancourt y Verónica Patricia Villacrés Chicaiza, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o 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, septiembredel2013

Carla Daniela Loza Betancourt

1720943966

Verónica Patricia Villacrés Chicaiza

1721921938

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestros queridos padres quienes se han sacrificado para que podamos culminar con éxito la carrera universitaria y, así, poder ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestros estudios, y porque el orgullo que sienten por nosotras fue lo que nos hizo llegar hasta el final. Gracias a ellos por lo que valen, porque admiramos su fortaleza y por lo que han hecho de nosotras.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro agradecimiento a nuestros maestros y maestras, en especial al Máster Nelson Raza por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis. Por último, nuestra profunda gratitud a nuestros familiares y amigos quienes, con sus consejos y paciencia, contribuyeron en la elaboración del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GESTIÓN EDUCATIVA	4
1.1 Sobre la gestión educativa.....	4
1.1.1 Teoría de la gestión	4
1.1.2 ¿Qué es gestión educativa?	5
1.1.3 Características de la gestión educativa.....	6
1.1.4 Líneas de acción de una gestión educativa	7
1.2 Proceso administrativo.....	8
1.2.1 Planificación.....	8
1.2.2.1 Tipos de planificación	9
1.2.2 Organización	11
1.2.2.1 Estructura organizacional.....	12
1.2.2.2 Pasos básicos para organizar.....	17
1.2.3 Dirección	19
1.2.3.1 Principios de la Dirección.....	20
1.2.3.2 Componentes básicos para dirigir	21
1.2.4 Control	26
1.2.4.1 Necesidad de los controles.....	27
1.2.4.2 Especificaciones de los controles.....	28
1.2.4.3 Finalidad de los controles en las instituciones educativas	29
Reflexiones Conclusivas	33
CAPÍTULO II	34
MODELOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	34
2.1 Modelos para dirigir un centro infantil	34
2.2 Estilos de dirección	37
2.2.1 Estilo interpersonal.....	38
2.2.2 El estilo administrativo	39
2.2.3 El estilo político – pedagógico, informado por el interés crítico emancipador	42
Reflexiones Conclusivas	44
CAPÍTULO III.....	45
FUNCIONES DEL DIRECTOR	45
3.1 Funciones del director de un centro infantil.....	45
3.2 Liderazgo pedagógico del Director de un Centro Infantil	51
3.3 Deberes y atribuciones del Director según la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador.....	54
3.4 Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador.....	55
3.5 Funciones de la directora del CEMEI “Empleados Municipales”	57
3.6 Lineamientos de dirección de Centros Infantiles planteados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.....	61
3.7 Estándares de calidad para centros infantiles.....	67

3.8 Estándar de desempeño directivo.....	68
Reflexiones Conclusivas	76
CAPÍTULO IV	78
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	78
4.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	78
4.1.1 Definición.....	78
4.1.2 Componentes del PEI.....	79
4.1.2.1 Identidad Institucional.....	80
4.1.2.2 Diagnóstico	84
4.1.2.3 Propuesta Pedagógica	86
4.1.2.4 Propuesta de gestión.....	91
4.2 Planeación Operativa Anual (POA)	92
4.2.1 Procesos operacionales.....	93
4.2.2 Estructura de un Plan Operativo Institucional	95
Reflexiones Conclusivas	96
CAPÍTULO V	98
MARCO EMPÍRICO	98
5.1 Sistematización de los datos recopilados en la investigación	99
5.1.1 Entrevista en profundidad a la Directora del Centro Infantil Municipal	99
5.1.2 Entrevista en profundidad a la directora del centro infantil privado.....	102
5.1.3 Encuestas aplicadas a las docentes del centro infantil municipal	105
5.1.4 Encuestas aplicadas a las docentes del centro infantil privado	116
5.1.5 Encuestas aplicadas a los padres de familia del centro infantil municipal ...	127
5.1.6 Encuestas aplicadas a los padres de familia del centro infantil privado	136
5.2 Resultados del estudio comparativo.....	144
5.2.1 Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a las directoras.....	148
5.2.2 Análisis comparativo de los resultados de las encuestas aplicadas a las docentes de los centros infantiles.....	155
5.2.3 Análisis comparativo de las encuestas aplicadas a los padres de familia de los centros infantiles	164
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
LISTA DE REFERENCIAS	174
ANEXOS	177

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se tratarán los modelos de gestión del director de un Centro Infantil con la finalidad de realizar un estudio comparativo de los procesos de gestión de un centro infantil privado y un centro municipal de educación inicial; con este fin, se abordarán en el marco teórico los siguientes contenidos: en el primer capítulo se tratará el tema de la gestión educativa y el proceso administrativo; en el segundo capítulo se aborda acerca de modelos y estilos de gestión; el tercer capítulo versará sobre las funciones que debe cumplir el director de un centro de desarrollo infantil; para finalizar, en el cuarto capítulo se tratará acerca de los instrumentos indispensables que deben realizar y aplicar en las instituciones educativas y centros infantiles como son: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA).

A continuación, en el marco empírico, se presentarán los antecedentes y los resultados de la investigación de campo realizada en los centros infantiles, tanto municipal y privado, con sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos; finalmente, se presenta el resultado del estudio comparativo con sus correspondiente conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Centros de Desarrollo Infantil – Modelos de gestión en educación

ABSTRACT

The following document will address the management models a director of a Child Development Center can use in order to conduct a comparative study of the management processes in a private institution and in a publication. For this purpose, the theoretical framework contents: the issue of educational management and administrative process in the first, the second chapter analyzes management models and styles, the third chapter will focus on the functions to be fulfilled by a director of a child development center, finally, in the fourth chapter the discussion will be focused on the instruments required to be carried out and implemented in educational institutions and childcare centers including: the Institutional Educational Project (PEI) and Annual Operating Plan (AOP).

Afterwards, in the empirical framework, the results of the field research in children's centers, both private and municipal, will be analyzed with statistical tables and charts, finally, the document will relate the results of the comparative study with corresponding conclusions and recommendations.

Keywords: Child Development Center – management models in education

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó sobre modelos de gestión del director de un centro infantil bajo la premisa de que la gerencia es el órgano específico, distintivo y decisivo de la organización; adicionalmente, ofrece a las instituciones educativas la oportunidad de planificar, hacer dinámicas a las unidades y contribuir al espíritu del cambio con el fin de alcanzar sólidos resultados en la gestión institucional.

Juan Manuel Manes (2003) afirma que la gerencia educativa es “un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar” (pág. 15). Es importante conocer las funciones gerenciales educativas que debe ejercer un director que está a cargo de un centro educativo:

- Planificación: el director define las estrategias gerenciales para alcanzar los objetivos.
- Organización: el director, en este punto, está encargado de diseñar la estructura de la organización, determinar las tareas y sus procedimientos y la forma en que se tomarán las decisiones.
- Dirección: los directores tienen la responsabilidad de motivar y dirigir las actividades de los docentes, estableciendo canales de comunicación apropiados.
- Control: el director debe monitorear el rendimiento de la institución para asegurarse que todo lo propuesto se desenvuelva como corresponda.

Es importante saber que la gerencia educativa no puede considerar a la institución como un negocio sino que debe mantener en claro los objetivos sociales que persigue, ya que toda la planificación, estructuración y ejecución de ideas debe desarrollarse en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y la excelencia académica.

Después de haber observado varios centros de desarrollo infantil de la ciudad de Quito, se desarrolló la presente investigación acerca de modelos de gestión del director de un centro infantil en un centro municipal de educación inicial y un centro de desarrollo

infantil privado, con la finalidad de conocer los diferentes modelos de gestión con que se maneja cada uno y cómo estos modelos inciden en el éxito o en el fracaso de los mismos.

El motivo de interés en este estudio sobre modelos de gestión fue considerar que en el Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito, no se ha brindado la debida importancia al estudio de gestión educativa, ya que se considera que es un proceso fácil de aplicar en los centros infantiles.

Se sabe que la gestión escolar innovadora, eficiente y con interés en el ámbito pedagógico tiene efectos directos en el aprendizaje, y que una escuela que tiene conciencia del impacto de sus procesos de gestión podrá mejorar más fácilmente.

Desde el punto de vista de las autoras, se considera que se deben atender las necesidades y requerimientos de los niños y niñas desde la primera infancia; por lo tanto, es imprescindible que se realice una buena gestión dentro de las instituciones educativas en la cual sean partícipes todos quienes conforman la comunidad educativa; adicionalmente, se debe realizar un adecuado proceso administrativo, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las áreas conformadas en la institución para que se produzca un correcto funcionamiento de la misma.

Delimitación

Esta investigación se la realizó en el Centro Municipal de Educación Inicial “Empleados Municipales” ubicado en la calle Espejo Oe 145 y Montúfar, y en el Centro de Desarrollo Infantil “Guagua Kids” ubicado en la calle Selva Alegre oe3-284 y Av. América.

La perspectiva que tendrá esta investigación está vinculada con el área de Gerencia y Legislación educativa.

Objetivos

Objetivo General

- Explicar los modelos de gestión con que se manejan un centro infantil privado y un centro municipal de educación inicial para identificar, mediante contraste, el direccionamiento institucional y cómo este influye en el desarrollo educativo y administrativo.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso de planeación y organización que mantienen las dos instituciones educativas.
- Conocer los tipos de control y el proceso de direccionamiento que ejecutan las dos instituciones educativas.
- Comparar los modelos de gestión educativa que manejan las dos instituciones educativas y cómo influyen en el proceso administrativo.

CAPÍTULO I

GESTIÓN EDUCATIVA

En el presente capítulo se definirá la gestión educativa, sus características, sus líneas de acción y su teoría. La gestión educativa es un elemento que debe ser dominado por las autoridades de cada centro infantil con el fin de lograr un buen manejo de la institución. En segunda instancia, se abordará el proceso administrativo y cada una de sus etapas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

1.1 Sobre la gestión educativa

1.1.1 Teoría de la gestión

La teoría de la gestión constituye una macro-teoría que toma como referencia los principios de la Gestión Científica de Taylor y la Gestión Administrativa de Fayol (Taylor & Fayol, 1972) y que, en su desarrollo, ha ido asimilando aportaciones provenientes de otros autores.

Estas aportaciones se concretan en dos líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra como organizaciones informales. El punto de unión de ambas en la teoría de la gestión, es el indicio de que las organizaciones constituyen estructuras.” (Nieto, 2006, pág. 6)

Para Nieto (2006) la teoría que considera a las organizaciones como estructuras formales –o también como sistemas técnicos– asume que las metas de la organización –no de los individuos que la conforman– son el referente primordial para determinar cómo debe ser (diseño) y qué debe hacer (control) una organización. Las metas las determinan los agentes o entidades que son propietarios de la organización, mientras que quien se encarga de la ejecución de estas son los directores o administradores. En conclusión, la estructura formal es el instrumento que adquiere la organización para conseguir las metas.

Por otro lado, la teoría que considera a las organizaciones como estructuras informales – llamados también sistemas sociales– señala que las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización llevan a estos a desarrollar una estructura de interacción y comunicación espontánea que satisface sus propias necesidades al margen de la estructura formal. Dado que las características y las motivaciones de las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos han de dirigirse a propiciar un buen ajuste o acoplamiento entre la organización (la estructura formal y sistema técnico) y las personas (organización informal y sistema social); de este modo, la estructura formal y los estilos de gestión o dirección deben modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de autorrealización.

Por ejemplo, los incentivos, promoción, desarrollo profesional, control y apoyo sobre el propio trabajo son algunas de las medidas que se pueden tomar para garantizar la satisfacción de los miembros que conforman la organización; estas medidas permitirán conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización.

Según Nieto (2006), la teoría de la Gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.

1.1.2 ¿Qué es gestión educativa?

Gestión es un concepto que integra varios procesos (planificación, dirección, organización y control) que determina un conjunto de acciones necesarias que brindan eficacia y participación.

La Gestión Educativa es la forma de organización y funcionamiento de una institución educativa define cómo se establecen las relaciones al interior de la escuela y de esta con la comunidad, se expresa en un conjunto articulado de acciones de conducción a través de las cuales se promueven procesos

educativos que permiten alcanzar los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo. (Pérez, 2000, pág. 44)

Por otro lado, la gestión es la forma en la que se conduce una institución hacia un determinado fin.

Es importante que mencionemos que la gestión no solamente estará circunscrita en la gestión interna de la institución sino en la perspectiva de su dimensión externa de proyección a su contexto la misma que puede ser local, regional o nacional. Entonces se puede entender por Gestión Educativa en su concepción social, política, cultural y económica; la capacidad de análisis de la realidad, la toma de decisiones y la formulación de planes y proyectos educativos de corto, mediano y largo plazo. (Quispe, 1998, pág. 31).

1.1.3 Características de la gestión educativa

Para Pérez (2000), la gestión educativa se caracteriza por presentar fundamentos que se expresan a nivel teórico y operativo en la cotidianidad institucional siendo estos:

1. **Visión estratégica.-** Dentro de lo estratégico, se analiza el contexto escolar en sus múltiples dimensiones para aprovechar las capacidades internas de la institución y las oportunidades que plantea el contexto para proponer soluciones a corto, mediano y largo plazo.
2. **Visión Sistémica.-** Aquí se integran varios procesos como son: administración, planificación, seguimiento, competencia y capacidad de decisión; conjunto de acciones necesarias que dan eficacia a la participación social y alude a formas de organización y funcionamiento de los diferentes espacios escolares.
3. **Visión Integral.-**En lo integral, se da el reconocimiento de las diferentes dimensiones, a saber: organizativa, pedagógica y comunitaria del espacio escolar que se logran en conjunto y constituyen una totalidad.
4. **Visión Democrática.-**Tiene que ver con la capacidad de opinar, preguntar, disentir, asumir decisiones, el respeto por los derechos humanos y las diferencias generacionales, de género, etnia y culturas; lo que contribuye al desarrollo de las relaciones horizontales basadas en la equidad y confianza mutua.

5. **Visión Participativa.**- Dentro de esta visión, se debe involucrar activamente a todas las personas que son parte de la comunidad educativa a través de formas de organización o representación que se hace efectiva en diferentes espacios, en la perspectiva de comprometerse y ser parte de quienes toman decisiones; asumen acciones y elaboran propuestas donde integran procesos administrativos, pedagógicos y comunitarios.
6. **Visión Autónoma.**- Se debe tener independencia y libertad para decidir actividades propias, resolver problemas, plantear proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad educativa, evaluar los resultados, proyectarse y no imponer un significado único a los procesos educativos.

“La presencia de estos elementos relacionados entre sí, expresan una gestión educativa cualitativamente diferente; indudablemente se desarrollan a través de un trabajo coordinado, orientado por una visión educativa, con objetivos e intereses comunes”(Pérez, 2000, págs. 44-46).

1.1.4 Líneas de acción de una gestión educativa

Pérez (2000) considera varias de las actividades que se desarrollan como parte de una gestión educativa; por la importancia que tiene cada una de ellas, se las asume como líneas de trabajo. Estas líneas orientan las acciones y concentran actividades referidas a los aspectos organizativo, administrativo, pedagógico y comunitario.

1. **Línea Organizativa.**-En esta línea se toma en cuenta la estructura organizativa, la planificación de la institución educativa, se prevén los responsables de ejecución, se evalúa el proceso de la gestión, y se construyen normas de trabajo consensuadas entre director, maestros, estudiantes y padres de familia.
2. **Línea Administrativa.**-Se determina la administración de los recursos económicos y materiales, se define la prioridad de los gastos en función de las necesidades, se elabora el presupuesto y se lleva adelante un registro contable del movimiento económico.
3. **Línea Pedagógica.**- Se registran acciones que tienen que ver con el diseño y desarrollo curricular y el proceso de fortalecimiento docente. En esta línea, se

priorizan las necesidades de aprendizaje de la comunidad educativa tomando en cuenta el contexto y el entorno de la escuela como una posibilidad educativa por su contenido; se comparten experiencias y se construyen conocimientos.

4. **Línea Comunitaria.**- Se consignan acciones que promueven la participación social en la toma de decisiones que tienen relación con la institución escolar y los procesos educativos que en ella se promueven. Esta línea permite precisar actividades que integren la escuela con la comunidad.

1.2 Proceso administrativo

La gestión se cumple a través del proceso administrativo y este se lo puede definir como: aquel que busca resolver en una organización educacional, sea esta un Centro Infantil, una Escuela, Liceo, Instituto Profesional o Universidad, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

Al ser el educativo también un proceso administrativo, tiene como función el desarrollo de las cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

1.2.1 Planificación

La planificación puede ser definida como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas. Pórtela (2006) destaca inicialmente una serie de notas básicas que se detallan a continuación:

- Constituye una actividad humana y social de carácter fundamental, por lo que puede ser considerada intrínseca a toda actuación humana y social.
- Presenta una naturaleza anticipatoria; es decir, está orientada a estados futuros.
- Permanece siempre vinculada a la acción.
- Articula decisiones referidas a acciones para lograr metas u objetivos.

- No es frecuente que siga procedimientos definitivos y que acabe quedando reflejada por escrito.

Como se observa, la planificación es un procedimiento obligatorio al momento de aplicar el proceso administrativo dentro de una institución educativa ya que la planificación se caracteriza por centrar la atención en el futuro y no en el presente. En una institución educativa, el director o directora presta atención a los problemas que se pueden dar en el transcurso del año lectivo. Lo importante es que el director y todo su equipo actúen para que lo que se planifique sea realizable para el bien de la institución educativa.

Pórtela (2006) menciona ciertas características sobre lo que es la planificación:

- Planificar es pensar en el futuro o, simplemente, tenerlo en cuenta.
- Planificar es actuar sobre el futuro y llegar a controlarlo
- Planificar es tomar decisiones referidas al futuro
- Planificar es integrar
- Planificar es un procedimiento formalizado para producir un resultado definido que adopta la forma de un sistema integrado de decisiones.

1.2.2.1 Tipos de planificación

a) Planeación estratégica

En la planeación estratégica se analiza la situación actual, se establecen los objetivos generales de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos; planes que afectan una gran variedad de actividades y que parecen simples y genéricos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la institución, por lo que debe ser elaborada por un grupo seleccionado de la institución educativa y ser realizada a largo plazo, en teoría, para un período de cinco años o más, aunque en la práctica se suele realizar para un período de tres a cinco años, debido a los cambios que se van presentando.

Para Bixio (2001), la planeación estratégica se caracteriza por ser:

- 1 **Abierta:** se llama abierta a la planificación que puede ser comprendida, revisada y reconstruida permanentemente. Una planificación cerrada no prevé modificaciones.
- 2 **Flexible:** la planificación es un modo de pensar y planificar el cambio y el futuro, por lo que debe ser flexible para integrar las diversas informaciones que provienen del medio externo e interno de una realidad cambiante
- 3 **Estratégica:** permite visualizar de manera integrada las decisiones institucionales orientadas hacia el futuro y en estrecha relación con su medio ambiente.

Considerando todas las características señaladas, se puede observar que la planificación estratégica es una herramienta imprescindible dentro del ámbito de la educación ya que permite una modificación del futuro que se adapte a los cambios del proceso.

Para una adecuada planeación estratégica, se proponen cuatro dimensiones que son:

- 1 **Dimensión Organizacional.-** Es el conjunto de aspectos estructurales que determinan el estilo propio del funcionamiento de la institución educativa. Se deben incluir aquí los organigramas, la distribución de tareas, el uso del tiempo y de los espacios.
- 2 **Dimensión Administrativa.-** Administrar es planificar las estrategias, considerando recursos humanos y financieros, y los tiempos disponibles. Adicionalmente, la actividad administrativa consiste en evaluar la gestión y cada una de las acciones institucionales, buscando las correcciones necesarias para mejorarlas. El manejo de la información es un aspecto relevante de la administración.
- 3 **Dimensión didáctico-pedagógica.-** En este ámbito se realiza la planificación de las actividades que definen a la institución escolar, en sus fines y objetivos educativos, diferenciándola de otras instituciones sociales. El eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.

- 4 **Dimensión Comunitaria.**- Se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento. (Bixio, 2001)

b) Planeación táctica

En la planeación táctica se analiza la situación actual, se establecen los objetivos específicos o metas de la institución, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes tácticos necesarios para lograr dichos objetivos; planes que, a diferencia de los planes estratégicos, tienen un alcance más estrecho y limitado, y se establecen con mayor detalle.

La planeación táctica se realiza a un nivel funcional, es decir, considera solamente cada departamento o área de la institución, por lo que debe ser elaborada por los responsables o encargados de cada área, y ser realizada a mediano plazo, para un periodo de uno a tres años.

c) Planeación operativa

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y actividades que se ejecutan a corto plazo.

1.2.2 Organización

Una vez que la planificación se ha llevado a cabo, se empieza a desarrollar la organización en donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Hurtado (2008) afirma que la organización se encarga de diseñar los cargos y tareas específicas, crea la estructura de la organización, coordina las actividades laborales, establece políticas y procedimientos y define la asignación de recursos.

Adicionalmente, para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, Amador (2005), menciona que es necesario incorporar lo siguiente:

- 1 Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- 2 Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3 Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para cumplir los objetivos.

Por otro lado, Pórtela (2006) afirma que la organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la institución, el personal, las tareas y los materiales, para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la institución. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como son:

- 1 Definición de las tareas.
- 2 Selección y colocación del personal.
- 3 Definir autoridad y responsabilidad.
- 4 Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

1.2.2.1 Estructura organizacional

Es importante una estructura organizacional bien definida ya que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma ordenada.

Para Amador (2005), la causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del **tramo de control** (que señala que en cada puesto administrativo, el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente tiene un límite, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas), si no hubiese tal limitación, se podría tener una institución desorganizada con un solo director.

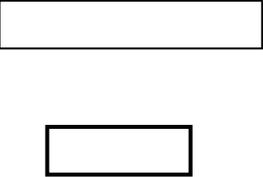
La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas y manuales administrativos.

a) Organigramas

Son representaciones gráficas que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. Este permite conocerla ubicación que se da a los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución. El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través de líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirá en la institución. (Pórtela, 2006, pág. 54)

Los organigramas describen relaciones a lo interno en cualquier organización, por tanto corresponden a la sujeción a cierta simbología:

Tabla 1. Simbología de los organigramas

Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización que varían en importancia de acuerdo a su tamaño.
Líneas continuas Verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas Horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.
Líneas discontinuas Horizontales		Significan coordinación unen por los dos lados a dos rectángulos que mantienen relaciones de coordinación.

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Los organigramas presentan una serie de ventajas. Pórtela (2006) menciona las siguientes.

- 1 Muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de la organización.
- 2 Señalan la interrelación o enlace que debe existir entre cada departamento y sección de la organización.
- 3 Facilitan los procedimientos con los que trabaja la organización, dirección y control.
- 4 Dejan claramente definidas las líneas de mando y de responsabilidad de la organización.
- 5 Muestran el organismo asesor y aquellos otros con los que se establecen las coordinaciones dentro de la organización (Pórtela, 2006).

De acuerdo a su disposición geométrica, los organigramas se adaptan al tipo de sistema organizativo que intentan representar clasificándose según las figuras 1 a 5:

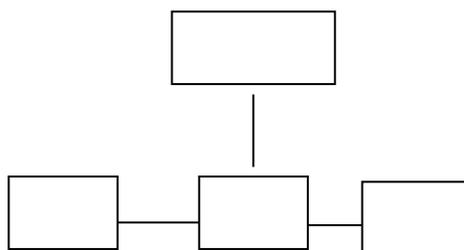


Figura 1. Organigramas verticales de tipo clásico.
Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

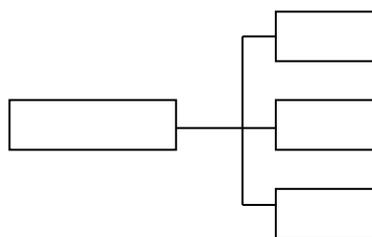


Figura 2. Organigramas horizontales de izquierda a derecha.
Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

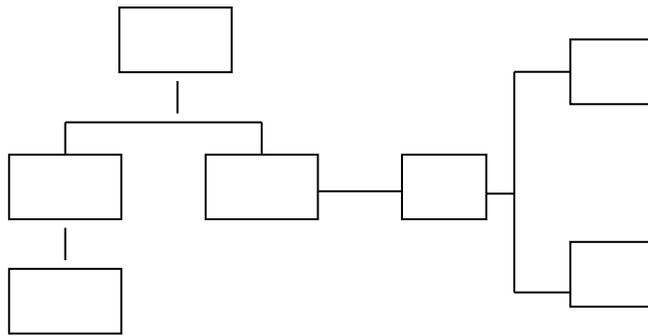


Figura 3. Organigrama mixto.
Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

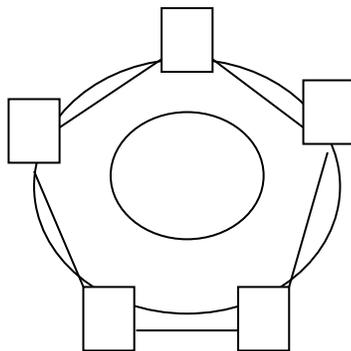


Figura 4. Organigramas circulares o concéntricos.
Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

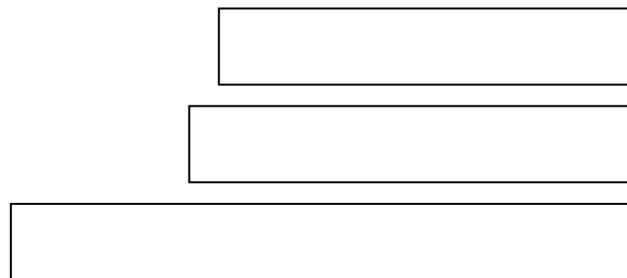


Figura 5. Organigramas escalares.
Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

b) Manuales Administrativos

Son documentos que incluyen, en forma ordenada, actividades a ser cumplidas por los miembros de la institución y la forma en que las mismas deben ser realizadas. El propósito fundamental de los manuales es el de sistematizar las funciones y operaciones que realizan las instituciones, así como instruir al personal sobre los objetivos, políticas, funciones, autoridad, normas, procedimientos u otros aspectos de la institución.

La importancia del manual administrativo reside en el hecho de suministrar información para la acción al servir de guía para la ejecución del trabajo. A su vez, el manual tiene la relevancia de facilitar el adiestramiento, la supervisión y el mejor desempeño de los miembros que conforman la institución. (Pórtela, 2006, pág. 60)

Los manuales administrativos se suelen clasificar en tres categorías:

- 1 Manuales de organización.
- 2 Manuales de políticas.
- 3 Manuales de sistemas y procedimientos.

1 Manuales de organización: Pórtela (2006) los define como instrumentos que contienen detalles de la institución tales como:

- a) Nivel estratégico - corporativo de la institución (misión, visión, objetivos estratégicos).
- b) La estructura de la organización y la base sobre la cual se diseñó esa estructura.
- c) Las relaciones entre la función de línea y la de asesoría.
- d) Los deberes y responsabilidades específicas del nivel operativo.

2 Manuales de políticas: Para Pórtela (2006), estos manuales incluyen de manera escrita las políticas de la institución, que son consideradas la guía básica para la acción; así mismo, prescriben los límites generales dentro de los cuales deben realizarse las actividades. Una correcta formulación de las políticas en un manual, permitirá:

- a) Agilizar el proceso decisorio.
- b) Establecer líneas o guías al personal directivo para que pueda obrar y adecuar las actividades a los objetivos de la institución.
- c) Facilitar la descentralización.
- d) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

3 Manuales de sistemas y procedimientos: Son llamados también manuales de operación; se trata de manuales de trámites y métodos de trabajo. Son, probablemente, los manuales más comunes en las organizaciones. A través de ellos, se orienta y sistematiza la actividad operativa de la institución. El manual de procedimientos incluye la descripción de normas, la descripción de procedimientos, los flujogramas de los procesos, los formularios de registro y sus respectivos instructivos.

Para Pórtela (2006), los manuales de sistemas y procedimientos ofrecen una serie de ventajas; entre ellas están:

- a) Constituyen una fuente de información sobre las prácticas generales de la institución; para que la información sea útil, se requiere que esta se comunique a través de la línea de mando de la organización.
- b) Son una guía indispensable para el trabajo a ejecutar.
- c) Se configuran como una herramienta de gran utilidad para el adiestramiento de nuevos empleados y también para todos aquellos colaboradores que, perteneciendo a la organización, son ascendidos de categoría.
- d) Permiten la revisión constante y el mejoramiento de las políticas, procesos y procedimientos de la institución, en la medida en que se los consulte con la debida frecuencia.
- e) Facilitan un ahorro de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a las mismas se obtienen a través de la lectura del manual.
- f) Generan un legado histórico de la evolución administrativa de la empresa.

1.2.2.2 Pasos básicos para organizar

Los pasos a seguir para una buena organización son los siguientes:

- 1 División de trabajo
- 2 Departamentalización
- 3 Jerarquía
- 4 Coordinación

1 División del trabajo

Debido a las múltiples tareas que se deben realizar en una institución educativa, para un buen funcionamiento, es necesaria la división del trabajo, ya que por medio de esto se pueden llegar a determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.

Amador (2005) considera que la división de trabajo “crea tareas simplificadas” que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad; por consiguiente, “fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo”. En adición, debido a que la división crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellas, que estén de acuerdo a sus talentos e intereses.

2 Departamentalización

Se refiere a agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica; para ello, se elabora un organigrama donde, mediante cuadros, se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo, los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departamentalización nos ayuda a combinar las tareas en forma lógica y eficiente. (Amador, 2005, pág. 3).

3 Jerarquía

Especificar quién depende de qué persona o departamento en la institución. Esta vinculación que se da entre los diferentes departamentos, produce una jerarquía de la institución.

Amador (2005) menciona que una vez que se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quién depende de quién.

4 Coordinación

La coordinación permite establecer instrumentos para conectar las actividades de los diferentes departamentos de manera coherente, además ayuda a observar la eficacia de dicha conexión.

Amador (2005) considera que la coordinación consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguirlas metas de organización con eficiencia; sin coordinación, los miembros que integran la institución perderían de vista las actividades y papeles que deben desempeñar.

1.2.3 Dirección

La función de dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de administración.

Se menciona que la dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la institución para que se desempeñen de manera efectiva y eficiente, con entusiasmo y confianza en su trabajo, con el fin de contribuir así al logro de los objetivos de la empresa (INFOMIPYME, 2009).

A la dirección se la considera la parte más importante de todo el proceso administrativo ya que es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo.

Gonzales (2006), desde la perspectiva educativa, considera el proceso de dirección para:

- 1 Designar cargos acordes al conocimiento y la capacidad del personal.
- 2 Planificar y ejecutar actividades de motivación hacia estudiantes, maestros padres de familia y personal administrativo.

- 3 Direccionar los objetivos planteados por la institución, entendiendo la prioridad y la forma en la que se van a cumplir cada uno.
- 4 Interpretar los resultados y según eso tomar medidas sobre los asuntos que le conciernen.
- 5 Administrar correctamente los recursos otorgados a cada una de las áreas y secciones de la institución educativa.
- 6 Supervisar una correcta ejecución de las acciones recomendadas.
- 7 Hacer cumplir los planes formulados con anterioridad.
- 8 Controlar los resultados y asegurar que estos sean óptimos (Gonzales, 2006).

1.2.3.1 Principios de la Dirección

Se deben considerar ciertos principios a la hora de dirigir; estos principios son:

1 Principio de la armonía del objetivo o coordinación de intereses

La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la institución. Los objetivos de la institución solo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si estas no se contraponen a su autorrealización.

2 Principio de impersonalidad de mando

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto el personal como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

3 Principio de la supervisión directa

Este principio se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

4 Principio de la vía jerárquica

Aquí se postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la institución de tal manera que, al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

5 Principio de la resolución del conflicto

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan. Al no tomar una decisión en relación con un conflicto –por insignificante que parezca–, se puede originar que este se desarrolle y provoque problemas colaterales graves (Gonzales, 2006).

1.2.3.2 Componentes básicos para dirigir

Para direccionar existen cuatro componentes que ayudan al director en su tarea de dirigir la institución, estos son:

1 La teoría de la decisión

La teoría de la decisión nació con Herbert Simón quien la utilizó para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Esta teoría concibe a la organización como un sistema de decisiones ya que todas las personas, en los diferentes niveles jerárquicos y en todas las situaciones, están tomando decisiones. Adicionalmente, esta teoría se ocupa de analizar cómo elige una persona aquella acción que, de entre un conjunto de acciones posibles, le conduce al mejor resultado dadas sus preferencias.

La toma de decisiones es el proceso en que la información se convierte en acción y el encargado, para que suceda esto, es el gerente o administrador, pues es quien elige la alternativa que llevará al éxito o al fracaso a una organización. El administrador decide qué, quiénes, cuándo, dónde y cómo se debe ejecutar el trabajo.

A continuación, se presenta un gráfico que contiene los pasos que se deben considerar en la toma de decisiones.

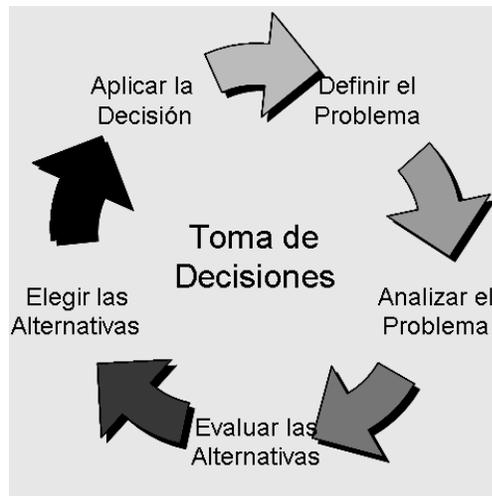


Figura 6. Proceso de toma de decisiones
Fuente: Julio Carreto (s.f.)

Tomando en cuenta estos cinco pasos del proceso de la toma de decisiones, se puede entender el origen de varios de los problemas que se presentan entre los o las encargadas de los centros infantiles. En muchas ocasiones, la urgencia de atender un problema hace que no se analice adecuadamente un problema y no se evalúen las alternativas de solución, lo que genera una elección de una solución inadecuada o, incluso, la inacción; ambos escenarios pueden afectar gravemente a la toda la comunidad educativa.

2 Motivación

Si bien la motivación es un elemento importante en el momento de dirigir, se debe saber cómo y bajo qué enfoque llevar a cabo este proceso. Se han elaborado varias teorías respecto de la motivación, una de las más difundidas es la teoría de Abraham Maslow, la cual se originó a partir de un enfoque humanista.

Maslow organizó las necesidades humanas de manera jerárquica en forma de pirámide, con las necesidades fisiológicas más elementales en la base; estas son las necesidades básicas de supervivencia y deben satisfacerse antes de poder pensar en la satisfacción de

cualquier otra. A medida que se cubren los diferentes niveles de necesidades, el individuo puede considerar las del peldaño siguiente, hasta llegar a la cúspide de la autorrealización que se representa como la cima de la pirámide.

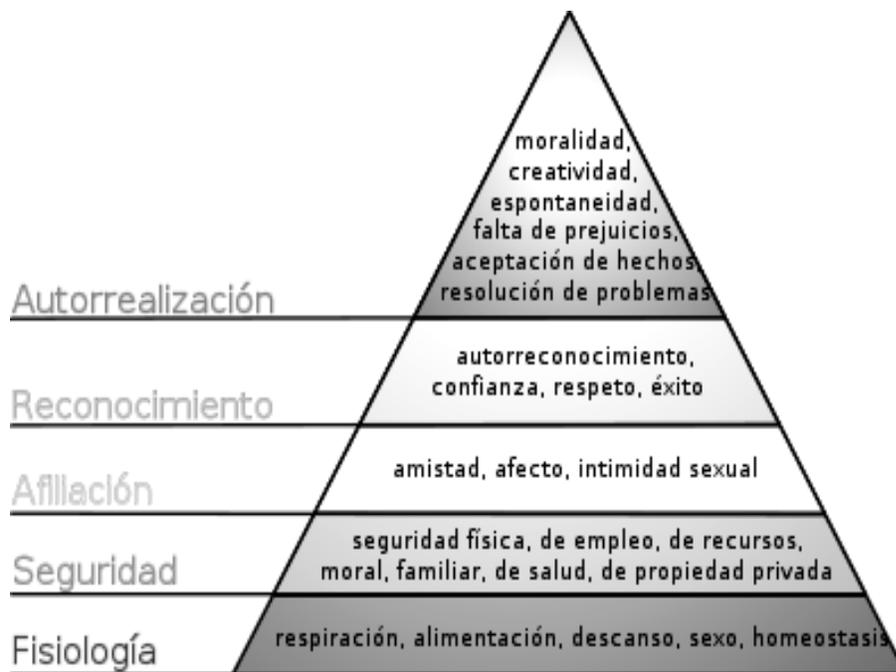


Figura 7. Pirámide de las necesidades de Maslow
Fuente: Karen Sánchez (2012)

El director o directora, como parte de sus funciones, tiene que considerar a la motivación como elemento fundamental de la acción de los miembros de la organización. Según el diseño de Maslow, se tendrá que considerar que el contar con una seguridad laboral no constituye, por sí sola, una fuente firme de motivación (ya que satisface únicamente los primeros dos escalones de la pirámide).

El encargado de la dirección deberá procurar, entonces, la satisfacción de los siguientes niveles por medio de ambientes agradables de trabajo, reconocimiento a la labor de los empleados, espacios participativos y de toma de decisiones, etc.

3 Comunicación

Dentro de la comunicación, existen varios modelos que sirven como guía para ayudar al director a seleccionar la que considere apropiada aplicar en la institución que dirige. Melinkoff (2007) destaca los siguientes:

a) Modelo lineal de Pasquali:

La comunicación es lineal y siempre va hacia delante ya que una palabra emitida no se puede retroceder. Todo lo realizado en el pasado no se lo puede hacer en el futuro aunque haya sido algo positivo o negativo. Las características de la información comunicada tendrán las mismas características a pesar del tiempo.

b) Modelo helicoidal de Dance:

La comunicación está en constante movimiento hacia delante, sin embargo, esta depende del pasado. Este es un modelo que muestra una imagen flexible del proceso comunicativo y da la posibilidad de cambiar, corregir errores o añadir refuerzos a lo emitido en el pasado.

4 Liderazgo

Según Melinkoff (2007) dentro del liderazgo se consideran varias teorías:

a) Teoría de la personalidad de los rasgos

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes.

b) Teoría basada en el comportamiento.- De la cual se desprenden dos tipos de teorías: la teoría X y la teoría Y:

i. Teoría X: Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos.

ii. Teoría Y: En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal.

c) **Teorías situacionales o de contingencia.-** Nieto (2006) menciona que se puede encontrar dos tipos de teorías:

i. **Teoría de contingencias de Fiedler.-** Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.

ii. **Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.-** Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores.

d) **Teoría de Evans y House.-** Según Nieto (2006) dentro de esta teoría se deriva el liderazgo transformacional o carismático, teoría de atribución liderazgo y coaching liderazgo:

i. **Liderazgo transformacional o carismático.-** Se pretende formar líderes carismáticos o transformadores. Líderes que, a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

ii. **Teoría de atribución liderazgo.-** La teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto.

iii. **Coaching liderazgo.-** Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

La dirección es un elemento transversal del proceso administrativo ya que, aunque se lo trata de manera independiente, es una actividad que se lleva a cabo durante las etapas de planeación, organización y control. Si existe una buena dirección, se logran resultados adecuados en todo el proceso, desde la selección de los objetivos y las estrategias, hasta su ejecución y el respectivo proceso de evaluación y control.

1.2.4 Control

Para Hurtado (2008) el control permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios. Adicionalmente, esta etapa se encarga de medir el desempeño, establecer controles a los procesos y actividades y establece controles a los recursos de la institución.

Muchas veces las autoridades de cada centro educativo pueden considerar que los resultados iniciales son positivos y olvidan mantener un control de todas las actividades que se deben realizar; también puede ocurrir que los controles que efectúen no sean suficientes o adecuados. Estas deficiencias en la etapa de control pueden provocar que los niveles de gestión se devalúen de manera importante.

En términos generales, Ramírez (2004) considera las siguientes fases como parte de la etapa de control:

1. Fase previa o inicial.- Es aquella que comprende planeación, programación, preparación y acción.

- a) **La planeación.-** Aquí se debe determinar el qué, el cómo, el dónde y para qué se realizará la acción de control.
- b) **La programación.-** Que comprende el cuándo, en qué tiempo, y en qué orden secuencial se realizará el trabajo.
- c) **La preparación.-** Comprende la selección y definición de medios, recursos y materiales que deben estar disponibles para el momento de la puesta en marcha del control.
- d) **La acción.-** Es la ejecución de todo lo planeado, programado y preparado.

2. **Fase de gestión.-** Esta fase comprende la actividad directiva y supervisión, con la finalidad de orientar, observar, instruir, evitar confusiones, emitir juicios y valoraciones tendientes a impedir las desviaciones del plan original.
3. **Fase de retroalimentación.-** Tiene como misión determinar cuantitativamente el grado de desviación entre la ejecución real y lo planeado, con el propósito de retroalimentar y corregir para eliminar causas de errores; todo ello a través del control.

En resumen, controlar es orientar actividades, medir esfuerzos y retroalimentar para corregir desviaciones respecto a:

- 1 Dirección
- 2 Calidad
- 3 Cantidad
- 4 Normas
- 5 Economía

1.2.4.1 Necesidad de los controles

Ramírez (2004) menciona que todas las áreas principales de la institución deben suministrar a los directivos o administradores unos barómetros que reflejen el nivel de cumplimiento de desempeño de las funciones.

Esas informaciones han de ser claras, simples, racionales, pertinentes y fiables. El flujo de estas informaciones, originado por los controles, va de abajo hacia arriba en la escala jerárquica. Al final, el “director” deberá disponer de todos los datos que le permitan medir las propias realizaciones de la institución.

Dentro de la gestión educativa, los objetivos del control son:

- Constituirse en una herramienta de medición del desempeño.
- Proporcionar información permanente de los hechos

- Facilitar la estadística educativa
- Descubrir las desviaciones con respecto a los planes trazados
- Descubrir errores y sus causas en la dinámica de la institución
- Retroalimentar los resultados obtenidos
- Generar estrategias y procedimientos a partir de sus resultados
- Facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la institución educativa.

Las informaciones deberán ser recibidas con la prontitud suficiente para tomar las decisiones que se impongan o para introducir los cambios necesarios a la vista de los resultados deseados.

1.2.4.2 Especificaciones de los controles

Para Ramírez (2004), los controles deben satisfacer especificaciones como:

- a) **Ser económicos.-** La ausencia de controles tanto como el exceso en su aplicación son nocivos para la institución; en el primer caso, el proceso educativo marcha a la deriva; en el segundo, aparte de las confusiones que pueden acarrear el tiempo, personal y recursos empleados, genera un incremento en los costos operativos que no correspondan a la información mínima necesaria que se requiere.
- b) **Ser significativos.-** El control debe responder a la necesidad imperante de lograr los objetivos fundamentales de la institución y a las situaciones críticas del desempeño, cuyos resultados e información sean de valor para la toma de decisiones por parte de los responsables.
- c) **Ser apropiados.-** El control debe relacionarse con la estructura de los hechos que va a medir, empleando aquel que responda en tiempo y recursos a la dimensión del evento.
- d) **Ser congruentes.-** El control debe ser acorde con los métodos y objetivos del fenómeno que se va a supervisar. No se podrán aplicar directamente mecanismos de control de hechos tangibles a situaciones o atribuciones intangibles.
- e) **Ser oportunos.-** La oportunidad significa que el tiempo en el que se aplica el control debe ser congruente con el tiempo en el que se está desarrollando el

hecho, con la finalidad de obtener información idónea y a tiempo que permita tomar decisiones correctivas.

- f) **Ser sencillos.**- La complejidad de un control aplicado genera una serie de confusiones tanto para el que lo aplica como para quien está a cargo de lo controlado, por lo que el sistema de control debe ser lo más simple en el fondo y en la forma.
- g) **Deben tener carácter operativo.**- El control debe llevarse a cabo durante y después de la realización de los hechos, de tal manera que corrija y, al final, se dé un proceso de retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

1.2.4.3 Finalidad de los controles en las instituciones educativas

Una institución educativa, además de su rol socioeducativo, tiene la finalidad de obtener una rentabilidad de acuerdo con las metas fijadas por la política de la institución y con las etapas indicadas en los planes en varios plazos.

Según Ramírez (2004), el desarrollo de estos planes se verifica a través de dos controles:

1. **Controles económicos-financieros.**- Es el control más fácil de ejercer ya que se efectúa sobre elementos tangibles, es decir que se los puede manipular. Son medidos dentro de la misma acción en unidades definidas sin ambigüedad.
2. **Controles de valores.** Este control se lo ha definido para el logro de los objetivos, en estos controles se encuentra lo intangible, lo inconmensurable. Los elementos básicos a controlar son:
 - a) Los programas
 - b) Los profesores
 - c) La enseñanza
 - d) El estudiante

- a) **Control de programas.** El control parte de la existencia de un plan de actividades, cuyo cumplimiento, tanto en el tiempo de su previsión como en su ejecución deberán ser vigilados por el sistema de control.

Ramírez (2004) afirma que el control debe hacerse presente en las dos etapas en que se dé el plan: En su concepción para ir modificando, afinando y perfeccionado el plan definitivo y en su materialización a través de los cursos y demás instrumentos educativos con la finalidad de:

- Cerciorarse de que los cursos respondan a los planes y programas previstos.
- Que la esencia y forma de los cursos respondan a las normas de la institución.
- Definir si se está alcanzando el nivel de desarrollo del estudiante.
- Determinar el grado de calidad y excelencia del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Supervisar que los planes y programas se cumplan en toda su existencia a través de la impartición en tiempo, con método y calidad
- Observar que los planes y programas realmente responden a los requerimientos de los estudiantes.
- Determinar el interés por el curso y por la institución, por parte de las estudiantes.
- Determinar la utilidad de los cursos ofertados.

b) Control de profesores.- Ramírez (2004) menciona que el control de profesores se lo debe realizar tomando en cuenta varios puntos como son: el desempeño, el proceso enseñanza-aprendizaje, trabajo en equipo, habilidades que poseen y forma de dictar las clases o cursos.

1. **Control del desempeño.-** Este control debe abarcar la actitud del profesor con la institución respeto a las normas, a los programas y a los criterios educativos; y, por otra parte, la actitud con los estudiantes a través del respeto al grupo y responsabilidad en la enseñanza.
2. **Control del proceso enseñanza-aprendizaje.-** En este aspecto se debe tener en cuenta la transmisión del conocimiento, la metodología y la técnica expositiva, la capacidad motivacional del profesor y la permanente tarea de retroalimentar al grupo sobre errores cometidos.

3. **Control de trabajo en equipo.-** Con esto se busca determinar la capacidad de colaboración del profesor y la disposición a trabajar en equipo, lo cual es fundamental para la institución educativa.
4. **Control de habilidades.-** Para descubrir y afianzar posibles habilidades que tenga el profesor, tales como: habilidades creativas, de dirección, de manejo de grupos, de relaciones humanas, de comunicación, etc.
5. **Valoración de los cursos.-** Se refiere al control de resultados de las materias dictadas desde los puntos de vista de creatividad y de innovación.

c) **Control de la enseñanza.-** Está orientada a corregir y mejorar el proceso educativo; se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: “el perfil del plan académico, la calidad del plan académico, las técnicas educativas y los resultados académicos.” (Ramírez Cavassa, 2004)

1. **Perfil del plan académico.-** La supervisión, el seguimiento y el control operativo de los programas académicos llevados a cabo deberán hacerse con un criterio de mejora continua, de descubrir en qué porcentaje estos planes responden a las necesidades del estudiante y de la sociedad para ir actualizándolos, modificándolos o, incluso, eliminándolos según la circunstancia, el momento y de la perspectiva educativa.
2. **Calidad del plan académico.-** Va muy unido a lo anterior ya que un plan de estudios y un programa académico serán de calidad cuando respondan a las necesidades de la sociedad.
3. **Técnicas educativas.-** Consiste en vigilar, modificar y reestructurar teorías educativas con la finalidad de adaptarlas al proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal manera que sean aplicadas correctamente y aprovechadas en toda su magnitud.
4. **Control de resultados académicos.-** Estos se pueden medir a través de índice de reprobados, tasas de asistencia, indicadores de abandono, número de quejas y reclamos, índice de consultas, evaluación de pruebas académicas,

evaluación de profesores, opiniones de los egresados y de los padres de familia.

d) Control de estudiantes. Según Ramírez (2004), este control trata de evaluar el proceso en formación, para lo cual intervienen los siguientes elementos:

1. **Control del desempeño.-** Se orienta básicamente a la disciplina, respeto y cumplimiento de deberes, aspectos esenciales para lograr un buen aprendizaje.
2. **Control del aprovechamiento.-** Este control se lo hace en el aula, por los maestros a través de intervenciones, trabajos prácticos, exámenes y atención en clases.
3. **Control del ciclo escolar.-** Se lo hace a través de la evaluación final de su rendimiento y de la evaluación que el estudiante proporcione como retroalimentación positiva para el proceso.
4. **Control de habilidades.-** Al igual que para los maestros, esta evaluación servirá para detectar habilidades del conocimiento, de superación, de trabajo en equipo, de creatividad y nivel de conocimientos.
5. **Control curricular.-** Aquí se lleva el control del estudiante durante todo su período de formación, desde la iniciación de sus estudios hasta la culminación de los mismos.
6. **Control motivacional.-** Se lo hace para descubrir la satisfacción de los estudiantes en su fase de preparación a través de la regularidad de sus asistencias, de sus estudios y de sus compromisos académicos con la institución.
7. **Control participativo.-** Se lo hace para propiciar la participación en general de los estudiantes, a través de proyectos, sugerencias, consultas y evaluación del sistema académico.

Reflexiones Conclusivas

Al finalizar el presente capítulo, se presentan las siguientes conclusiones:

- Es importante considerar que la gestión educativa no puede limitarse a entender a la institución simplemente como un negocio; deben mantenerse en claro los objetivos educativos y de formación que persigue, ya que toda la planificación, estructuración y ejecución de ideas debe desarrollarse en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y la excelencia académica.
- Es fundamenta conocer las funciones gerenciales, las cuales también se aplican en el ámbito educativo; estas funciones son ejercidas por un director y son planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Dentro de la planificación, el director define las estrategias gerenciales para alcanzarlas; esta definición también incluye a los demás miembros de la organización para procurar una visión más objetiva y un compromiso para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- En la etapa de organización, el director está encargado de diseñar la estructura de la institución en varios niveles, determinar las tareas y sus procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- Para el proceso de dirección, los encargados tienen la responsabilidad de motivar y de tutelar las actividades de los docentes, estableciendo canales de comunicación apropiados.
- Durante el control, el director debe dar un proceso de seguimiento del rendimiento de funciones para asegurarse que todo lo propuesto se desenvuelva como corresponda.

CAPÍTULO II

MODELOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

En el presente capítulo se tratará, en un primer momento, acerca de los modelos de gestión del director de un centro infantil y sus diferentes tipos. A continuación, se mencionarán los estilos de gestión que se utilizan para dirigirlos. El análisis propuesto se fundamenta en la consideración de que la gerencia es el ente específico, distintivo y decisivo de la organización, que además ofrece a las instituciones educativas la oportunidad de planificar, hacer dinámicas a las unidades y contribuir al espíritu del cambio.

2.1 Modelos para dirigir un centro infantil

Para una comprensión integral de lo que representa un modelo de gestión, en primera instancia se desarrollará una definición por medio de su etimología.

Comúnmente, el término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados; aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al ideal que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También es el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Gestión, 2012)).

Por otro lado, el concepto de gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar; adicionalmente, gestión implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una institución, empresa u organización. Por lo expuesto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las instituciones privadas como en las públicas (Gestión, 2012).

Farjat (2005) considera que los modelos para dirigir un centro infantil son los siguientes:

- 1 Modelo tradicional.-** En este modelo los docentes eran los depositarios del saber y los establecimientos escolares se configuraban como los lugares donde ese saber se transfería. Administrar este modelo era muy simple, el director no necesitaba más que conocer el propósito de su disciplina y adquirir una postura de maestro de maestros.

- 2 Modelo gerencial.-** En este modelo se tomaba al pie de la letra todos los parámetros de otros tipos de empresas y se procuraba aplicarlos en el ámbito escolar.

- 3 Modelo consensuado.-** Se denominó así a aquel modelo que era capaz de encontrar el equilibrio necesario para reconocer qué se podía y qué no se podía aplicar a su funcionamiento de los otros dos modelos.

- 4 Modelos de management.-** Dentro de los modelos de management, se pueden encontrar los siguientes:
 - a) Management directivo.-** Su fundamentación es la jerarquía. La dirección o la administración son las únicas responsables de definir las funciones, las órdenes y los objetivos. El resto de los actores institucionales son solo ejecutores.
 - b) Management participativo.-** Los modelos de trabajo y las estrategias de la acción se establecen a través del consenso, aunque la política y los objetivos son responsabilidad de los ejecutivos, estos animan al resto de los actores para establecer el diálogo y, a la vez, asesoran, aconsejan y apoyan para conseguir los objetivos en las mejores condiciones. En este modelo, los actores son considerados colaboradores.
 - c) Management por proyectos.-** Toma parte de los dos modelos anteriores. Del primero, la eficacia; del segundo la motivación. El fundamento principal de este modelo reside en la autonomía generada por la motivación en la tarea. Es un modelo de Management movilizador, basado en la participación y el compromiso mancomunado para la consecución de los objetivos.

5 Modelos de gestión por proyectos.- Dentro de los modelos de gestión por proyectos podemos encontrar los siguientes.

a) Modelo facilitador

En este modelo, el directivo es el eje sobre el que gira toda la actividad institucional. Conserva muchos rasgos del antiguo modelo verticalista y se acerca al modelo de Management directivo. Aunque se estimula la participación, el directivo sigue siendo quien finalmente organiza todas las actividades y pasa en limpio todos los diferentes proyectos que se proponen desde las diferentes estructuras, incluso las de orden económico y administrativo

Este modelo se observa mucho en los establecimientos donde el directivo y, a lo sumo, alguien del equipo de conducción, es quien organiza y maneja toda la vida escolar; en este modelo la dirección está por encima del proyecto, aunque se hayan conformado equipos, los coordinadores solo serán voceros, sin grandes posibilidades de opinar. (Farjat, 2005, pág. 27)

b) Modelo por coordinación

El director aparece como coordinador de coordinadores. En este modelo se favorece la autonomía y la descentralización a través de la formación de equipos productivos que se autogestionan, determinando modalidades de funcionamiento y eligiendo colegiadamente al coordinador entre los miembros del grupo. Este, a su vez, actúa como nexo en sentido ascendente (con el director) o transversal (con los coordinadores de los otros equipos). En este modelo, el proyecto es el factor organizador y de cohesión, permaneciendo al alcance de todos para ser consultado.

c) Modelo de Task Force

Una **fuerza operacional** o *task force* (término en inglés abreviado como **TF**, literalmente en español «fuerza de tarea») es una unidad temporal establecida para trabajar en una operación o misión concreta.

Según Farjat (2005), se denomina Task Force a la persona nombrada como responsable para alcanzar la concreción de un proyecto determinado; es generalmente importante y con objetivos puntuales. Se incorpora como ejecutivo a la dirección del establecimiento, con cierta autonomía de experto trabajando mano a mano con los responsables de los equipos en las diferentes áreas para ayudarles a desarrollar el proyecto; normalmente no es una persona que trabaje en la institución, sino alguien contratado como experto exterior. Se los denomina, habitualmente, asesores. El tiempo mínimo de trabajo de un Task Force es de dos años, no se debe olvidar que es imposible medir con cierta certeza impactos antes de cinco años.

2.2 Estilos de dirección

No hay formulaciones definitivas sobre los estilos de dirección debido a que todas las investigaciones realizadas son exploratorias. El estilo de dirección o liderazgo se define como al modo como un director se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones y se relaciona con los que conforman la institución. El estilo que se les atribuya dependerá de cuán sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo.

Alcaide(2002) señala que los estilos de dirección no pueden plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, en otras palabras, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces, se puede decir que existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

Ball (1989) tiene una definición sobre estilo especialmente adecuada: “un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual pero, al mismo tiempo, es esencialmente una forma de acción conjunta.”

Beral y Sierra (2008) logran identificar tres estilos básicos de actuación de los directores: el interpersonal, el estilo administrativo (subdividido en dos variantes: el antagonista y el autoritario) y el estilo político.

Resultan útiles estas categorías o estilos mencionados como marco de referencia para observar, analizar e interpretar las acciones, prácticas y pensamientos de los directores en el desempeño de sus funciones, tomando en cuenta que en la realidad será muy difícil poder categorizarlos; lo más probable es que se pueden observar estilos mixtos, o bien matices dentro de los mismos.

2.2.1 Estilo interpersonal.

Para Brovelli (2001), este estilo requiere de un director “activo y con presencia visible”, es decir, que sea dinámico y que pueda mantener relaciones cara a cara con todo el personal. Es un estilo con un tinte informal que busca tejer redes de comunicación y consultar, tendiendo a negociaciones y acuerdos de tipo individual, que va creando sentidos de confianza y obligaciones mutuas.

Con esto también marcamos un estilo dentro de la institución educativa donde la comunicación y las relaciones interpersonales son marcadas por el director o la directora; a pesar de presentar puntos positivos, este estilo también presenta lo contrario. Este estilo produce confusiones y vacíos en la organización, en tanto no queda claro cómo funcionan el poder, sus fuentes y su ejercicio, ya que el director no se mira como una autoridad sino más bien como un empleado más en la institución; se lo mira como un amigo y no como la autoridad que es. Es importante mencionar que la confianza al personal de la institución se lo puede hacer para sobrellevar de mejor manera las relaciones laborales pero no se debe confundir amistad con el trabajo pues muchas veces esto provoca exceso de confianza y eso produciría un bajo rendimiento del trabajo. Probablemente también oculta miedos a asumir los riesgos de la función en tanto requiere de la formulación y desarrollo de políticas y procesos de toma de decisiones de manera permanente, y por lo tanto el compromiso con posiciones que necesariamente se tienen que adoptar (Brovelli, 2001, pág. 75)

De acuerdo a lo mencionado, el estilo interpersonal implica:

- El poder es considerado como una cuestión a compartir, sin clara definición de roles y funciones, que pueden ser asumidos alternativamente por cualquier de los participantes.
- El conflicto no es negado sino que, por el contrario, por un lado es evitado a través del logro de buenos procesos de comunicación, y por otro, en caso de confirmar su existencia será tratado desde una óptica circunscripta al interior de la institución, buscando su superación mediante negociaciones permanentes, basadas en la comprensión e interpretación compartidas, lo que posibilitaría su disolución.
- El consenso es un objetivo permanente cuyo logro puede colocar a las instituciones en estados de “continua deliberación”, perdiéndose a menudo la óptica de la toma de decisiones oportunas y pertinentes.
- La participación es también una cuestión central en este modelo, por considerarla valiosa en sí misma; más allá de sus resultados o modos de organizarla, sin discusión de jerarquías o espacios diferentes de trabajo. Se trata de una participación centrada en el contexto institucional.
- La autonomía está pensada desde lo que sea considerado como conveniente o adecuado individualmente y para el grupo en el que se actúe; sin realizar consideraciones de tipo más amplio. Por ello, este estilo puede producir estados personales o grupales de satisfacción en el interior de la institución y de ajuste o conservación del statu quo, hacia el exterior.

2.2.2 El estilo administrativo

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista (aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa) es Ball (1989), quien afirma que el director, con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo

también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

Este estilo es conocido tanto en la práctica como en la teoría, ya que responde claramente a la teoría de la escuela como organización, cuyos primeros conceptos fueron aportados por Taylor y Fayol [(1972)]. Esto evidencia el modelo teórico que es inferior dentro de la organización de los sistemas educativos, en los que el concepto de orden y control constituyen dos valores muy importantes. Este modelo de director está tomado del administrador industrial, lo que implica ver a la escuela como una fábrica o empresa, en la que lo más importante es lograr modos de organización y funcionamiento eficientes, donde queden en claro las obligaciones de cada miembro, y que se respete el cumplimiento de las normas y reglas, sin discutirlos ni analizarlos. (Brovelli, 2001, pág. 76).

Tomando como referencia lo anterior y considerando cómo se lleva a cabo la administración de los centros infantiles, se observa claramente que puede caerse en el error de considerar a la institución educativa simplemente como una empresa o un negocio cuyo único objetivo es el lucro. Esta concepción es, a todas luces, inapropiada ya que se deben tomar en cuenta las necesidades de los niños y niñas, mantener una organización adecuada tanto en el personal como en la infraestructura y brindar un servicio adecuado para el desarrollo de los estudiantes.

En este estilo, se encuentra una subdivisión a saber: antagónico y autoritario.

1 Estilo administrativo-antagónico

Este estilo menciona que el director es quien estimula el debate público y abierto, así también las innovaciones, teniendo una participación preponderante en todas las acciones y situaciones que se creen. Las ideas y también la ideología tienen un lugar importante en diálogo o en el enfrentamiento. El riesgo de este estilo de dirección es que la institución quede fragmentada en dos grupos, los aliados al director y los adversarios y si bien ambos son convocados al debate y la discusión, poniendo a menudo en tensión

el lugar del director, en general prevalecen sus ideas y posiciones, fuertemente argumentadas (Brovelli, 2001, pág. 77)

El estilo antagónico mencionado puede provocar, además de la fragmentación de la organización, una situación en la que los *aliados* del director se muestren siempre de acuerdo con sus ideas incluso si son inconvenientes; en este sentido, puede ser que el director promueva este estilo ya que le permitiría imponer su criterio tras una falsa tela de participación y consenso.

2 Estilo administrativo-autoritario

Este estilo es asumido por directores a los que no les interesa la persuasión ni el entendimiento, por el que no solo no favorecen sino que evitan situaciones de debate o discusión. La participación queda reducida a un grupo de profesores que son elegidos por el director por gozar de su confianza ya probación, por lo que no constituyen fuente potencial de conflictos (Brovelli, 2001, pág. 77)

El estilo señalado presenta dos aspectos negativos que resaltan; por una parte, se produce una visión muy angosta de la institución y sus problemas ya que no se da espacio a los criterios del resto del personal; por otra parte, la reducida participación del talento humano provoca un reducido nivel de compromiso hacia las decisiones tomadas lo que, en última instancia, puede llegar a invalidar todo el proceso de gestión.

El estilo administrativo autoritario se basa en los siguientes aspectos:

- El poder es ejercido por quienes ocupan los más altos niveles jerárquicos (en la escuela, por el director), quien asume la tarea de control técnico y de gestión. El poder no se delega ni distribuye ni se comparte, por lo que el estilo de gestión puede calificarse como autoritario.
- El conflicto se elude, se lo desconoce o bien, si ello no es posible, se lo “resuelve” mediante la toma de decisiones unilaterales, por parte del director.

- El consenso no es algo buscado o construido, ya que no se lo considera como necesario o valioso. Puede mostrarse, en todo caso, como una aceptación del modo de funcionamiento impuesto, en tanto que no se reconozcan o susciten conflictos.
- La participación, ya sea espontánea u organizada, no se interesa en la posibilidad de plantear problemas y generar proyectos de modo colaborativo y democrático. De ser considerado como necesario por parte del director, se pueden observar acciones de “consulta” en función de objetivos prefijados.
- La autonomía no constituye tampoco un interés buscado, en tanto en este modelo de administración queda claramente delimitado qué debe hacer cada actor institucional, residiendo el éxito en el cumplimiento fiel del rol asignado.

2.2.3 El estilo político – pedagógico, informado por el interés crítico emancipador

Este estilo reconoce la función política de la educación y por lo tanto del rol directivo. Estamos pensando en un director que sustenta sus acciones y decisiones en concepciones democráticas de la vida social, y por lo tanto de la institución educativa, donde la idea de cambio social juega un papel importante. Este estilo de conducción tenderá a favorecer el debate, la discusión y análisis de las situaciones que se presentan como problemáticas o conflictivas, mediante procesos de reflexión-crítica que den lugar a dos cuestiones fundamentales: por un lado, el análisis de las contradicciones, manifestadas en las argumentaciones y acciones de los diferentes actores institucionales, o propias de algunas situaciones, y por el otro, tratará de inducir y producir procesos de “crítica ideológica”, que permitan reconocer o develar las distorsiones que aparecen en la interpretación de diferentes situaciones, que muchas veces llevan a considerarlas como “naturales” cuando en realidad tienen un carácter estructural, creado social e históricamente (Brovelli, 2001, pág. 84)

Este estilo, a pesar de las enormes ventajas que suscita, se encuentra limitado por consideraciones circunstanciales como el tiempo que demanda, el tipo de personas con el que se trabaja o el entorno.

Brovelli (2001), respecto a este estilo, menciona que:

- El poder es una cuestión claramente consciente, distribuido democráticamente de acuerdo con las características de las situaciones planteadas y del funcionamiento de la institución en tanto se entiende que la administración es política y ética en acción.
- Los conflictos son abordados y develados desde la perspectiva del análisis de las contradicciones que seguramente subyacen en los mismos, pudiendo ser redefinidos y, a veces, disueltos o bien tratando de elaborarlos y resolverlos, lo que requiere de un amplio y profundo conocimiento de los modelos de actuar y pensar de los actores institucionales
- El consenso auténtico se constituye en un objetivo central, para cuyo logro se hace necesario contar con espacios de reflexión-crítica, de comunicación mediante “auténticos actos de habla”.
- La participación es una condición necesaria, pero exige de compromiso, autenticidad y rigurosidad en las argumentaciones y acciones que desarrollen los distintos actores. Puede resultar pertinente la participación de expertos o especialistas en temas que permitan una mayor comprensión de las situaciones curriculares o institucionales que se enfrenten, siempre que no asuma el lugar de la toma de decisiones, que debe ser ocupado por los miembros de la institución.
- La autonomía tiene que ser un estado buscado tanto a nivel de la institución como de los sujetos que la integran. Ello requerirá de un análisis profundo y preciso en cuanto a las condiciones en las que se trabaje y las que pueden ser modificadas, para reconocer cuáles son los aspectos en los que se la puede asumir auténticamente, haciéndose cargo de los desafíos posibles y evitando riesgos innecesarios

Reflexiones Conclusivas

A través del desarrollo del presente capítulo, se ha llegado a plantear las siguientes conclusiones:

- Los modelos de gestión para dirigir un centro infantil son de suma importancia, ya que el modelo que utilice cada director influirá en el manejo de cada centro infantil y, a su vez, esto incidirá en el éxito o en el fracaso que tengan los mismos.
- El estilo de gestión se fundamenta en la personalidad de cada director.
- Los estilos presentados en el capítulo presentan ventajas y desventajas (o limitaciones). En general, se debe procurar que la gestión permita un mayor acercamiento e interacción entre el director y los demás actores educativos para que se logren espacios de consenso que contribuyan al compromiso de los actores hacia el diseño y la posterior consecución de los objetivos.

CAPÍTULO III

FUNCIONES DEL DIRECTOR

En el presente capítulo se realiza un acercamiento hacia la función de la dirección, particularmente del director de un centro infantil y las actividades que debe cumplir. Este análisis incluye lo contenido en la normativa legal vigente en el Ecuador

3.1 Funciones del director de un centro infantil

La dirección escolar surgió a finales del siglo XIX y principios de XX. Es un actor básico en organización escolar, reformas educativas, procesos de mejora escolar, además es un concepto complejo de definir como gestor, líder, órgano de gobierno y agente de administración. Sus funciones son múltiples y condicionadas por elementos que van desde regulaciones oficiales hasta formación personal por lo que se puede clasificar de varios modos. Además, las tareas directivas se caracterizan por la brevedad, fragmentación y variedad. También la dirección escolar conlleva dilemas en el desempeño de sus funciones.

En la actualidad, la dirección se enfrenta a tres cuestiones claves: administrar el cambio en el centro, atender las necesidades de los usuarios y encontrar nuevos modos de gestionar organizaciones.

De acuerdo con Martínez (2006), la dirección escolar es tratada ampliamente utilizando análisis y discursos diferentes. En los últimos años se ha venido dejando atrás la visión del director como gerente-administrador; actualmente el director debe ser un líder educativo dentro de la organización.

La dirección es un tema importante en las propuestas de reforma que se han llevado a cabo en las dos últimas décadas debido a que en diversos países se ha puesto especial interés a elevar el nivel de calidad de los sistemas educativos. En la literatura sobre el cambio educativo, se destaca la figura del director como una de las claves en el éxito de los procesos de cambio y mejora de los centros escolares; no es raro que para algunos

autores la clave para lograr buenas escuelas en el presente siglo está en el liderazgo de los directores.

Dirigir es una actividad consistente en llevar y guiar a las personas o grupos de personas mostrando el camino hacia un fin previamente fijado, el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del centro, además se espera que ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico. (Martínez Ruzafa, 2006, pág. 230).

Para González, Nieto y Portela (1998), el responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se ha planteado la institución. Adicionalmente, la función directiva implica una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela, el director actúa como organizador de los trabajadores.

El director tiene sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y su experiencia que le permiten hacer frente, cotidianamente, a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer profesional.

Desde una perspectiva técnica, al director se lo considera como un gestor cuyas funciones básicas en el centro escolar son elaborar programas y planificar, ejecutar, tomar decisiones y evaluar el funcionamiento de la organización.

El director debe cumplir una serie de tareas específicas que se relacionan con la normativa que regula el funcionamiento de los centros, la dirección escolar no se agota en la gestión administrativa de los establecimientos escolares, sino que afecta a las personas vinculadas a la institución, puesto que la dirección por acción u omisión determina las condiciones del ejercicio de sus competencias profesionales (Martínez Ruzafa, 2006, pág. 235).

Existen ciertos puntos importantes que el director o directora deben tener en cuenta a la hora de dirigir su centro infantil:

- 1 La mejora en métodos y técnicas de enseñanza, es decir, considerar siempre estar actualizados y a la par con nuevos métodos para obtener resultados positivos.
- 2 Lograr que el currículo se ajuste a las necesidades de los estudiantes. Este debe ser flexible y ser debidamente ajustado para cubrir las necesidades de todos los niños y niñas del centro educativo.
- 3 Dirigir a los profesores y profesoras para que motiven a los estudiantes. Este es un proceso que se debe realizar de forma permanente.
- 4 Dar a los profesores la oportunidad de individualizar sus programas y dirigir a los profesores para que coordinen y articulen las asignaturas que enseñan. El director o directora debe dar la apertura para que los maestros actúen y se vuelvan autosuficientes para lograr sus metas y objetivos y los de la institución.
- 5 Integrarse con los asuntos de la comunidad. No se debe perder de vista el hecho de que un centro educativo pertenece a una comunidad de la cual también debe ser partícipe de las actividades que se llevan a cabo.
- 6 Mantener los registros escritos y realizar otros deberes administrativos asignados.

En cuanto al tiempo empleado en la realización de las tareas, el máximo se registra en actividades extracurriculares, supervisión y orientación a los estudiantes, asuntos de los profesores, su evaluación y comunicaciones escritas; por el contrario, la menor dedicación debe ofrecerse a entrevistas sobre asuntos de educación, lecturas especializadas, gestión de contratos y supervisión del personal no docente. Ahora, muchas veces los directores se preocupan más por usar su tiempo en la evaluación de profesores, desarrollo del currículo, supervisión de estudiantes, asuntos de profesores e informes escritos.

Para las actividades señaladas, los roces interpersonales proporcionan al director una situación privilegiada para obtener información; el director llega a constituirse en el sistema nervioso central sobre el que llega toda la informa la organización.

La toma de decisiones es un aspecto primordial de la función directiva, que determina en buena medida la eficacia de sus actuaciones.

Gimeno (1995) elaboró una lista de las tareas que desarrolla o puede desarrollar un director escolar, las cuales se agrupan en siete facetas básicas de la función directiva que son:

- 1 Funciones pedagógicas de asesoramiento
- 2 Funciones de coordinación
- 3 Facilitación de clima social
- 4 Funciones de control
- 5 Funciones de difusión de información
- 6 Funciones de gestión
- 7 Funciones de representación

A continuación, se mencionan algunas de las tareas que el director debe realizar en cada una de las facetas mencionadas anteriormente:

- 1 **Funciones pedagógicas de asesoramiento.**-Dentro de estas funciones, el director debe cumplir con las siguientes tareas:
 - Dar sugerencias sobre contenidos de la asignatura o del área que desarrolla el profesor/a.
 - Sugerir cambios de la metodología de la cada profesor/a en orden a mejorar la docencia.
 - Asesorar a cada profesor/a sobre cómo realizar la programación.
 - Mostrar interés por la forma de evaluar que tiene cada profesor o profesora.
 - Indicar al profesor/a la necesidad de apoyar a estudiantes con dificultades escolares, suspensos, etc.
 - Dar a los profesores/as sugerencias sobre el trato con los estudiantes.
- 2 **Funciones de coordinación.**- Dentro de las funciones de coordinación, el director debe realizarlas siguientes tareas:

- Sugerir aspectos comunes no relacionados con el área o asignatura (hábitos de estudio, fomento a la lectura, etc.) a tener en cuenta por los profesores/as.
- Estimular las conexiones y coordinación entre profesores/as de diferentes áreas o asignaturas.
- Vigilar que todos los profesores/as planteen un nivel de exigencia parecido.
- Evitar que los profesores/as sobrecarguen a los estudiantes con tareas para la casa.
- Procurar que no coincidan o se acumulen los exámenes o evaluaciones parciales en los mismos días.
- Fomentar y estimular la realización de actividades culturales y extraescolares.
- Proponer y tomar medidas para favorecer la adaptación de los estudiantes cuando acuden por primera vez al centro.

3 **Facilitación de clima social.**-Dentro de las funciones de clima social, el director tiene la responsabilidad de:

- Intervenir como mediador/a cuando hay conflictos entre profesores/as y sus estudiantes.
- Favorecer el buen clima y las relaciones entre profesores/as.
- Ayudar a profesores/as en problemas de carácter personal si se lo solicitan.
- Ayudar a profesores en problemas de carácter profesional.
- Estimular y tener reuniones con estudiantes.
- Ocuparse de integrar mejor a chicos y chicas, algún estudiante de otra cultura, etc.
- Mantener relaciones frecuentes y fluidas con los padres.
- Estimular la participación y el compromiso de los estudiantes con el centro.

4 **Funciones de control.-** En las funciones de control, el director debe realizar tareas como:

- Preocuparse y procurar que el rendimiento académico de los estudiantes en el centro sea alto.
- Procurar y vigilar la disciplina en los lugares de uso común como pasillos, patios, etc.
- Ocuparse de que cada profesor/a cumpla con sus obligaciones, asistencia a clases, horarios, etc.
- Ocuparse de controlar las faltas de asistencia de los estudiantes.
- Recordar las tareas pendientes de realizar, el cumplimiento de acuerdos tomados, etc.
- Desarrollar procedimientos de evaluación del centro, de sus actividades, resultados, etc.

5 **Funciones de difusión de información.-** Dentro de estas funciones, el director debe:

- Hacer llegar a cada profesor/a la información que se recibe en el centro tales como disposiciones, leyes, etc.
- Informar y sugerir posibilidades de perfeccionamiento: cursos, libros, revistas, seminarios, etc.
- Transmitir información de reuniones con los padres: sus preocupaciones, deseos, protestas, etc.

6 **Funciones de gestión.-** Dentro de las funciones de gestión el director debe:

- Ocuparse de la gestión económica.
- Preocuparse de que la documentación se encuentre actualizada.
- Procurar el logro del uso previsto de recursos.
- Ocuparse de ver qué necesidades de recursos y materiales tienen los profesores/as para desarrollar mejor las clases.
- Preocuparse por el cuidado del centro: edificio, decoración, etc.

7 **Funciones de representación.-** En las funciones de representación, el director deberá:

- Ocuparse de representar bien al centro en el exterior.
- Procurar la captación de estudiantes para el centro en el que trabaja.
- Estar pendiente de mantener contactos con la Administración (Inspección, Dirección Provincial, etc.)
- Buscar la relación con otros centros del mismo o de distinto nivel.
- Procurar que el centro tenga una imagen propia y destaque entre los demás.
- Mantener relaciones como director/a con los centros de profesores.

3.2 Liderazgo pedagógico del Director de un Centro Infantil

Sin perjuicio de la participación sociopolítica que en la gestión de un centro educativo corresponda al consejo escolar, y de la participación técnico-profesional que con carácter general se encomienda al equipo directivo, un centro educativo debe contar con la emergencia de un liderazgo activo y personalizado centrado en la figura del director del centro. Será misión sustancial del director como tal la promoción de la calidad de la educación a través de cuantas posibilidades se deriven de un ejercicio profesional impregnado de tal educación. Tal tipo de liderazgo ofrece rasgos característicos propios. Describamos, a continuación los rasgos que han de caracterizar de modo específico este prototipo de “liderazgo pedagógico” del director de un centro educativo, para lo cual consideramos dentro del mismo las siguientes dimensiones: carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y de gestión (Gento Palacios, 2000, pág. 54).

A continuación se detallarán las diferentes tipos de liderazgo según Gento (2000):

- 1 **Liderazgo carismático.-** se considera que en este tipo de liderazgo el director del centro ha de ser una persona cuyo atractivo personal-profesional determine que otras personas se sientan a gusto a su lado y que potencie la

aproximación confiada de cuantas personas se encuentran próximas a su entorno.

- 2 **Liderazgo afectivo.-** en este tipo de liderazgo, en las relaciones que mantenga con las personas de la institución educativa y con otras ajenas a la misma, el director ha de mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación. Esta potenciación de relación interpersonal, emocionalmente positiva, se traduciría en comportamientos acordes.
- 3 **Liderazgo anticipador.-** se considera al director como líder educativo de la institución, a quien corresponde la responsabilidad última de plasmar, comprometer y difundir la misión educativa u orientación básica de la institución: se debería, por tanto, procurar la institucionalización de la visión, si se pretende que el liderazgo de transformación tenga éxito. Este sentido de misión, que ha de estar cargado de fuerte contenido social y pedagógico, ha de ser compartido por los miembros de la comunidad educativa (profesores, personal no docente, estudiantes y padres) y ha de difundirse al entorno próximo para que sea oportunamente conocido.
- 4 **Liderazgo profesional.-** El mismo director impulsa la trayectoria del centro, desde sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad institucional. Ello supone que el director se implique activa y totalmente con las tareas de los profesores en este sentido, y con las preocupaciones que en tal ámbito puedan tener los padres y los estudiantes.
- 5 **Liderazgo participativo.-** La misión básica de un líder es la de promover que aflore el potencial de los miembros de su grupo; el liderazgo educativo ha de buscar, entonces, la participación activa de todos quienes están implicados en

el proyecto global del centro. La mejor forma de incentivar a los individuos a este trabajo inteligente y solidario es estimularlos a que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de decisiones que adopten a lo largo de las distintas facetas

- 6 **Liderazgo cultural.-** Este tipo de liderazgo muestra el impulso que el director del centro ha de brindar a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propio centro educativo. Esta cultura propia, que arrancará de la concepción filosófica del mismo y que se consolidara a través de su propia tradición, requiere, para su afirmación, que sea conocido y aceptado por todos los miembros de la comunidad educativa.

- 7 **Liderazgo formativo.-** Siendo una de las características esenciales del auténtico líder la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el director de un centro educativo esta orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución. Esta formación en ejercicio de los profesores habrá de estar preferiblemente vinculada a la propia institución o centro educativo en que actúan y deberá enmarcarse en los contextos más amplios del desarrollo curricular y de la propuesta organizativa, pero deberá fundamentalmente dirigirse a la mejora de la educación, la resolución con éxito de la situaciones propias del centro educativo y la promoción de la cultura escolar.

- 8 **Liderazgo de gestión.-** Aunque la normativa legal generalmente aplicable al director de un centro educativo suele acentuar este tipo de liderazgo, la realidad es que representa el tipo con menos carga específica de carácter pedagógico, tal vez este sesgo de la legislación coincida con algunos estudios realizados en épocas anteriores a la actual en las que el liderazgo de la escuelas se había centrado solo en una parte de la misión a realizar, por lo que han tenido poco impacto en la práctica. Para lograr auténticas instituciones

educativas de calidad, es obligatorio que las funciones de este tipo de liderazgo se reduzcan y, en todo caso, se debe acatar a las de mayor contenido educativo.

3.3 Deberes y atribuciones del Director según la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador

En la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador, capítulo XVIII de los establecimientos del nivel primario se establece lo siguiente:

Art. 70.- son deberes y atribuciones del Director:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones de las autoridades superiores;
- b) Responder por la administración del plantel;
- c) Elaborar el plan institucional, con la participación del personal docente, en el período de matrículas;
- d) Ejecutar, controlar y evaluar el plan institucional e informar de sus resultados a la supervisión provincial;
- e) Orientar el trabajo del personal docente y estimular el constante perfeccionamiento de los recursos humanos, bajo su responsabilidad.
- f) Mantener y fomentar las buenas relaciones entre el profesorado, padres de familia, autoridades y la comunidad;
- g) Coordinar el proceso de evaluación permanente de los alumnos;
- h) Coordinar y participar en actividades conjuntas del jardín y la comunidad;
- i) Llevar los libros, registros y más documentos oficiales del establecimiento y responsabilizarse por su uso y mantenimiento;
- j) Mantener actualizado el inventario y responder por los bienes del establecimiento;
- k) Convocar y presidir la junta de profesores;
- l) Organizar el comité de padres de familia y promover su participación en las actividades del establecimiento;

- l) Enviar mensualmente a la supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio;
- m) Conceder licencia al personal docente, administrativo y de servicio, hasta cinco días, en cada período, por casos debidamente justificados y dar aviso a la Dirección Provincial;
- n) Enviar oportunamente los datos estadísticos, informe y más documentos solicitados por la Dirección Provincial Respectiva;
- o) Evaluar el trabajo del personal docente, conjuntamente con la supervisión; y,
- p) Participar en las acciones de perfeccionamiento profesional, organizadas por el Ministerio o la Dirección Provincial Respectiva.
- q) En los jardines de infantes que tuvieran seis o más secciones, el director no tendrá sección a su cargo (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011).

3.4 Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador

En contraste con lo anterior, en el reglamento general, el cual sustenta la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador en su art. 44 menciona las atribuciones del director, que se detallaran a continuación:

Art. 44.-Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;

3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;
7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones

entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos los niveles;
18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;
19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitare para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;
20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y ,
21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

En los establecimientos fiscomisionales y particulares, los directivos y docentes deben cumplir con los mismos requisitos de los directivos y docentes fiscales, establecidos en el presente reglamento (Reglamento de la LOEI, 2011).

3.5 Funciones de la directora del CEMEI “Empleados Municipales”

Las funciones de la directora están establecidas en la Norma ISO 9001 Art. 8 creado por la Secretaria de Educación del Distrito Metropolitano de Quito (2008), que es la encargada de regir todos los CEMEIS.

Art. 8.- son deberes de la administradora:

a) Administrar los recursos humanos

- Coordinar con el Área de Educación inicial, los aspectos relacionados con el recurso humano
- Evaluar periódicamente al personal
- Controlar la asistencia diaria del personal y remitir mensualmente los registros correspondientes
- Otorgar permisos al personal hasta por un día
- Solicitar amonestación o sanción para el personal de acuerdo a las normas establecidas
- Solicitar permiso con cargo a vacaciones para el personal, previo al cumplimiento de los requisitos establecidos, con al menos dos días de anticipación
- Enviar a la Dirección de Educación las justificaciones de ausencia por enfermedad o calamidad doméstica en el plazo establecido (24 horas régimen laboral y 48 horas régimen civil)
- Organizar al personal para el trabajo ante la inasistencia del personal del Centro; y,
- Realizar reuniones periódicas con todo el personal a fin de motivarlo y tomar acciones correctivas a fin de fortalecer el trabajo diario.

b) Administrar los recursos materiales

- Gestionar la adecuación y equipamiento de los espacios de infraestructura, en función de los requerimientos necesarios para brindar a los niños y niñas del centro, un servicio de calidad
- Reorganizar y redistribuir el mobiliario existente
- Registrar como bien Municipal las adquisiciones de bienes muebles obtenidas por autogestión y distribuirlos adecuadamente
- Corresponsabilizar al personal sobre el cuidado y mantenimiento de bienes muebles y enseres, a través de actas de entrega recepción
- Controlar la correcta utilización de los víveres entregados por la Dirección de Educación o donaciones; y
- Organizar, supervisar y optimizar adecuadamente el material didáctico entregado por los padres de familia, Municipio o a través de donaciones

c) Administrar los recursos económicos

- Planificar presupuestariamente los requerimientos del Centro y las actividades de autogestión
- Receptar las cuotas de los padres de familia por concepto de matrículas y aporte mensual de alimentación
- Manejar con responsabilidad con el Comité de Padres de familia los fondos receptados
- Utilizar el rubro por concepto de matrícula, exclusivamente para adecuación y mejoramiento de infraestructura y casos de emergencia
- Controlar el manejo de los fondos de autogestión, alimentación y matrículas, registrados en una cuenta de ahorros con firmas conjuntas de la Administradora y el Tesorero del Comité de padres de familia con el aval de la Dirección de Educación
- Manejar los fondos por concepto de cuotas de alimentación con caja chica y con el respaldo de los registros contables
- Informar periódicamente con el Comité a la Asamblea General de padres de Familia del manejo de los fondos, para su conocimiento. Con acta de asamblea
- Realizar actividades de autogestión e informar a la coordinación de los centros infantiles y presentar informes económicos de la actividad, para su revisión en la Unidad de Administración Escolar de esta Dirección; y
- Presentar mensualmente el informe Económico, revisado conjuntamente con el Tesorero del comité de padres de familia, u otro miembro en casos de excepción

d) Planificar y coordinar adecuadamente los recursos administrativos

- Elaborar, organizar y actualizar los documentos referentes a:
 - Planes del centro
 - Inventarios
 - Informes económicos
 - Informes administrativos
 - Documentos enviados y recibidos
 - Carnés y menús
 - Libro mayor de contabilidad
 - Libro diario de egresos
 - Evaluaciones del recurso humano
 - Sistema de admisión
- Archivo pedagógico respecto de:
 - Programación y planificación Pedagógica
 - Proyectos Pedagógicos

- Informes Pedagógicos
- Presentar a la Dirección de Educación los siguientes informes:
 - Mensualmente: informe económico y kárdex
 - Trimestralmente: informes administrativo y Técnico Pedagógico
 - Toda información solicitada por la Dirección
- Solicitar el cierre del Centro por falta de servicios básicos, peligro inminente de los niños y niñas, epidemias, entre otros.
- Otorgar los cupos durante el período lectivo
- Realizar gestiones pertinentes ante la Dirección de educación para requerimientos de recursos humano y material
- Coordinar con la Dirección de Educación acerca de la gestión administrativa
- Asumir otras responsabilidades delegadas formalmente por los órganos superiores
- Informar a la Dirección de Educación de problemas y oportunidades que se presenten y se salgan de su ámbito de atribución

e) Planificar, coordinar y administrar los recursos técnicos

- Coordinar y monitorear la aplicación del modelo de Educación Inicial
- Coordinar la Planificación y el Proyecto Pedagógico con el equipo de trabajo
- Aportar técnicamente para el fortalecimiento del componente
- Planificar y coordinar los eventos de capacitación para el personal del centro
- Coordinar con el personal de salud asignado al centro, programas de salud, salubridad y nutrición

f) Involucrar a los padres de familia en el desarrollo institucional

- Informar a los padres de familia sobre el Reglamento interno, organización, horario y servicios que presta el Centro, al momento de la matrícula del niño o niña
- Organizar talleres para padres de familia en temas específicos sobre:
 - Desarrollo
 - Salud
 - Educación
 - Maltrato físico y psicológico
 - Abuso sexual
 - Utilización del tiempo libre, etc.
- Organizar mingas para el mantenimiento y mejoramiento del Centro

- Realizar actividades socioculturales y deportivas con la participación de la comunidad
- Cumplir y hacer cumplir las Normas y Reglamentos establecidos
- Impartir orientaciones individual y en parejas a los padres en conflicto (Secretaría de Educación, 2008)

3.6 Lineamientos de dirección de Centros Infantiles planteados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

En el capítulo IV sobre los estándares de calidad para la prestación de servicios públicos y privados de desarrollo infantil, en su art. 18 sobre los indicadores de los servicios y modalidades de atención (MIES, 2013).

b. Desempeño profesional Coordinador/a

Dimensiones	Estándares Generales	Indicadores
1. Liderazgo	1.1 El coordinador/a o Director/a del Centro Infantil se alinea a las políticas de desarrollo infantil integral.	1.1.1 El coordinador/a o Director/a del Centro Infantil garantiza el cumplimiento de las normas, manuales y estándares.
		1.1.2 El coordinador/a o Director/a del Centro Infantil realiza seguimiento y acompañamiento a su equipo de trabajo
		1.1.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil trabaja en conjunto con el técnico de su distrito
		1.1.4 el Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil asegura la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional.
		1.1.5 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil construye participativamente y con apoyo del técnico distrital el Plan de Mejora, a partir del proceso de autoevaluación institucional.
		1.1.6 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil garantiza el cumplimiento de los objetivos y contenidos del proyecto

		educativo institucional
		1.1.7 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil gerencia eficaz, transparente y eficientemente los recursos asignados y disponibles
		1.1.8 El Director/a del Centro Infantil promueve el desarrollo de proyectos de innovación educativa basado en procesos y resultados de investigación
		1.1.9 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil crea condiciones para el trabajo cooperativo
		1.1.10 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil basa su gestión las leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones emanadas del ente rector y las consensuadas internamente y con los actores de la comunidad
		1.1.11 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil se asegura el uso de juguetes y materiales de recreación que no vulneren la seguridad, la salud y la calidad del ambiente de los niños y niñas.
		1.1.12 El Coordinador/a o Director/a con el equipo del Centro Infantil plantea y aplica procedimientos para manejar situaciones de riesgos y emergencias (ej. Sismos, incendios, inundaciones, entre otros)
		1.1.13 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil rinde cuentas de su desempeño y del Centro ante las autoridades superiores, las familias y la comunidad en general.
		1.1.14 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil socializa y analiza con su equipo los criterios con los cuales se evaluará la calidad del centro, y el desempeño del equipo del centro.
		1.1.15 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil tiene acceso, registra y actualiza el sistema informatizado de registro de niños y niñas y de los procesos institucionales

	<p>1.2 El Coordinador/a o Director/a del CI promueve la cultura de evaluación positiva y realimentación</p>	<p>1.2.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil asegura que se apliquen los procesos monitoreo del desarrollo de los niños y niñas.</p> <p>1.2.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil orienta, da seguimiento y retroalimenta permanentemente a su equipo de trabajo</p> <p>1.2.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil realiza anualmente la autoevaluación de la gestión del Centro Infantil y del desempeño del equipo, en forma participativa, aplicando los criterios y estándares oficiales</p>
		<p>1.2.4 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil realiza ajustes a los procedimientos administrativos en función de los resultados de la autoevaluación y evaluación externa</p> <p>1.2.5 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil facilita procesos de evaluación de los padres, madres y/o cuidador responsable de niños y niñas acerca de la gestión institucional.</p>
<p>2. Curricular</p>	<p>2.1 El Coordinador /a o Director/a del CI comprende los principios y teorías de la infancia</p>	<p>2.1.1 El Coordinador/a o Director/a conoce y entiende los conceptos y principios fundamentales de las diversas teorías del desarrollo infantil integral: cognitivo, del lenguaje, socio-afectivo y motriz de los niños y niñas</p> <p>2.1.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil comprende y aplica las teorías del desarrollo infantil integral en la planeación micro-curricular del Centro</p> <p>2.1.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil identifica y utiliza en su labor los intereses, motivaciones, necesidades educativas especiales o características especiales de los niños y niñas</p> <p>2.1.4 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil identifica factores protectores y de riesgo que pueden afectar los procesos de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas</p>

	2.2 El Coordinador/a o Director/a del CI articula en su trabajo las políticas de desarrollo infantil	2.2.1 El Director/a del Centro Infantil asegura que en la planificación y en el proceso de enseñanza se articule el currículum, los estándares de aprendizaje y el proyecto educativo del centro
		2.2.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil genera procesos de trabajo cooperativo para hacer adaptaciones curriculares, considerando la realidad cultural de la comunidad en la que está inserto el Centro
	2.3 El Coordinador/a o Director/a del CI planifica el proceso de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas	2.3.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil monitorea la elaboración y ejecución de la planificación basada en los lineamientos curriculares para el desarrollo integral
		2.3.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil organiza los tiempos para que su equipo planifique los procesos de desarrollo infantil integral.
		2.3.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil asegura la optimización del tiempo y los recursos didácticos utilizados.
	2.4 El Director/a del CI monitorea y evalúa el proceso de desarrollo de los niños y niñas	2.4.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil construye mecanismos participativos de diagnóstico, seguimiento y evaluación continua del desarrollo infantil integral.
		2.4.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil fomenta una cultura de evaluación permanente
		2.4.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil diseña con el equipo estrategias para la transición de niños y niñas del hogar al Centro y de éste al nivel de Educación Inicial
	3. Gestión	3.1 El Director/a del CI gestiona un buen trabajo en equipo enfocado en el desarrollo integral de los

	niños y niñas	<p>3.1.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil se mantiene actualizada en temas sobre gestión educativa y temáticas afines al desarrollo infantil integral</p> <p>3.1.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil asegura que su personal cuente con las condiciones y estándares idóneos para trabajar con los niños y niñas</p> <p>3.1.4 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil garantiza que la información del personal es original</p> <p>3.1.5 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil genera una cultura de puntualidad en todos los aspectos de la gestión y el desempeño laboral</p> <p>3.1.6 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil impulsa espacios de capacitación y de reflexión permanentes</p> <p>3.1.7 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil mantiene informado al técnico distrital sobre las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal</p> <p>3.1.8 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil facilita procesos de inducción al personal nuevo</p> <p>3.1.9 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil asegura contar siempre con el número necesario de personas para dar atención a los niños y niñas</p> <p>3.1.10 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil promueve el desarrollo de proyectos de uso de las TIC de manera pertinente</p>
4. Involucramiento Corresponsable	4.1 El Coordinador/a o Director/a del CI involucra a las familias en el desarrollo integral de los niños y niñas	4.1.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil genera con su equipo estrategias para involucrar a los padres, madres y/o cuidador principal, como los primeros responsables del desarrollo integral de los niños y niñas

		4.1.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil involucra a los padres, madres y cuidador principal en el proyecto educativo
	4.2 El Coordinador/a o Director/a del CI involucra a la comunidad local en el desarrollo integral de los niños y niñas	4.2.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil conoce a la comunidad a la que sirve el Centro, los servicios y actores de la comunidad relacionados con la infancia
		4.2.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil se relaciona y coordina con instituciones y servicios ligados al desarrollo infantil integral en su territorio
		4.2.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil lidera con su equipo espacios de participación de la comunidad para el aseguramiento del desarrollo infantil integral
	4.3 El Coordinador/a o Director/a del CI promueve una convivencia pacífica e inspirada en valores	4.3.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil promueve un clima de altas expectativas y exigencias hacia todos los integrantes donde se reconoce los buenos desempeños
		4.3.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil promueve la práctica de Valores inspirados en los principios de la Constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir
		4.3.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil garantiza la inclusión de los niños y niñas sin discriminación lingüística, cultural, religiosa, política, por género o discapacidad
5. Derechos Humanos	5.1 El Coordinador/a o Director/a del CI	5.1.1 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil promueve un ambiente interno y con la comunidad, que evidencie el ejercicio pleno de los derechos humanos de los niños y niñas en su territorio
		5.1.2 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil respeta y visibiliza las manifestaciones de las diversas culturas, pueblos y nacionalidades en el aprendizaje de los niños y niñas

		5.1.3 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil reconoce y sigue los procedimientos indicados en caso de posibles signos de abuso emocional, negligencia o explotación, o vulneración de derechos
		5.1.4 El Coordinador/a o Director/a del Centro Infantil promueve y refuerza practicas saludables, seguras y ambientalmente sustentables que contribuyan al Buen Vivir

(MIES, 2013)

3.7 Estándares de calidad para centros infantiles

Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados de 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.

El principal propósito de los estándares es **orientar**, **apoyar** y **monitorear** la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo.

El Ministerio de Educación se encuentra diseñando 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.

1. Estándares de Gestión Escolar

Hacen referencia a procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los

actores de la institución educativa y permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.

2. Estándares de Desempeño Profesional

Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

Actualmente se están desarrollando estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. A futuro se formularán estándares e indicadores para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, asesores, auditores y docentes de diferentes niveles y áreas disciplinares.

3. Estándares de Aprendizaje

Son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación Inicial hasta el Bachillerato.

4. Estándares de Infraestructura Escolar

Establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de los estudiantes y en la efectividad de la labor docente.

A continuación se ampliará el estándar de desempeño profesional directivo, cabe mencionar que el estándar de desempeño profesional se divide en dos, e desempeño docente y de desempeño directivo.

3.8 Estándar de desempeño directivo

El término “directivo” en este caso se entiende como director, rector, vicerrector, inspector general, subinspector y director de área. 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 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.

Los Estándares de Desempeño Profesional Directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector y Vicerrector deben realizar.

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.

El modelo de estándares de desempeño profesional directivo está compuesto por cuatro dimensiones centradas en mejorar el aprendizaje de los estudiantes:

- 1) liderazgo
- 2) gestión pedagógica
- 3) gestión del talento humano y recursos

- 4) clima organizacional y convivencia escolar (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, pág. 12)

1. Liderazgo

Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño directivo que se refieren a la visión y dirección que este provee:

1. Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
2. Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.
3. Ejercer un liderazgo compartido y flexible.
4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, pág. 13):

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
1.1. Los directivos promueven la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	1.1.1. Construyen de forma participativa el Proyecto Educativo Institucional. 1.1.2. Incluyen, como elemento central, en el Proyecto Educativo Institucional, lograr aprendizajes de calidad. 1.1.3. Difunden el Proyecto Educativo Institucional a toda la comunidad educativa. 1.1.4. Garantizan que la toma de decisiones institucionales esté basada en el Proyecto Educativo Institucional. 1.1.5. Mantienen al personal motivado con su labor y enfocado en el cumplimiento de las metas.
1.2. Los directivos generan altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.	1.2.1. Establecen altas expectativas respecto de los roles de directivos, docentes y estudiantes. 1.2.2. Promueven entre los padres de familia altas expectativas del aprendizaje de sus hijos. 1.2.3. Socializan las expectativas y estándares a toda la comunidad educativa. 1.2.4. Muestran a la comunidad educativa ejemplos de los logros prácticos de las expectativas de la Autoridad Educativa Nacional y

	<p>sus propias expectativas.</p> <p>1.2.5. Reconocen a los estudiantes y al personal que han representado y/o contribuido al desarrollo del establecimiento educativo, socializando sus logros con la comunidad educativa.</p>
1.3. Los directivos ejercen un liderazgo compartido y flexible.	<p>1.3.1. Aplican un liderazgo flexible considerando las circunstancias donde operan.</p> <p>1.3.2. Promueven el liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa para la participación activa y responsable en la toma de decisiones.</p> <p>1.3.3. Crean condiciones para incentivar el trabajo en equipo.</p>
1.4 Los directivos desarrollan un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.	<p>1.4.1. Administran la construcción, el procesamiento y la expansión de un sistema de gestión de la información y rendición social de cuentas.</p> <p>1.4.2. Rinden cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades designadas del control de la gestión de las instituciones educativas.</p> <p>1.4.3. Impulsan la socialización de la información generada por los sistemas existentes.</p> <p>1.4.4. Supervisan que se utilicen diversos canales para comunicar oportunamente la información relevante a los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>1.4.5. Familiarizan al personal con el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) para fines pedagógicos y administrativos.</p>

2. Gestión pedagógica

Esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño directivo que impulsan los procesos de enseñanza-aprendizaje y de desarrollo profesional:

- 1) Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo.
- 2) Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación.
- 3) Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, pág. 15):

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
2.1 Los directivos gestionan el currículo.	2.1.1. Adaptan el currículo y los estándares educativos nacionales a las necesidades del establecimiento educativo. 2.1.2. Organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula. 2.1.3. Garantizan la adaptación del currículo y del PEI al entorno, a las necesidades, intereses, habilidades y niveles de los estudiantes.
2.2 Los directivos garantizan que los planes educativos y programas sean de calidad, y gestionan su implementación.	2.2.1. Promueven que el proceso de enseñanza responda a los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales. 2.2.2. Aseguran la participación de los docentes en el proceso de planificación, ejecución y evaluación de la enseñanza. 2.2.3. Impulsan la utilización de procesos de aprendizaje enfocados al cumplimiento de los estándares curriculares y el PEI. 2.2.4. Implementan políticas para la evaluación del rendimiento de los estudiantes sin discriminación. 2.2.5. Verifican que el personal docente monitoree el progreso de los estudiantes. 2.2.6. Promocionan la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en la enseñanza y emplear planes de recuperación pedagógica.
2.3 Los directivos organizan, orientan y lideran el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.	2.3.1. Generan una cultura de responsabilidad colectiva respecto al aprendizaje de los estudiantes. 2.3.2. Promocionan estrategias de aprendizaje cooperativo entre los miembros de la comunidad educativa. 2.3.3. Favorecen la construcción de espacios de formación, profundización y reflexión entre el personal para su desarrollo profesional y el cumplimiento a las metas institucionales. 2.3.4. Asesoran pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de evaluación, para su mejoramiento continuo.

3. Gestión de talento humano y recursos

Esta dimensión está compuesta por cinco descripciones generales de desempeño directivo que aseguran los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo:

- 1) Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
- 2) Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.
- 3) Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.
- 4) enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
- 5) Demostrar una sólida formación profesional. Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, págs. 16-17):

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
3.1. Los directivos establecen condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.	3.1.1. Identifican las fortalezas y las necesidades del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación. 3.1.2. Diseñan el plan orgánico funcional, estructural, alineado a las metas institucionales. 3.1.3. Organizan su formación profesional y la del personal de acuerdo a las necesidades institucionales y al desarrollo integral de los individuos. 3.1.4. Toman decisiones basadas en el desempeño del personal. 3.1.5. Gestionan con instancias gubernamentales educativas acciones que promuevan el mejoramiento continuo. 3.1.6. Aseguran mecanismos para que el personal transfiera a su práctica la formación recibida. 3.1.7. Identifican las necesidades institucionales con relación a contrataciones ocasionales de personal. 3.1.8. Aseguran procesos de inducción a todo el personal nuevo de la institución.
3.2. Los directivos gestionan la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.	3.2.1. Tramitan oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI. 3.2.2. Toman decisiones respecto al uso de recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI,

	<p>y lo traducen en el Plan de Ejecución Presupuestaria.</p> <p>3.2.3. Supervisan la administración de los recursos orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.</p> <p>3.2.4. Desarrollan iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.</p> <p>3.2.5. Hacen uso eficiente de los recursos del centro educativo y aseguran a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones.</p>
3.3 Los directivos promueven la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.	<p>3.3.1. Dan seguimiento a la normativa del buen uso de la infraestructura y los recursos materiales y tecnológicos de la institución para el cumplimiento del PEI.</p> <p>3.3.2. Aseguran la creación y el mantenimiento de espacios seguros y accesibles para los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>3.3.3. Elaboran el Plan de Emergencia Institucional.</p> <p>3.3.4. Optimizan los servicios adicionales que ofrece el establecimiento educativo: bares, transporte escolar y uniformes.</p>
3.4. Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.	<p>3.4.1. Verifican el cumplimiento de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de instituciones educativas.</p> <p>3.4.2. Controlan las normas establecidas para la administración del personal.</p> <p>3.4.3. Enmarcan su gestión en la aplicación de la normativa (Ley Orgánica de Educación Intercultural, Código de la Niñez y Adolescencia) que garantiza el bienestar integral de los estudiantes.</p>
3.5. Los directivos demuestran en su gestión una sólida formación profesional.	<p>3.5.1. Se mantienen actualizados respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.</p> <p>3.5.2. Trabajan de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>3.5.3. Generan en la institución educativa una cultura del aprendizaje permanente.</p> <p>3.5.4. Reflexionan sobre su labor y mejoran sus prácticas administrativas y pedagógicas.</p>

4. Clima organizacional y convivencia

Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño directivo que se aseguran un clima organizacional y una convivencia escolar necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo:

- 1) Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.
- 2) Promover la formación ciudadana e identidad nacional.
- 3) Fortalecer lazos con la comunidad educativa.
- 4) Comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.

Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013, págs. 18-19):

ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
4.1. Los directivos garantizan un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.	4.1.1. Lideran la creación participativa del Código de Convivencia Institucional. 4.1.2. Promocionan la práctica del Código de Convivencia Institucional para favorecer un ambiente de respeto y comprensión entre los miembros de la comunidad educativa. 4.1.3 Velan por el adecuado cumplimiento de la jornada escolar con especial atención en los horarios y puntualidad. 4.1.4. Desarrollan un clima de confianza, un sentido de pertenencia y de comunidad. 4.1.5. Demuestran apertura hacia los miembros de la comunidad educativa. 4.1.6. Concilian entre los miembros de la comunidad educativa acerca de las situaciones que inciden o afectan a la institución. 4.1.7. Gestionan acciones para la promoción de una cultura de paz 4.1.8. Lideran acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos.
4.2. Los directivos promueven la	4.2.1. Generan prácticas que garantizan la

formación ciudadana e identidad nacional.	formación de estudiantes y su desarrollo integral, en el marco del Buen Vivir. 4.2.2. Lideran el desarrollo de programas de formación ciudadana que cumplan con los fines promulgados por la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
4.3. Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa.	4.3.1. Comprenden las necesidades de los miembros de la comunidad educativa que inciden en el aprendizaje de los estudiantes. 4.3.2. Fortalecen las relaciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad educativa. 4.3.3. Cumplen los acuerdos interministeriales de apertura del establecimiento educativo a la comunidad. 4.3.4. Fomentan el desarrollo de alianzas estratégicas en beneficio del establecimiento educativo. 4.3.5. Promueven la colaboración al interior del establecimiento educativo y la conformación de redes internas de apoyo.
4.4. Los directivos comprometen su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.	4.4.1. Se comprometen con la formación de los estudiantes como seres humanos y ciudadanos en el marco del Buen Vivir. 4.4.2. Gestionan la dirección del establecimiento educativo garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos.

Reflexiones Conclusivas

Para finalizar el presente capítulo, se presentan las siguientes conclusiones:

- La Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador es un elemento innovador ya que, entre otras, integra normas relativas al mantenimiento del buen estado de la infraestructura física y mobiliaria de las instituciones o el material necesario para los niños con capacidades diferentes.
- En base a la experiencia de las autoras, se puede concluir que, a pesar de la vigencia de normas como la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador y las atribuciones del director, estas se cumplen a medias en muchos centros infantiles del país donde aún existen problemas como el control del personal docente.

- Un elemento significativo en la normativa actual es el relativo a las relaciones interpersonales de todo el equipo de trabajo dentro de las instituciones educativas ya que estas contribuyen a la formación de una comunidad académica-estudiantil inclusiva que repercute en los logros de la institución y, en última instancia, en el desempeño de los estudiantes.
- Las funciones que debe cumplir el director según la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento deben complementarse con una labor educativa y no solo administrativa, como lo señala Gento (2000).
- Con relación al documento expuesto sobre las funciones del Director en los centros infantiles expedido por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, se puede mencionar que trata puntos muy importantes en donde el protagonista es el Director del centro infantil, ya que él/ella está a cargo de manejar no solo su personal sino también los niños y niñas. Al cumplir y hacer cumplir estas funciones, el Director tendrá un centro bien manejado y una comunidad educativa conforme y satisfecha.
- El estándar de desempeño directivo se lo entiende como el conjunto de las descripciones de lo que debe hacer un directivo para mejorar la institución a su cargo, además está compuesto por cuatro dimensiones centradas en mejorar el aprendizaje de los estudiantes siendo estas: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, clima organizacional y convivencia escolar.

CAPÍTULO IV

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En el presente capítulo se ponen en consideración los instrumentos indispensables que se deben desarrollar e implementar en las instituciones educativas y centros infantiles, a saber: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA). El PEI es un instrumento de planificación estratégica de la institución educativa a largo plazo, enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local. Por otro lado, el Plan Operativo Anual se lo elabora al principio de cada año escolar; en el POA se detalla una serie de proyectos específicos que deben contar con objetivos, estrategias, cronograma, recursos, responsables y evaluación; estos proyectos se los debe realizar en el transcurso del año escolar.

Ambos instrumentos descritos son indispensables para los centros educativos y se detallan a continuación:

4.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

4.1.1 Definición

Según Peinado y Rodríguez (2007), el PEI es un plan de desarrollo administrativo y pedagógico del establecimiento, cuyo propósito fundamental es mejorar la calidad de la educación, en función de las necesidades educativas del estudiante.

A partir de un diagnóstico, se formulan en cada caso objetivos, metas y programas concretos factibles y evaluables. El PEI se lo coloca en el plan de apertura educativa y su construcción se debe apoyar en lo establecido en la Ley General de Educación y sus normas reglamentarias.

El PEI no debe ser construido rutinariamente año tras año, sino que se lo debe ir perfeccionando en períodos no menores a cinco años, con el fin de atender tanto a la

estabilidad deseada como a los cambios que ocurran dentro del contexto institucional o del entorno comunitario.

Uno de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional es crear el ambiente propicio para que los niños, jóvenes y adultos se apropien de los aprendizajes significativos, desarrollen capacidades, actitudes, sentimientos y conocimientos y asuman los valores y compromisos necesarios para mejorar la calidad de vida, tanto personal como social, transformando y enriqueciendo su contexto. (Peinado & Rodríguez, 2007, págs. 43-44).

En el diseño y construcción del PEI intervienen la participación, la investigación, la comunicación, la reflexión y el análisis. Estos elementos permiten concretar las bases fundamentales de los procesos pedagógicos, administrativos y de interacción comunitaria que desarrollan las instituciones educativas.

Para Illescas y Pérez (2004), el Proyecto Educativo Institucional 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.
- Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y qué debilidades tenemos; además de 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.

4.1.2 Componentes del PEI

Dentro del Proyecto Educativo Institucional, se consideran los siguientes componentes: Identidad Institucional, Diagnóstico, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión.

4.1.2.1 Identidad Institucional

Dentro de este componente se evidencian los siguientes puntos:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores
- d) Políticas
- e) Objetivos
- f) Estrategias
- g) Metas

a) Misión

La misión de una institución educativa debe establecer el campo concreto de servicio a la sociedad, es una declaración amplia de conceptos y actitudes más que detalles específicos. Debe proporcionar identidad. Resaltar las características que la distingue de todas las demás de su misma naturaleza: por tanto debe determinarlos valores que la sustentan (Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 50).

Para Peinado y Rodríguez (2007), la misión, además de proporcionar motivación, dirección general e imagen institucional, debe servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y formularse en términos tan claros que puedan entenderse en toda la institución.

Para la construcción de la misión se aconseja el planteamiento de interrogantes como: ¿Qué somos ahora?, ¿Cuáles son nuestras aspiraciones para el futuro?, ¿Qué se compromete alcanzar la institución? Estas preguntas tienen respuesta con el planteamiento de las metas, pues estas fijan la dirección institucional a largo plazo. (Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 50)

Para alcanzar la misión de la institución educativa, se debe tener una visión realista y de futuro.

¿Por qué se debe crear la misión? Illescas y Pérez (2004) mencionan que se debe crear una misión por las siguientes razones.

- Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.
- Suministra una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales locales y transitorias.
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de actores sociales.
- Consolida valores más allá del tiempo y los grupos de interés.
- Afirma los compromisos de la organización con acciones que responden a las demandas esenciales de las personas vinculadas a la institución educativa (Illescas & Pérez Martínez, 2004).

b) Visión

La visión es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución educativa, es el compromiso de colocar a una institución en una posición determinada de calidad, competitividad, desarrollo, proyección, etc.

La visión también se refiere a la forma como queremos ver nuestra institución en un horizonte futuro y de tiempo por ejemplo a tres, cinco, diez años o más y cómo queremos que nos vea el entorno y la sociedad en ese escenario futuro, además debe ser conocida por todos los miembros de la institución y aceptada por consenso para que sea puesta en práctica. (Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 52)

¿Por qué se debe construir una visión? Illescas y Pérez (2004) aseguran que se la debe construir por los siguientes motivos.

- La institución tiene una vida indefinida.

- La vida de la institución va cambiando con los cambios de la sociedad.
- Cada día debemos aspirar a ser mejores
- Nuestros sueños de ser mejores cada día son los que nos dan la perspectiva del futuro.
- La visión es esa perspectiva de mejorar en el futuro sobre la base del cumplimiento de nuestra misión.
- La visión representa los grandes fines.

La visión se construye en forma participativa y trata de responder a la pregunta: "¿Cómo se quiere que sea la institución en el futuro?"

Nota:

- Mientras la misión es la razón de la existencia de la organización, la visión indica el camino para seguir en concordancia con sus recursos presentes y los planes futuros.
- La misión y la visión, además de señalar claramente el horizonte institucional, deben acompañarse de estrategias pedagógicas y administrativas que abarquen las diferentes áreas de la comunidad.

c) Valores

Los Valores constituyen las fuerzas que orientan la manera como las personas se van a relacionar en la consecución de la Misión y el avance hacia la Visión. Un mismo fin puede conseguirse de diversas maneras Los valores aluden a la manera como se relacionarán los miembros de las instituciones y los miembros de una institución entre sí. Al igual que la Visión y la Misión, los valores forman parte de las declaraciones fundacionales de una organización. Debe garantizarse su aplicación en la vida cotidiana de la misma, creando mecanismos institucionales que los sustenten, y velando permanentemente por su realización. (Illescas & Pérez Martínez, 2004)

Ejemplos de valores que consideran las instituciones educativas en su planteamiento son la lealtad, la amistad, la tolerancia, la sinceridad, la solidaridad, el liderazgo, el perdón,

la capacidad de juicio, la creatividad, el respeto, la empatía, la bondad, la responsabilidad, la puntualidad y la honestidad.

d) Políticas

Se entiende por políticas “ciertos modos constantes de proceder; tienen que ver con los medios y los caminos a seguir para alcanzar determinados fines” (Espinosa Rojas, 2010).

También se consideran aquellas orientaciones o directrices que rigen la actuación de la institución educativa

e) Objetivos

“Expresan los acuerdos sobre las experiencias y propósitos que se busca desarrollar en la institución educativa en concordancia con las políticas, normas vigentes, principios pedagógicos, intereses y necesidades, buscando el mejoramiento, desarrollo y progreso de la comunidad educativa” (Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 54)

Los objetivos deben formularse en forma clara, precisa, concreta y deben ser alcanzables y medibles, también forman parte de todo el proceso, ya que son el punto de partida para seleccionar, organizar, conducir y tomar decisiones, introduciendo modificaciones durante el desarrollo del proyecto.

En conclusión, los objetivos establecen claramente los logros esperados del PEI en cuanto a los procesos de aprendizaje, de convivencia, de gestión y de administración, de desarrollo institucional e impacto social.

f) Estrategias

Al hablar de estrategias se debe hacer referencia a la forma cómo los recursos con que cuenta la institución educativa y el personal deben orientarse para la obtención de resultados, junto con las acciones a desarrollar, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planeadas.

“Las estrategias a emplear en el desarrollo del proyecto suelen ser muy variadas y dependen de la capacidad de cada quien para descubrirlas y utilizarlas, por ejemplo: las administrativas, investigativas, las pedagógicas, las comunicativas, evaluativas, etc.”(Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 57)

g) Metas

Las metas se redactan según el horizonte institucional planteado, y su desarrollo permite alcanzar los objetivos propuesto. Las metas pueden ser de corto, mediano y largo plazo. Para Peinado y Rodríguez (2007), se debe pensar y lograr una meta pequeña, que sea relativamente alcanzable y que pueda ayudar a alcanzar exitosamente metas mayores. Es conveniente establecer un marco de tiempo para las metas pequeñas.

4.1.2.2 Diagnóstico

El diagnóstico es la “acción sistémica por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución educativa” (Vigil, 2009).

Por lo tanto, el diagnóstico permite realizar un análisis de la situación real de la institución educativa. Para su realización, se propone el uso de una matriz FODA que es una herramienta de análisis, que toma en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución Educativa.

- **Fortalezas.-** Son los procesos internos que se están trabajando adecuadamente y benefician a la entidad.
- **Debilidades.-** Son los aspectos internos que deben ser mejorados, o bien, toda necesidad que debe ser atendida en beneficio de la entidad.
- **Oportunidades.-** Son elementos positivos externos al centro educativo y que dan la posibilidad de brindar un mejor servicio.
- **Amenazas.-** Son las condiciones externas que limitan la labor de la entidad

Se recomienda realizar el siguiente esquema de FODA para una mejor recolección de datos:

	<i>INTERNO</i> ↓	<i>INTERNO</i> ↓	<i>EXTERNO</i> ↓	<i>EXTERNO</i> ↓
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Infraestructura				
Administrativa				
Pedagógico				
Interpersonal				

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

1 Pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico.

- a) Datos de identificación de la institución educativa.
- b) Descripción del entorno (tipo de comunidad, instituciones de la localidad).
- c) Características socioeconómicas de las familias.
- d) Funcionamiento del área pedagógica
- e) Funcionamiento del área institucional.
- f) Funcionamiento del área administrativa.
- g) Ordenar la información obtenida en el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- h) Jerarquización de los aspectos internos
- i) Jerarquización de los aspectos externos
- j) Formular las estrategias.

4.1.2.3 Propuesta Pedagógica

Según Vigil (2009), la propuesta pedagógica es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo. Explica las intenciones educativas y sirve de guía para orientar el proceso de aprendizaje-enseñanza. Favorece determinado tipo de interacciones entre los diferentes actores y tiene como actor principal al estudiante.

Dentro de la propuesta pedagógica, se deben tener en cuenta los procesos educativos que deben tener una visión integradora, con correspondencia entre ellos y los propósitos de la comunidad educativa y necesidades que el cambio social requiere.

Para Peinado y Rodríguez (2007), estos son algunos de los procesos que conforman el quehacer pedagógico, los cuales se interrelacionan y fortalecen mutuamente:

- 1 Creación de un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y convivencia.
- 2 Diseño del Currículo
- 3 Proyectos Pedagógicos
- 4 Evaluación

1 Creación de un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y convivencia.

Para la creación de un ambiente adecuado para los estudiantes es indispensable comenzar por analizar, identificar y revisar las desigualdades y discriminaciones que existen en la sociedad y en el ámbito escolar.

Crear las condiciones que garanticen el aprendizaje y el desarrollo de personas autónomas, críticas, afectivas, creativas y responsables depende de un elemento fundamental que es la comunicación, que se lo utiliza como una estrategia a través de la cual los miembros de la comunidad educativa expresan sus ideas y sentimientos en forma veraz, fluida y oportuna, facilitando la convivencia armónica lo cual influye positivamente en el

desarrollo personal y la conciliación de la comunidad. (Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 61).

2 Diseño del Currículo

El currículo es un componente del PEI que concreta el conjunto de decisiones, en relación a los diferentes componentes curriculares, que se ha de tomar colectivamente y que le son propias en el período de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución y darle coherencia a lo largo de la enseñanza - aprendizaje. (Illescas & Pérez Martínez, 2004).

Según Illescas y Pérez (2004), el currículo se diseñará en concordancia con los principios, la visión, la misión y los objetivos institucionales, con la participación activa de los docentes esencialmente, bajo la coordinación del Director o el Vicerrector según el caso.

Adicional a lo anterior, el currículo se debe elaborar para orientar el quehacer académico y debe ser concebido de manera flexible, para poder innovarlo y aplicar adaptaciones según se requiera.

En el Ecuador, el Ministerio de Educación y de Bienestar social, con Acuerdo Interministerial N° 004 del 26 de junio del 2002, acordaron poner en vigencia el Referente curricular para la educación inicial de los niños y niñas de cero a cinco años (Ministerio de Educación, 2007). Este currículo institucional concreta el enriquecimiento cuantitativo y cualitativo neurocerebral porque toma en cuenta la provisión oportuna de la nutrición adecuada, ambientes afectivos y culturales ricos, experiencias sensoriales pertinentes referidas a sí mismo y a sus relaciones con sus entornos naturales y culturales. Adicionalmente, para la elaboración del PEI se basa en la psicología tomando como referencia los siguientes elementos: las etapas evolutivas diferenciadas de Piaget, el influjo de los entornos socio-culturales en el desarrollo de las facultades del niño gracias a la adecuada mediación de la educadora en el desarrollo potencial según Vygotsky, la organización del aprendizaje significativo de Ausubell y las inteligencias múltiples de Gardner, los fundamentos psicológicos le permiten a este diseño curricular, elaborar los

perfiles característicos por edades de los niños y niñas que demandarán los servicios de educación inicial y que deberán tener en cuenta los educadores o educadoras para ofrecerles aprendizajes significativos.

En cambio, en lo que se refiere a la educación básica, el Ministerio de Educación presenta el Documento de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica con el objetivo de ampliar y profundizar el sistema de destrezas y conocimientos que se desarrollan en el aula y de fortalecer la formación ciudadana en el ámbito de una sociedad intercultural y plurinacional.

El documento, además de un sistema de destrezas y conocimientos, presenta orientaciones metodológicas e indicadores de evaluación que permiten delimitar el nivel de calidad del aprendizaje.

El Documento de Actualización y Fortalecimiento Curricular ofrece a los y las docentes orientaciones concretas sobre las destrezas y conocimientos a desarrollar y propicia actitudes favorables al Buen Vivir, lo que redundará en el mejoramiento de los estándares de calidad de los aprendizajes.

- **Ejes transversales**

Los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio; permiten el análisis de las actitudes, la práctica de valores y, en general, dan a la educación un carácter formativo e integrador.

Además de lo expuesto, los ejes transversales promueven el concepto del "Buen Vivir" como un esfuerzo personal y comunitario que busca una convivencia armónica con la naturaleza y con los semejantes. En sentido general, los ejes transversales abarcan temáticas tales como:

- ✓ La interculturalidad

- ✓ La formación de una ciudadanía democrática
- ✓ La protección del medio ambiente
- ✓ El ciudadano de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes
- ✓ La educación sexual en la niñez y la adolescencia.

3 Proyectos Pedagógicos

Definida la misión compartida por la institución, y propuestos los Objetivos Estratégicos que de esta se desprenden, es necesario planificar una manera de conseguir que la misión se convierta en acciones concretas, creativas, realistas y eficaces; que los distintos estamentos y actores establezcan compromisos de acción y el Equipo de Gestión, una manera de coordinar las acciones para atender los requerimientos.

Esto se lo hace a través de Proyectos que se desarrollan como un conjunto de actividades programadas para alcanzar objetivos.

Peinado y Rodríguez (2007) afirman que los proyectos pedagógicos son una forma de generar y aplicar conocimientos en unidades de contenido, de acuerdo con las necesidades reales, por temas, núcleos, problemas, casos, etc., en forma personalizada y por grupos, haciendo el aprendizaje dinámico, creativo y útil para la vida.

El diseño y ejecución de los proyectos trasciende el manejo tradicional del tiempo y del espacio y no se limita a lo estrictamente académico, sino que abarca aspectos de formación y desarrollo de la persona y del grupo y se los clasifica en tres grupos: de aula, institucionales, y comunitarios. (Peinado & Rodríguez, 2007, pág. 67)

- **Proyectos de aula.-** Son aquellos que permiten trabajar cualquier temática y competencia de cualquier área. Estos proyectos surgen de los intereses de los estudiantes y sus necesidades, pueden desarrollar una temática específica o integrar contenidos de varias áreas, girar en torno a la vida cotidiana de los estudiantes o al desarrollo de competencias en el lenguaje, matemáticas, ciencias.

Algunos ejemplos de proyectos de aula son el desarrollo de un periódico, la celebración de una fiesta especial, etc.

- **Proyectos institucionales.-** Estos proyectos permiten que varios cursos o grados participen activamente en la resolución de problemas o la atención de necesidades que involucren a la institución; por ejemplo la huerta, una obra de teatro, una campaña de reciclaje, campaña de equidad de género o decorar muros; estas actividades pueden ser realizadas a través de proyectos.
- **Proyectos comunitarios.-** En estos proyectos se involucra a la comunidad educativa y pueden adelantar proyectos de servicio social: articular contenidos relacionados con necesidades locales, regionales o nacionales con el currículo. Algunos ejemplos de estos proyectos son: la realización de campañas o campeonatos con la comunidad, la jornada de vacunación, decoración y mejoramiento de barrio, talleres de informática para padres, etc.

4 Evaluación

“La evaluación es un proceso activo en el que se observa, mediante estrategias didácticas, el progreso, la continua progresión del estudiante, los cambios y los resultados logrados, además se la considera como un proceso de medición y control.”(Rodríguez, 2012, págs. 143-144).

- **Importancia de la evaluación**

En el campo educativo, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación permite, entre otras cosas, conocer cómo se ha planificado y ejecutado el trabajo del profesorado, comprender la dinámica interna que se genera en el proceso de aprendizaje y tomar decisiones en base a la información recopilada.(Rodríguez, 2012, pág. 144)

- **Tipos de evaluación**

Para Firgermann (2010) las evaluaciones pueden ser:

- **Evaluación diagnóstica o inicial:** Se realiza antes de los nuevos aprendizajes, para conocer las ideas previas de los estudiantes (saberes y competencias) sobre los que anclarán los conocimientos nuevos.
- **Evaluación formativa o de proceso:** Se da dentro del proceso para obtener datos parciales sobre los conocimientos y competencias que se van adquiriendo y permite dicha información la toma de decisiones pedagógicas (avanzar en el programa o retroceder, cambiar estrategias metodológicas, quitar, simplificar o agregar contenidos, etcétera).
- **Evaluación final o sumativa:** Es la que se efectúa al final de un ciclo, abarcando largos períodos temporales, para comprobar si se han adquirido las competencias y saberes que permitan promover de curso al alumno, o acreditar conocimientos mediante certificaciones. Es el juicio final del proceso, con visión retrospectiva, observando el producto del aprendizaje.

Los tres tipos de evaluación son necesarias, la primera antes, la segunda durante, y la tercera al final del proceso.

En conclusión, la evaluación debe servir como insumo para vigorizar las fortalezas y corregir las debilidades y deficiencias del proceso y los factores que intervienen en el aprendizaje.

4.1.2.4 Propuesta de gestión

Este componente se refiere a los aspectos de organización, administración y financieros que permiten plasmar la propuesta pedagógica. Se trata del modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la Institución Educativa para el logro de sus objetivos institucionales; además implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la Propuesta Pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es, en este sentido, la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la Institución Educativa.

La propuesta de gestión se considera un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, para su realización. La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para esto, tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa. Consecuentemente, el Director o el Rector ya no será un jefe sino un líder armonizador de voluntades.

Un modelo que puede ser útil para la gestión del PEI es el Modelo de Gestión Estratégica que tiene por eje la distinción entre proactividad y reactividad. Esta distinción descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, por tanto, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando los cambios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy. (Illescas & Pérez Martínez, 2004)

Según Illescas y Pérez (2004) existen dos formas de gestión: la reactiva y la proactiva.

- a) **Gestión reactiva:** en la cual se responde a los problemas y situaciones cuando estos ya han aparecido, y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización.
- b) **Gestión proactiva:** en la cual se define el propósito de la organización, y en función de este se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias.

La gestión estratégica se la aplica tanto en el proceso de construcción del PEI como en su implementación, seguimiento y evaluación

4.2 Planeación Operativa Anual (POA)

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina, etc.) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar a corto plazo.

Un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente, cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

4.2.1 Procesos operacionales

Se concentran a corto plazo y cubren cada una de las tareas u operaciones individuales. El punto central es el “qué hacer” y el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. La planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados.

La planeación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización.

En el fondo, los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de manera que esta pueda alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización.

El plan operacional se puede clasificar en cuatro tipos:

- 1. Procedimientos:** Son aquellos planes operacionales relacionados con los métodos.

Estos planes son una secuencia de etapas o pasos necesarios para la ejecución de un plan. En adición, constituyen series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa.

Los procedimientos constituyen guías para la acción y son más específicos que las políticas. También buscan ayudar a dirigir las actividades de la organización hacia objetivos comunes, a garantizar la coherencia en la organización y a ahorrar, eliminando costos de verificación recurrentes, y delegar autoridad a las personas para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

- 2. Presupuestos:** Son aquellos planes operacionales relacionados con dinero.

Estos planes operacionales se relacionan con el dinero de determinado período, reciben también el nombre de budgets que son gráficas de doble entrada en las filas se hallan los elementos presupuestarios y, en las columnas, los períodos, ya sean días, semanas, meses o años.

En el nivel operacional, los presupuestos generalmente se extienden en un año y corresponden al ejercicio fiscal de la organización. También se puede referir a determinado servicio o actividad específica. Cuando los valores financieros y los períodos se tornan mayores, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la organización. Sus dimensiones y sus efectos son más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es meramente local y cuya temporalidad es limitada.

- 3. Programas:** Estos planes están relacionados con el tiempo.

Estos planes, también denominados programación, constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Son planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar o realizar. La programación, tanto sencilla como

compleja, constituye una importante herramienta de la planeación operacional de las organizaciones. Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son:

- **Cronograma:** el más sencillo. Gráfica de doble entrada donde las filas configuran las actividades o tareas que se deben ejecutar, y las columnas definen los períodos: generalmente días, semanas o meses.
- **Gráfica de Gantt:** en el cual las columnas se predeterminan en semanas; de forma que no es necesario recurrir al calendario para ejecutarlo.
- **Gráfica de Pert:** se emplea bastante en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo ya que permite relacionar las diferentes tareas.

4. Reglamentos: relacionados con el comportamiento de la persona

Constituyen planes operacionales relacionados con el proceder esperado de las personas, los cuales especifican cómo se deben conducir estas en determinadas situaciones. En general, los reglamentos especifican lo que las personas deben hacer o no y lo que pueden hacer. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas.

El reglamento interno que las organizaciones establecen para el comportamiento de sus empleados, los reglamentos de seguridad que prohíben fumar en determinados lugares de alta peligrosidad y los reglamentos de prevención de accidentes para impedir actos de seguridad son ejemplos de estos planes operacionales.

4.2.2 Estructura de un Plan Operativo Institucional

1. Introducción

En este primer rubro deberá hacerse una presentación general del documento, así como de su contenido.

2. Caracterización

Se trata de efectuar una descripción sucinta de los fines, naturaleza, principales logros y problemas que afronta la institución para cumplir con la programación institucional.

3. Lineamientos de política

Comprenderá la política sectorial y los lineamientos de política institucional que orientarán la ejecución de las acciones programadas para el período de vigencia del Plan.

4. Objetivos institucionales

Contendrá los objetivos generales y específicos, así como las metas que se pretenden alcanzar por los diferentes Órganos Institucionales hasta el segundo nivel organizacional.

5. Programación de actividades

Contiene los órganos responsables de la ejecución de la programación, así como los objetivos específicos, metas, actividades, y objetivos que se pretenden alcanzar; así como plazos, personal y recursos requeridos para el desarrollo de la programación.

Comprende los siguientes aspectos:

a) Actividades técnicas y/o de producción

Son aquellas de carácter consustancial; generalmente están orientadas a la producción de bienes y/o servicios en relación con el interés de la colectividad.

b) Actividades de apoyo administrativo

Son aquellas actividades permanentes que coadyuvan al cumplimiento de las actividades técnicas y de producción.

Reflexiones Conclusivas

El desarrollo del presente capítulo ha permitido formular las siguientes conclusiones:

- El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva.
- El PEI es un instrumento elaborado a largo plazo y se lo debe aplicar en un período no menor a cinco años. Por otra parte, el POA se lo elabora a corto plazo y se lo ejecuta en un año escolar.
- Tanto el PEI como el POA deben ser elaborados en los centros educativos, ya que permiten un mejor funcionamiento de la institución.

CAPÍTULO V

MARCO EMPÍRICO

La investigación sobre modelos de gestión del director de un centro infantil, se realizó en dos instituciones educativas: en el “Centro Municipal de Educación Inicial Empleados Municipales” y el “Centro de Desarrollo Infantil Guagua Kids”; esto, con el fin de realizar un estudio comparativo de los procesos de gestión de los centros.

La recopilación de información se efectuó en los centros de desarrollo infantil por dos semanas, período que permitió conocer el modelo de gestión con que se maneja cada centro.

Las técnicas que se utilizaron para recopilar la información necesaria en cada uno de los centros fueron: entrevistas en profundidad, encuestas y observación directa.

Las entrevistas en profundidad fueron desarrolladas con las directoras de cada centro y estuvieron enmarcadas en un mismo esquema.

En cuanto a las encuestas, fueron aplicadas a las docentes y padres de familia; cabe destacar que se utilizó un esquema diferente para cada grupo.

Es importante señalar que tanto las entrevistas como las encuestas fueron sometidas a un pilotaje con la finalidad de verificar que las preguntas planteadas en ambos instrumentos de investigación fueran formuladas de forma clara y precisa y no dieran pie a confusiones.

A continuación se realiza la sistematización de los datos recogidos en la investigación. En primer lugar, se presenta el análisis sobre el Centro Infantil Municipal y, en segundo lugar, se ubica el análisis sobre el Centro Infantil Privado. Finalmente, se planteará el estudio comparativo de los dos centros infantiles.

5.1 Sistematización de los datos recopilados en la investigación

5.1.1 Entrevista en profundidad a la Directora del Centro Infantil Municipal

La entrevista se realizó a la Directora del Centro Infantil Municipal, Lcda. María Almeida, quien respondió de manera concreta a las distintas preguntas formuladas; esto permitió conocer de manera más clara el modelo de gestión que aplica en su institución

Para la directora del CEMEI, el término de gestión educativa es definido como el trabajo o proyecto educativo; es decir, todo lo que el establecimiento va a ofrecer a la comunidad, son todos los elementos para hacer del trabajo educativo y administrativo un servicio de calidad y calidez para los niños y niñas.

El modelo de gestión que se aplica en el centro es el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 que es un conjunto de técnicas que controla el trabajo a través de macroprocesos que están identificados dentro de la institución; en base a esto, se realiza la programación de todo lo que representa el trabajo educativo. El modelo fue autorizado desde la Secretaria de Educación de Distrito Metropolitano de Quito, institución que ha considerado conveniente que los centros infantiles que pertenecen al Municipio de Quito puedan trabajar bajo este sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados de la aplicación de este sistema han sido importantes según la directora del centro, ya que permiten organizar, prever, evaluar y retroalimentar todo lo que el director realiza a través de los macroprocesos.

Con relación a las actividades que la Lcda. Almeida cumple como directora en el centro, se mencionan las siguientes:

- Matriculación de los estudiantes
- Gestión de los recursos
- Administración de aspectos con relación a la educación, salud y nutrición de los niños y niñas
- Medición, análisis y mejora del centro educativo

Dentro de estos macroprocesos las funciones son;

1. Administrar el recurso humano, material y económico de la institución
2. Planificar y coordinar adecuadamente los recursos administrativos y técnicos.

A lo largo de cumplir estas macro funciones, se van desplegando otras actividades como son:

- 1.1 Controlar la asistencia del personal docente, reportar asistencias, memos sobre asistencia, cubrir las vacantes que se den por varias causas.
- 1.2 Proporcionar materiales que se necesiten para que las educadoras impartan sus clases. Administrar los recursos dentro de la institución. Coordinar con las educadoras las planificaciones, controlar estos documentos, coordinar con la doctora y la enfermera todo lo referente a salud, controlar la persona encargada de cocina, limpieza y guardias del centro. A esto se suma la atención a los padres de familia con quienes se organiza una directiva en la cual participa la directa con el cargo de secretaria. Se destaca que toda la comunidad educativa participa de manera activa en este proceso.

Todas estas normativas son establecidas por la Secretaría de Educación y el centro infantil debe cumplir con estos lineamientos. Al aplicar estos macroprocesos, la directora controla o evalúa los resultados obtenidos mediante la aplicación de estándares de calidad impuestos también por la Secretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito lo cual, según la entrevistada, arroja buenos resultados.

El proceso administrativo integra cuatro funciones primordiales: planificar, organizar, dirigir y controlar. Todas estas funciones se aplican en los macroprocesos; de esta manera se mantiene una secuencia que, si no se cumple, impediría llevar a cabo un buen manejo del centro.

La capacitación permanente de las docentes no se la puede realizar debido a las múltiples ocupaciones de cada educadora, a pesar de que sí nos preocupa esta temática y se ha optado por utilizar esta herramienta importante como es el internet y que las profesoras investiguen y se auto eduquen. (Lcda. Almeida directora del CEMEI)

Es importante mencionar que el Municipio de Quito imparte cursos a lo largo del año lectivo pero no todas las educadoras pueden acceder a ellos por varios factores; por lo tanto, las que sí lo pueden hacer, comparten estos conocimientos con las demás.

En lo referente a la comunicación que emplea la directora con su personal y, en sí, con toda la comunidad educativa, se destaca que es completamente horizontal, igualitaria para todos y todas. La Lcda. Almeida mencionó que siempre hay una buena comunicación con los padres de familia, lo cual le ha permitido siempre obtener la aprobación y ayuda para lo que se necesite en el centro, en beneficio de los niños y niñas. Además, la entrevistada señala que siempre da a conocer todo lo que se hace en la institución, incluso mediante reuniones muy cortas. Lo importante, indica, es que se informe y se mantenga esta comunicación con todos y esto lleve al éxito como hasta ahora se ha tenido.

Con respecto al liderazgo, la Lcda. Almeida indicó que en su centro se aplica el liderazgo de fortalezas buscando siempre las cualidades de cada individuo; resalta que deben destacar los valores que **permiten manejarme de mejor manera en la institución.**

El centro infantil trabaja en la ejecución de algunos proyectos en los que interviene toda la comunidad educativa. Al momento se trabaja en: la interrelación con la comunidad por ejemplo a través de la Biblioteca Municipal, Museo de Acuarela y trabajando con el CEMEI El Colibrí. Se está aplicando un proyecto de salud donde participan los padres de familia y la Unidad de Salud Centro y los centros de salud cercanos donde los niños pueden ser atendidos y tratar algún tipo de problema.

Otros proyectos que se llevan a cabo dentro de la institución son el reciclaje, el proyecto del silencio, entre otros. Estos proyectos se desarrollan, según la entrevistada, para mejorar la institución y vincular a la comunidad.

Dentro del centro infantil existen fortalezas, debilidades y amenazas.

Fortalezas

- Pertenecerá un sistema Metropolitano de educación y tener el amparo de las autoridades en ese sentido.
- Contar con personal necesario y preparado.

- Contar con un currículum desarrollado.
- Contar con el apoyo de estudiantes de las diferentes universidades.

Debilidades:

- El sector en el que se encuentra ubicado el establecimiento es un poco peligroso.
- Al momento de hacer cambios, la gente nueva no se encuentra preparada y, por esta razón, bajan los estándares de calidad y servicio del centro.
- Algunos padres de familia no colaboran con lo que se requiere.

Amenazas

- Nueva propuesta que establecerá el ministerio de educación, es decir los CEMEIS van a ser parte de él, dejando de pertenecer a la secretaria de educación.

Una vez finalizada la entrevista, se pudo concluir que los datos descritos eran reales al cotejarlos con la observación realizada y los comentarios emitidos tanto por padres de familia como educadoras los cuales coincidían con los criterios expuestos por la dirección de establecimiento en lo que respecta al modelo de gestión que se aplica en el Centro Infantil Municipal.

5.1.2 Entrevista en profundidad a la directora del centro infantil privado

El presente informe se realizó con el objetivo de conocer de qué manera se maneja el Centro Infantil privado “Guagua Kids”. Esto permitió desarrollar y analizar con mayor eficacia todos los datos recopilados en la presente investigación.

La entrevista realizada a la Directora del Centro Infantil Privado, Lcda. Belén Negrete, permitió identificar cuál es el modelo de gestión que aplica en su institución.

A continuación se detallan los datos recopilados en la entrevista hecha a la directora, esta información será escrita, en algunas partes, de manera textual para, en un segundo momento, analizar los criterios vertidos con base en la teoría para una mejor comprensión.

Según lo dicho por la directora, en el centro se aplica un modelo de gestión con una filosofía humanista. Esta filosofía marca un 80% del manejo del centro y el otro 20% está enfocado en el constructivismo. Estas dos filosofías construyen las actividades del centro.

Es importante mencionar en este punto que la directora de este Centro Infantil confunde lo que es un modelo de gestión con una corriente pedagógica. Para la Lcda. Negrete los términos de gestión están estrechamente vinculados con ver a cada niño y niña como un individuo con sus características únicas y según esto se va trabajando.

Dentro de la gestión del centro también se interesan en el personal, es decir, toman en cuenta los gustos o la preferencia que tiene cada profesora para estar con un grupo determinado de niños. En cambio, el trabajo con los padres de familia ha sido muy minucioso, ya que han aprendido que el trato hacia ellos debe ser muy cercano y cuidadoso y se ha ido desarrollando con el tiempo y con la práctica.

Con respecto a las funciones que cumple dentro del centro, la directora manifiesta que se encarga de lo metodológico, revisar planificaciones, revisar evaluaciones, reuniones con los padres de familia; está a cargo de la macro y micro planificación y de los proyectos educativos; adicionalmente, controla el transporte de los estudiantes, salidas pedagógicas, problemas interpersonales de las profesoras, permisos y salidas del personal.

La persona encargada a todo lo referente a la parte financiera y contabilidad es la socia del centro infantil.

Al momento de planificar las actividades en el centro, la directora, bajo el pensamiento humanista con el que se maneja, da prioridad a tres aspectos como son; cuerpo, mente y espíritu. Por ello, señala que las actividades que se desarrollen tienen que abarcar estos

tres aspectos y en el centro la directora planifica momentos de yoga, expresión corporal y un trabajo conjunto con la psicóloga encargada del bienestar emocional de los niños.

En el aspecto de la organización del centro infantil, la directora supo manifestar que este proyecto fue pensado al 100% en los niños, por lo tanto, el lugar es adaptado para que los pequeños puedan utilizarlo y tengan todas las facilidades. Con relación a la organización del personal la directora toma como referencia la edad con la que le agrada trabajar a la docente ya que considera que así el personal dará todo de sí para educar a los niños. La entrevistada aclara que no siempre se puede colocar a las docentes donde prefieran sino donde haga falta cubrir una vacante.

En el organigrama del centro están ubicados a la cabeza la directora junto con su socia como administradora; a continuación se ubica la psicóloga y después, las docentes, el personal de limpieza y de cocina, los padres de familia, niños y niñas.

Por otro lado, la directora controla su centro mediante la observación directa, de esa manera, según indica, obtiene mejores resultados. También se guía por lo que la psicóloga le recomienda.

Para valorar a los niños y niñas, se utilizan fichas de evaluación, mientras que para las profesoras se valoran parámetros que son: metodológicos y administrativos (cumplir con los horarios establecidos, puntualidad, etc.).

Con respecto a la comunicación, la directora señaló que muchas veces el personal no tiene la confianza para manifestar sus inconformidades y esto lleva a malos entendidos.

En lo que se refiere al tema de la capacitación del personal, la directora manifestó que no se la puede realizar de manera continua por falta de tiempo, pero que, de todas maneras, encuentran momentos para compartir documentos como artículos de interés para leerlos y analizarlos. Antes de iniciar el año lectivo, el personal tiene una semana de curso y capacitación sobre temas que ayudan y enriquecen su desempeño como profesionales.

El liderazgo que se aplica en el centro es paternalista, ya que la directora considera que, de alguna manera, sobreprotege a su personal; en sus palabras, lo trata con cierta delicadeza; pero, sobre todo, manifiesta que cada profesora junto con su auxiliar son líderes de su aula y, por lo tanto, el liderazgo no solo lo aplica la directora sino también es aplicado por cada docente en su aula de clase.

En base a lo expresado por la directora en la entrevista, se presentan ciertas fortalezas y debilidades del centro infantil:

Fortalezas

- Adecuada infraestructura
- El personal es preparado y apasionado.
- El modelo pedagógico que se utiliza
- El personal joven

Debilidades

- Falta de capacitación de las profesoras para tratar con los padres de familia
- Poco compromiso de los padres de familia
- Algunas profesoras no tienen la confianza para tratar los problemas internos del centro
- Sobreproteger a las profesoras

Al igual que en el caso del centro infantil municipal, los datos expuestos fueron comprobados mediante la observación y el diálogo con profesoras y padres de familia.

5.1.3 Encuestas aplicadas a las docentes del centro infantil municipal

Las **encuestas** fueron aplicadas a las docentes que trabajan en el centro y se encuentran en el Anexo 2 de este documento. El propósito de la encuesta fue identificar los diferentes criterios de los profesores y profesoras de cómo la directora gestiona el desarrollo del centro infantil.

A continuación se detallarán las respuestas obtenidas de las docentes que trabajan en el centro, a través de cuadros y gráficos estadísticos.

Cuadro N°1

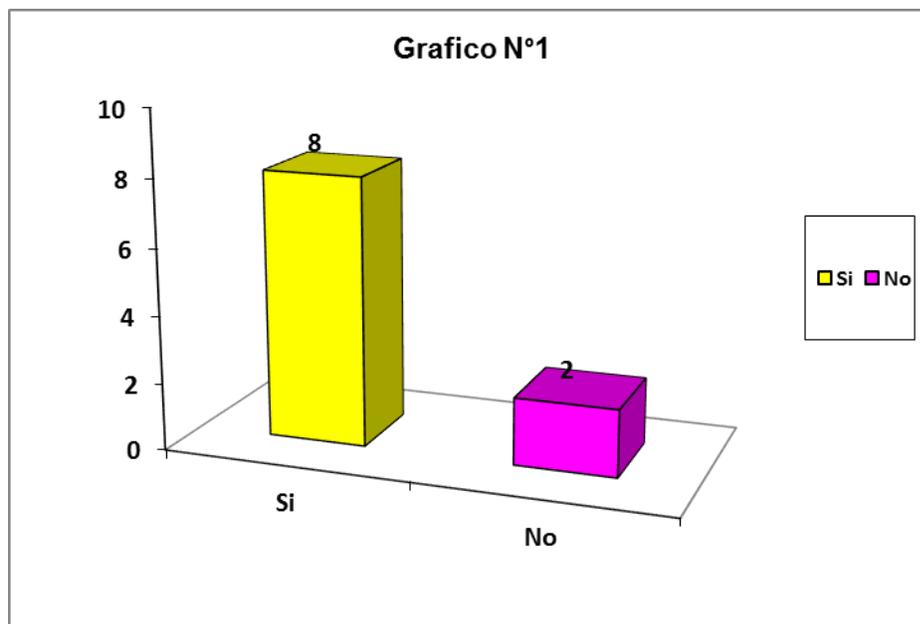
CONOCIMIENTO DE LAS DOCENTES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos expuestos en el cuadro demuestran que el 80% de las docentes conocen el modelo de gestión que se aplica y solo el 20% no lo conoce.

A continuación se presenta un gráfico correspondiente a los datos obtenidos en donde se pueden apreciar de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°2

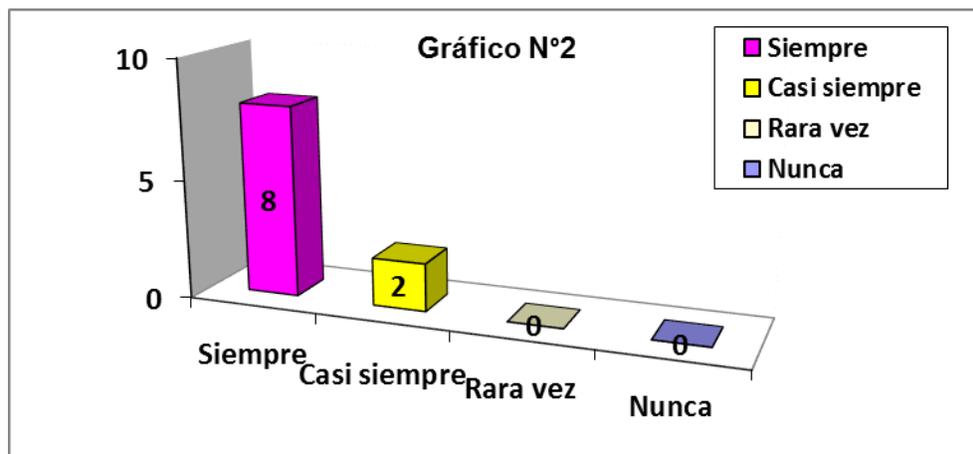
PARTICIPACIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN PROYECTOS PARAMEJORAR EL CENTRO.		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez		0%
Nunca		0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos que se muestran en el cuadro indican que el 80% de las docentes siempre participan en proyectos para el mejoramiento del centro y solo el 20% lo hace casi siempre. Considerando que la opción “casi siempre” también marca una tendencia positiva, se puede concluir que la totalidad del personal docente participa de manera activa en el desarrollo del centro.

Inmediatamente se despliega un gráfico con los datos obtenidos en donde se pueden observar los resultados obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

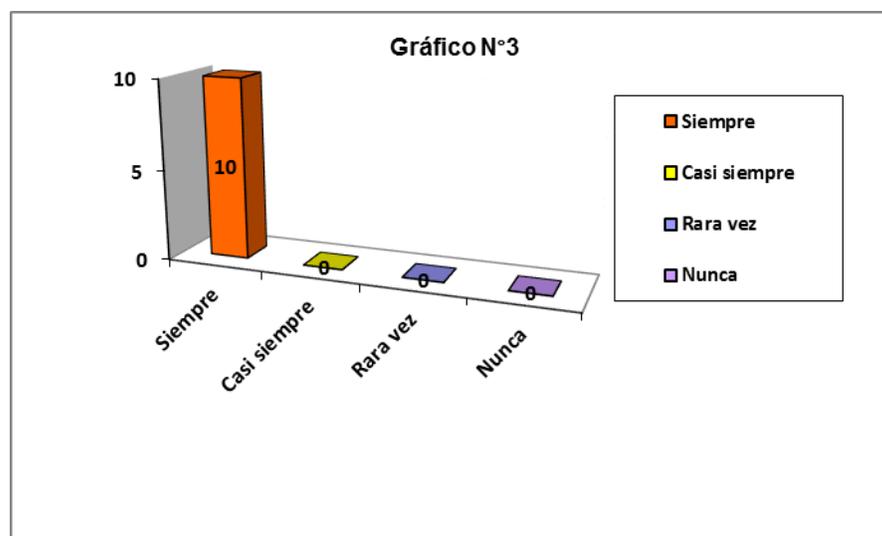
Cuadro N°3

LA DIRECTORA MANTIENE EN BUEN ESTADO LAS INSTALACIONES DEL CENTRO.		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos presentados en el cuadro señalan que el 100% de las docentes están de acuerdo con que la directora siempre se preocupa por mantener en buen estado las instalaciones del centro. El siguiente gráfico representa los resultados de la pregunta número tres.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°4

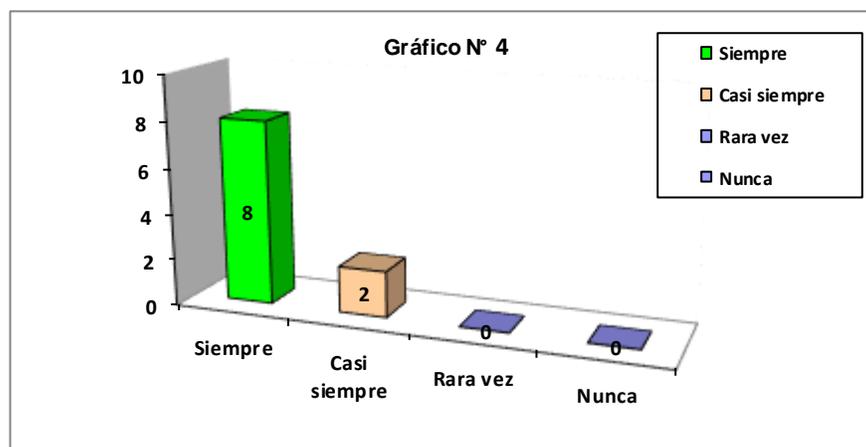
ADQUISICIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO POR LA DIRECTORA PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES.		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 80% de las docentes consideran que la directora siempre adquiere el material didáctico para el desarrollo de las clases, mientras que un 20% considera que casi siempre. Siendo “casi siempre” una opción positiva de respuesta, se concluye que la totalidad de los encuestados considera que se realiza un trabajo adecuado en proveer al centro de materiales para el desarrollo de las clases.

A continuación se expone un gráfico con los datos obtenidos en donde se evidencian de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°5

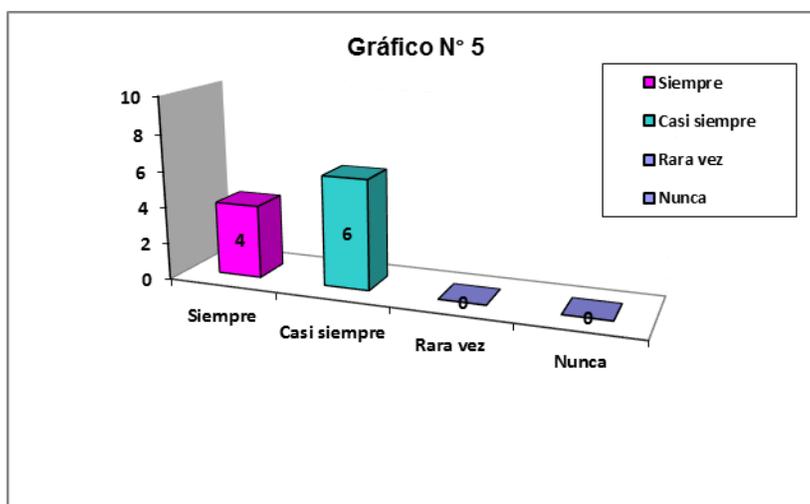
ACTIVIDADES PERTINENTES PARA EL MANEJO DEL CENTRO POR LA DIRECTORA.		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	40%
Casi siempre	6	60%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

En el cuadro se refleja que el 40% de las docentes consideran que las actividades realizadas por la directora siempre son pertinentes al momento de manejar el centro, mientras que el 60% piensa que casi siempre lo son. Cabe mencionar que la opción “casi siempre” también es positiva; no obstante, se evidencia que la mayoría de los encuestados presentan algún grado de descontento en lo que concierne a las decisiones de la dirección.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente a los resultados obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°6

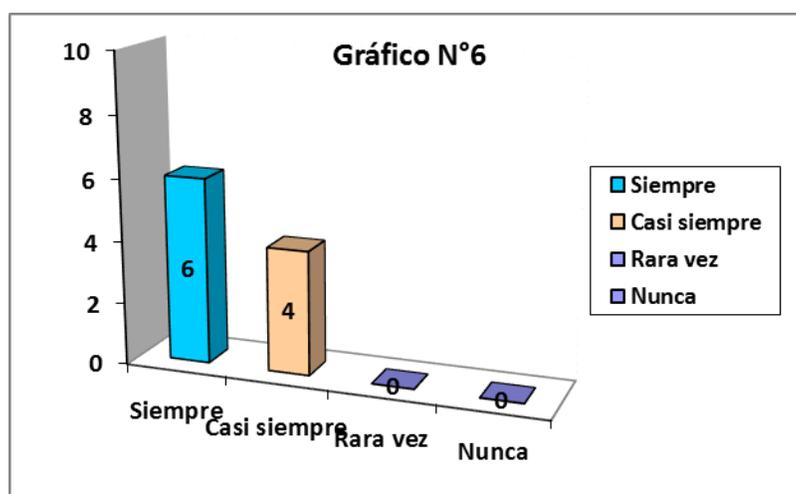
LA DIRECTORA ESTABLECE ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON EL PERSONAL DOCENTE.		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi siempre	4	40%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos exhibidos en el cuadro indican que el 60% de las docentes piensan que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal, mientras que el 40% considera que casi siempre lo hace. De lo obtenido se concluye que, en general, la totalidad del personal docente manifiesta aprobación frente a la actuación de la directora en el sentido consultado.

En el siguiente gráfico se muestran los datos obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°7

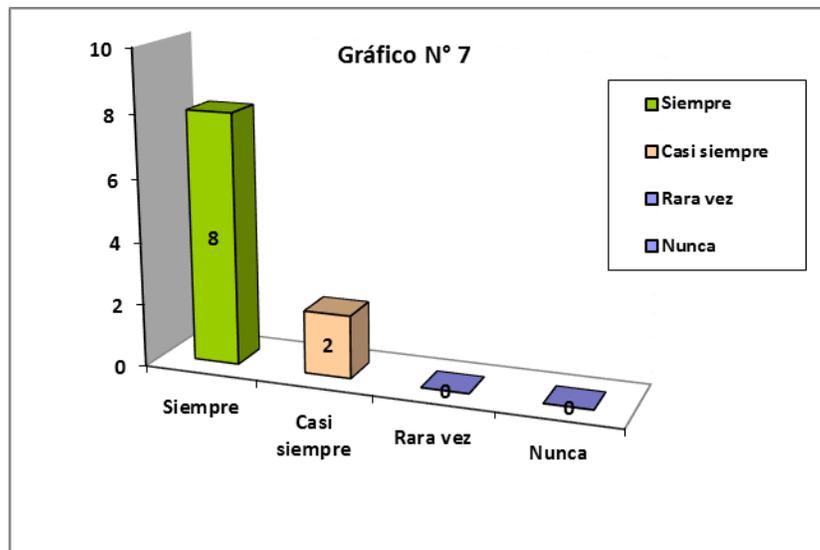
LA DIRECTORA ESTABLECE ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON LOS ESTUDIANTES.		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 80% de las docentes afirman que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con los niños y niñas, mientras que 20% considera que casi siempre lo hace. De los resultados se desprende que la totalidad del personal docente considera como positivo el desempeño de la dirección respecto al trato con los niños y niñas.

Enseguida se presenta un gráfico que corresponde a los datos del cuadro en donde se aprecian de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°8

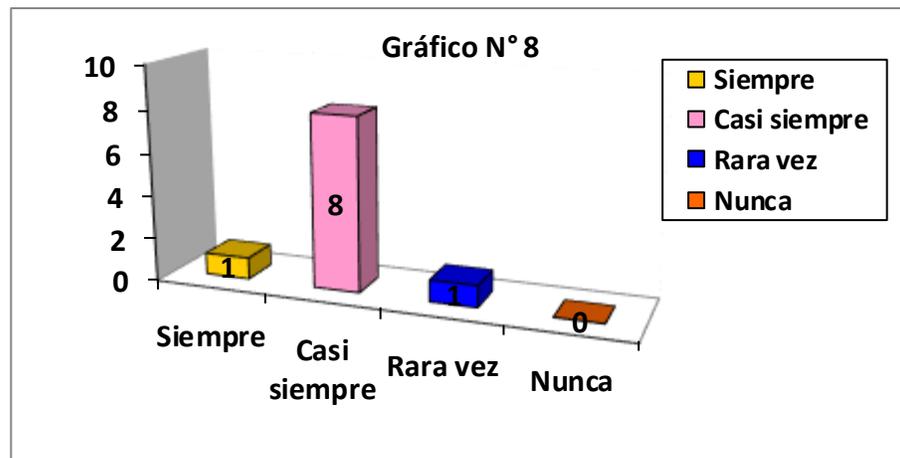
LA DIRECTORA BRINDA CAPACITACIÓN PERMANENTE A LAS DOCENTES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	10%
Casi siempre	8	80%
Rara vez	1	10%
Nunca	1	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos que aparecen en el cuadro indican que el 10% de las docentes consideran que la directora siempre brinda capacitación a las docentes, el 80% menciona que casi siempre, y el 10% restante manifiesta que rara vez lo hace. En este caso se presenta, de manera general, un 90% de aprobación; no obstante, por la variación de los resultados, se puede señalar que este punto, el referente a la capacitación, debe ser tomado en cuenta por la dirección.

En el siguiente gráfico se presentan los datos obtenidos en donde se pueden apreciar de manera más amplia los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°9

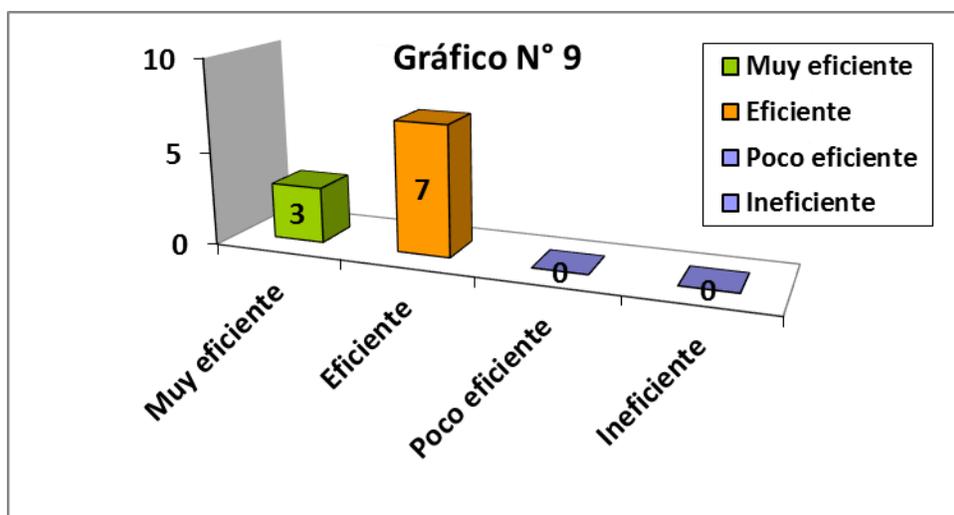
COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA HACIA LASDOCENTES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	3	30%
Eficiente	7	70%
Poco eficiente	0	0%
Ineficiente	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos representados en el cuadro señalan que un 30% de las docentes suponen que la comunicación de la directora hacia las docentes es muy eficiente, mientras que el 70% considera que es eficiente. En este sentido, la totalidad de las encuestadas manifiestan una opinión positiva respecto a este punto.

El siguiente gráfico muestra los datos obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°10

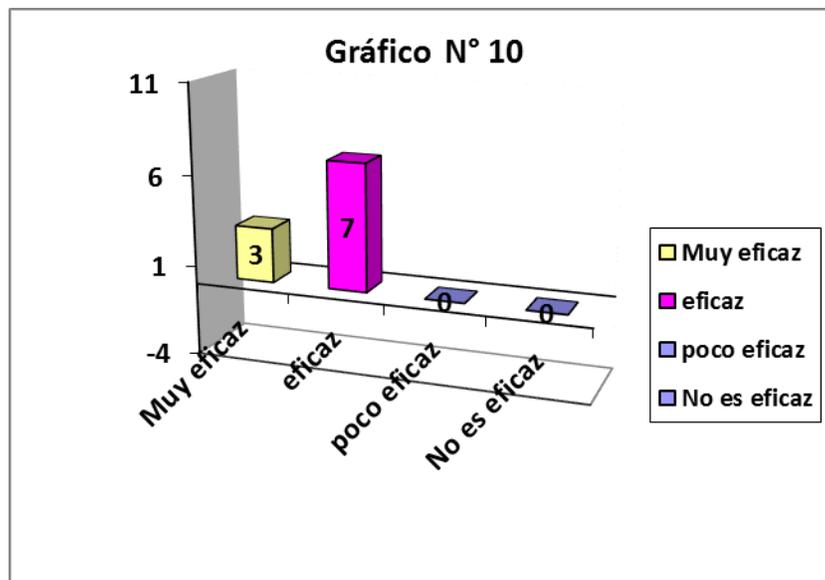
LIDERAZGO APLICADO POR LA DIRECTORA EN EL CENTRO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficaz	3	30%
Eficaz	7	70%
Poco eficaz	0	0%
No es eficaz	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos expuestos en el cuadro señalan que el 30% de las docentes consideran que el liderazgo que la directora aplica en el centro es muy eficaz, el 70% menciona que es eficaz. Al igual que el inciso anterior, se puede señalar que existe un 100% de opiniones positivas respecto a lo consultado.

Enseguida se presenta un gráfico con los datos obtenidos en donde se aprecian de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

5.1.4 Encuestas aplicadas a las docentes del centro infantil privado

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a las docentes del Centro de Desarrollo Infantil Privado “Guagua Kids”. Las respuestas obtenidas permitieron conocer con mayor profundidad el tipo de modelo de gestión que se utiliza en el Centro de Desarrollo Infantil y también otros datos que ayudan a identificar con mayor precisión cómo se maneja el centro.

Se detallan los resultados obtenidos de las docentes que trabajan en el centro infantil.

En la siguiente página se detallan los resultados obtenidos de las docentes que trabajan en el centro infantil.

Cuadro N°1

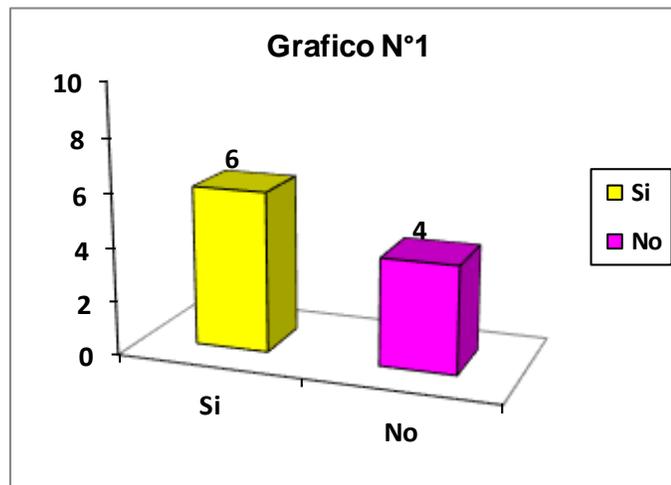
CONOCIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Se indica que el 60% de las docentes conocen el modelo de gestión que se aplica en el centro infantil y el 40% restante no lo conoce. El porcentaje de docentes que manifiestan desconocimiento es elevado, lo que permitiría confirmar lo manifestado por la directora en la entrevista correspondiente, acerca de la juventud y falta de experiencia de las docentes.

El siguiente gráfico corresponde a los datos obtenidos en donde se aprecian de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla
Loza y
Verónica
Villacrés

Cuadro N°2

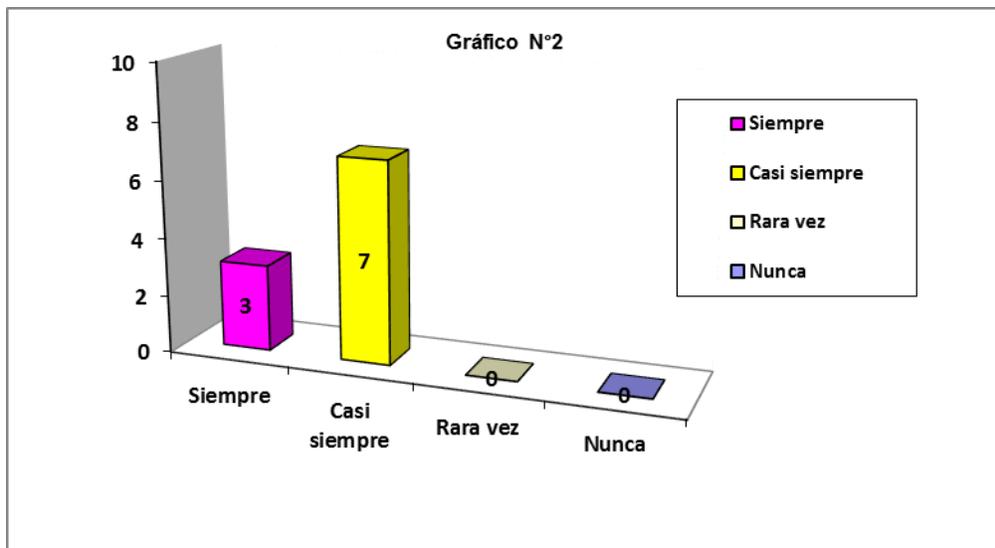
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN PROYECTOS PARA MEJORAR EL CENTRO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30%
Casi siempre	7	70%
Rara vez		0%
Nunca		0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Se puede apreciar que el 30% de las docentes siempre participan en proyectos para el mejoramiento del centro mientras que el 70% menciono que casi siempre lo hacen. De manera general, al considerar la opción “casi siempre” como una alternativa positiva, se puede concluir que, en general, existe una participación activa de las docentes en los proyectos planteados.

Se presenta un gráfico que muestra los datos obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°3

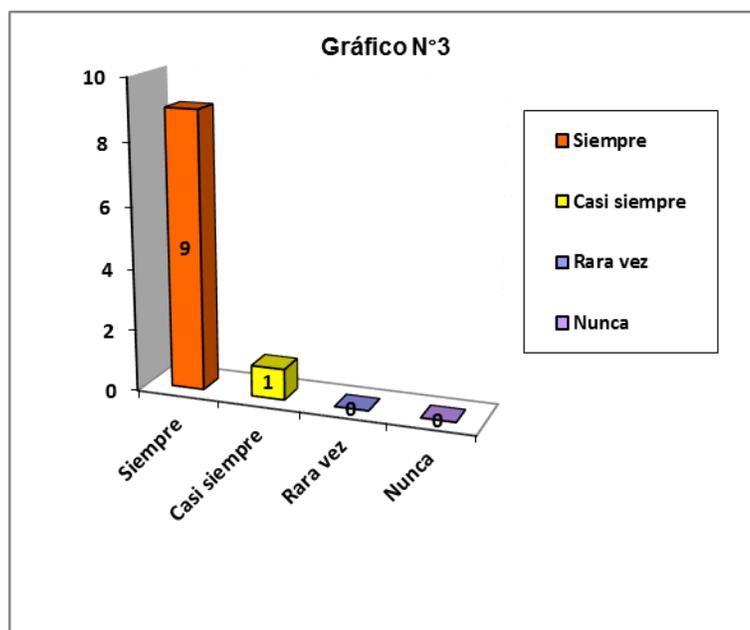
MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EN BUEN ESTADO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 90% de las docentes consideran que la directora siempre se preocupa por mantener en buen estado al centro y el 10% afirman que casi siempre lo hace. En general, se observa una opinión positiva en la totalidad de las docentes encuestadas.

El siguiente grafico corresponde a la pregunta consultada.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°4

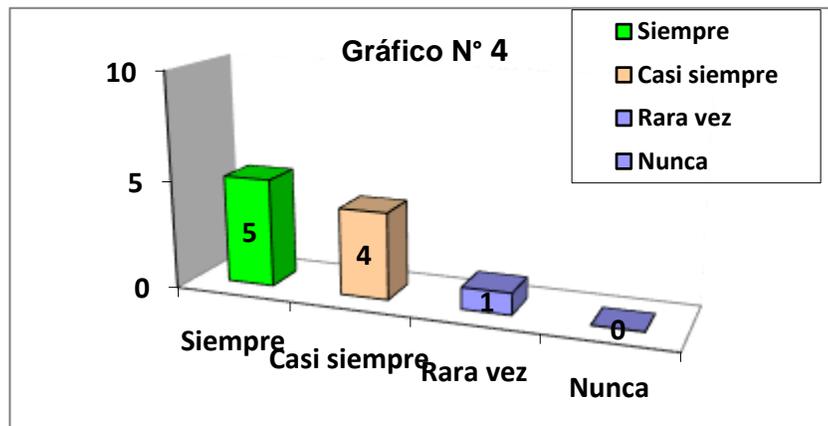
ADQUISICIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	50%
Casi siempre	4	40%
Rara vez	1	10%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 50% de las docentes consideran que la directora siempre adquiere el material didáctico necesario para el desarrollo de sus clases, mientras que un 40% indica que casi siempre y el 10% restante manifiesta que rara vez lo hace. La dispersión de las respuestas, aunque mayoritariamente positivas, destaca que el punto consultado debe ser considerado para la gestión futura.

El grafico correspondiente a la pregunta se presenta a continuación.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°5

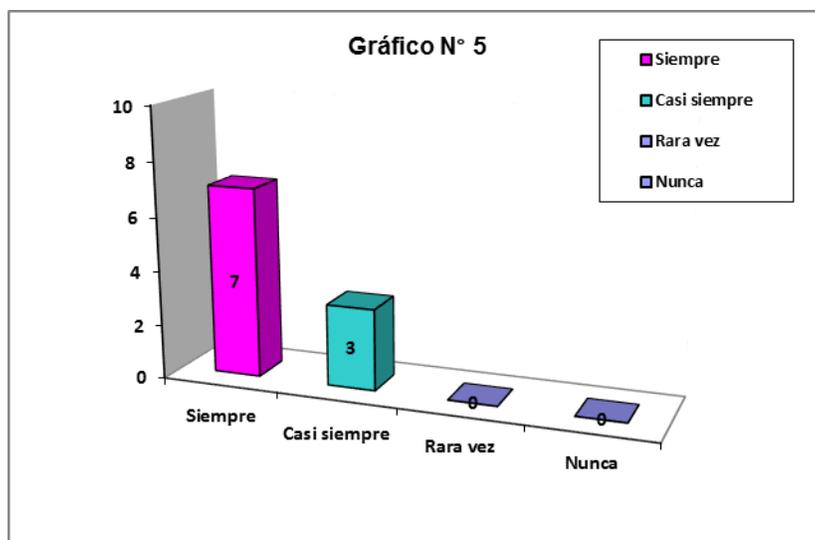
ACTIVIDADES PERTINENTES PARA EL MANEJO DEL CENTRO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 70% de las docentes consideran que las actividades realizadas por la directora son pertinentes para el manejo del centro mientras que el 30% mencionan que casi siempre lo son. Es necesario destacar que un 40% de las consultadas no conocían de qué se trataba el modelo de gestión (según la pregunta 1).

El siguiente gráfico corresponde a la pregunta mencionada.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°6

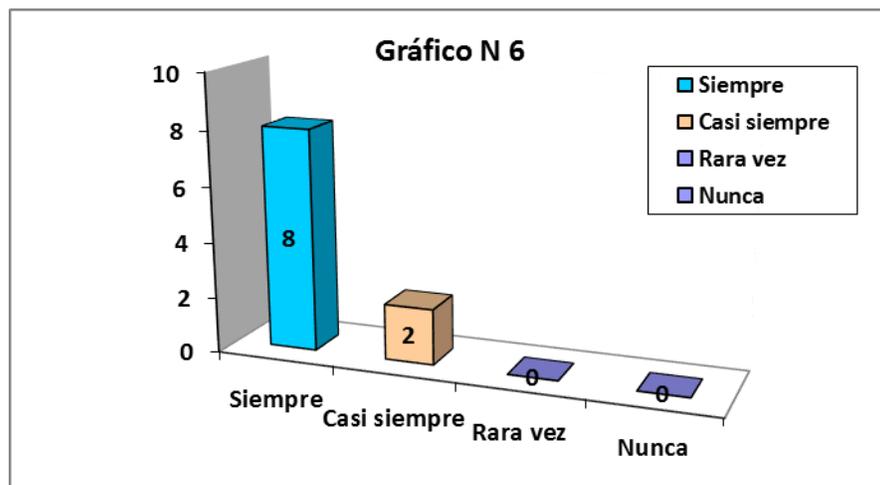
LA DIRECTORA ESTABLECE ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON EL PERSONAL DOCENTE		
Alternativa de Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

En el cuadro se aprecia que el 80% de las docentes mencionan que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal, mientras que el 20% consideran que casi siempre lo hace. Este resultado positivo permite confirmar lo expuesto por la directora de la institución en lo que respecta a la “sobrepotección” a los docentes y una excelente relación.

Se presenta el gráfico correspondiente a los datos obtenidos en la pregunta.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°7

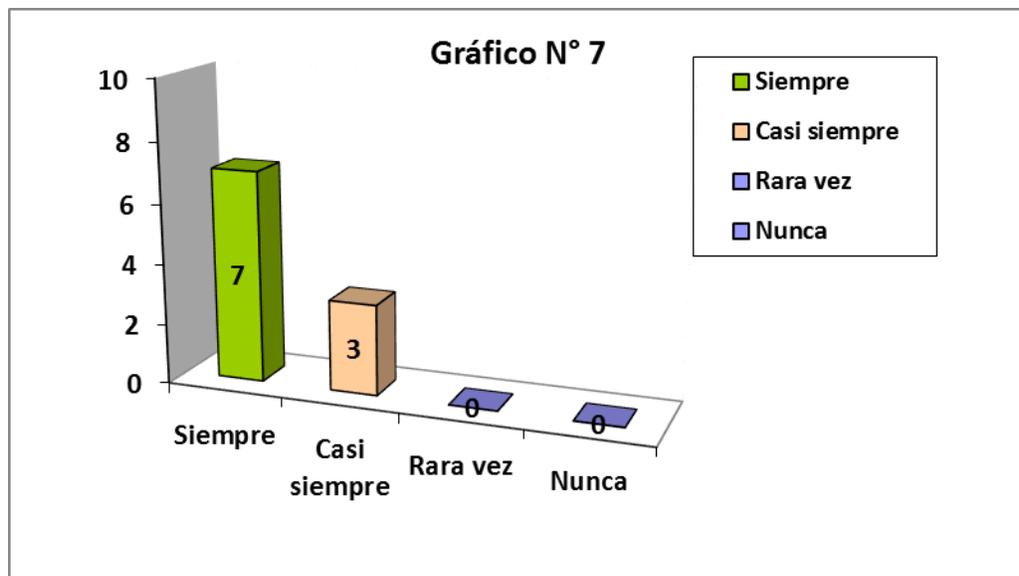
LA DIRECTORA ESTABLECE ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON LOS ESTUDIANTES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 70% de las docentes consideran que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con los niños y niñas, mientras que el 30% menciona que casi siempre lo hace. De manera general, existe una postura positiva por parte de la totalidad de las encuestadas.

Los resultados obtenidos se representan en el siguiente gráfico.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°8

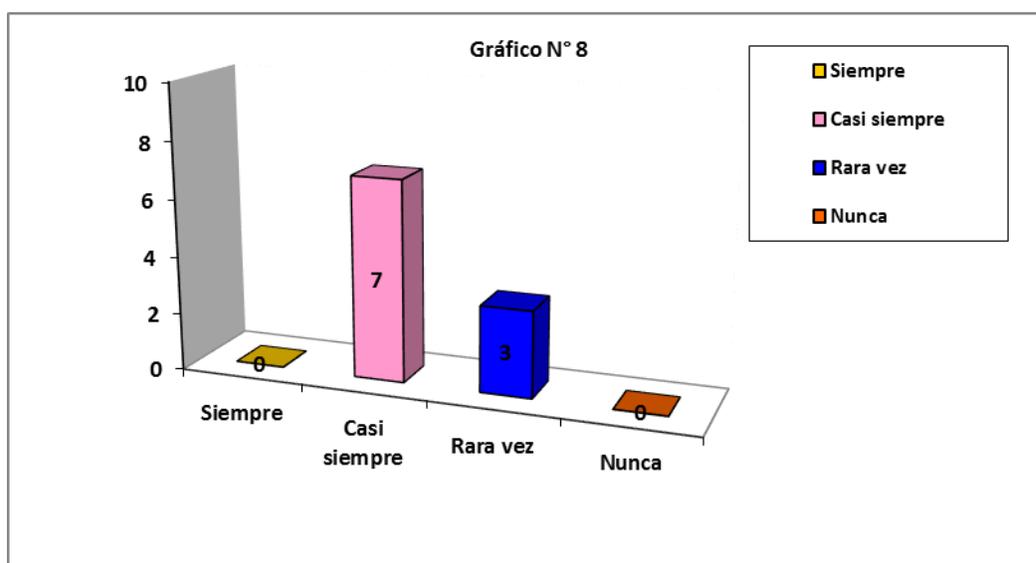
CAPACITACIÓN PERMANENTE DE DOCENTES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	7	70%
Rara vez	3	30%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 70% de las docentes mencionan que la capacitación se la hace casi siempre, y el 30% considera que rara vez la hacen. Estos resultados permiten observar que existe una cantidad considerable de opiniones negativas frente a la pregunta planteada, lo que debe tomarse en cuenta para el desarrollo del trabajo.

El siguiente gráfico representa los datos obtenidos de la pregunta.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°9

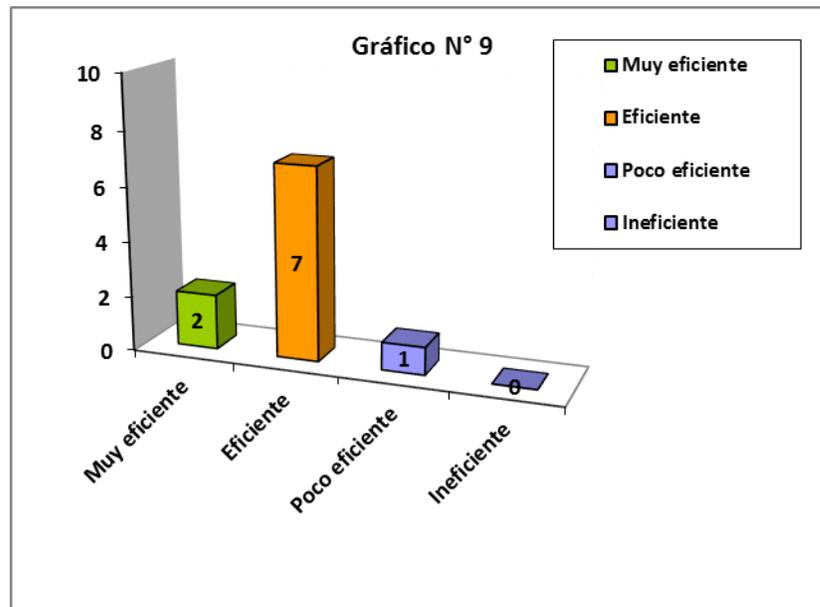
COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA HACIA LASDOCENTES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	2	20%
Eficiente	7	70%
Poco eficiente	1	10%
Ineficiente	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

En el cuadro podemos apreciar que el 20% de las docentes manifiestan que la comunicación de la directora hacia las docentes es muy eficiente, el 70% considera que es eficiente y el 10% restante menciona que es poco eficiente. En general, la mayoría de las encuestadas manifiestan opiniones positivas respecto a lo consultado.

En el gráfico se presentan los datos obtenidos de la pregunta realizada.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°10

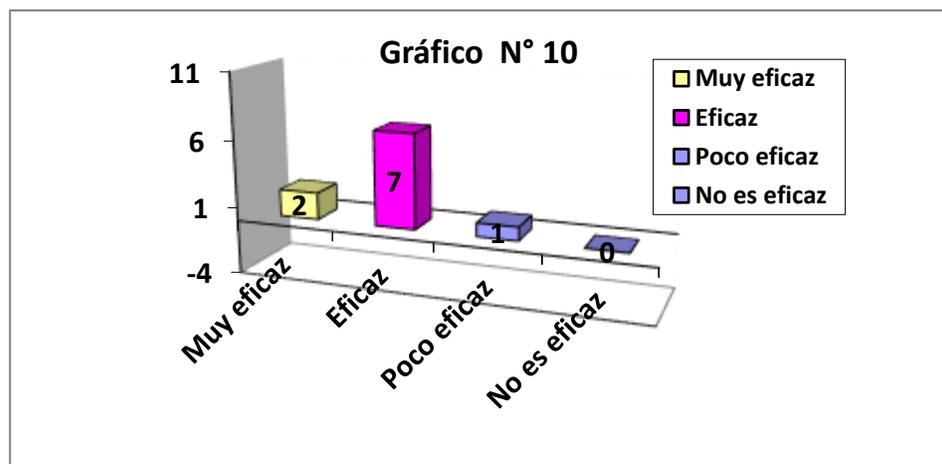
LIDERAZGO APLICADO POR LA DIRECTORA EN EL CENTRO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficaz	2	20%
Eficaz	7	70%
Poco eficaz	1	10%
No es eficaz	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos expuestos en el cuadro demuestran que el 20% de las docentes consideran el liderazgo que la directora aplica en el centro es muy eficaz, mientras que el 70% indica que es eficaz y el 10% restante poco eficaz. Estos datos, similares a los de la pregunta anterior, muestran que la apreciación de las docentes sobre el desempeño de la dirección no es del todo favorable ya que presenta fallas de comunicación y liderazgo.

El siguiente gráfico corresponde a las respuestas obtenidas de la pregunta.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

5.1.5 Encuestas aplicadas a los padres de familia del centro infantil municipal

Las **encuestas** aplicadas, cuyo modelo se encuentra en el Anexo 3, a los padres de familia se realizaron con el propósito de identificar los diferentes criterios de cómo la directora gestiona el trabajo del centro de desarrollo infantil

Seguidamente, se detallarán las respuestas obtenidas de los padres de familia en cuadros y gráficos estadísticos.

Cuadro N°1

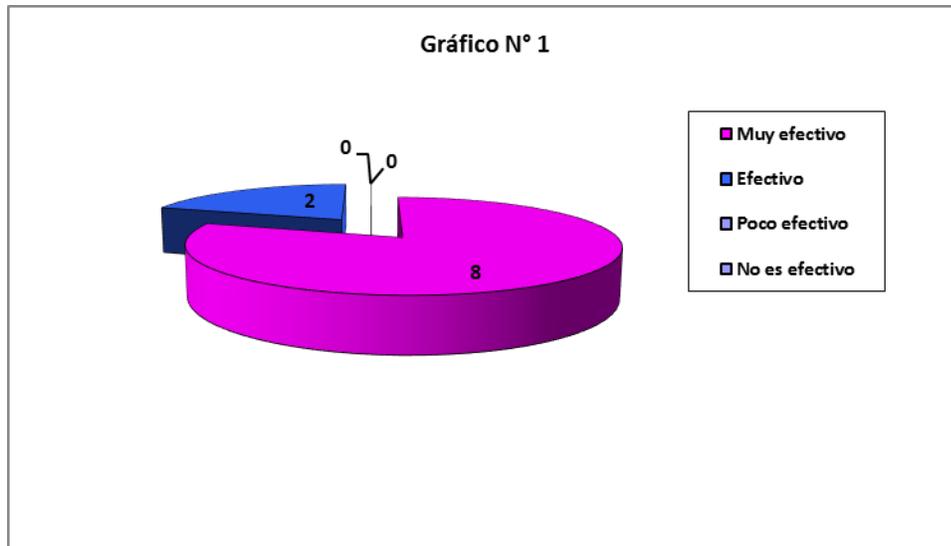
MANEJO DEL CENTRO POR LA DIRECTORA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivo	8	80%
Efectivo	2	20%
Poco efectivo	0	0%
No es efectivo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos presentados en el cuadro, manifiestan que el 80% de los padres de familia consideran que el manejo del centro por parte de la directora es muy efectivo y solo el 20% piensa que es efectivo. Los resultados revelan una opinión favorable respecto a la gestión de la directora por la totalidad de los encuestados.

A continuación se presenta un gráfico de los datos en donde se aprecian de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°2

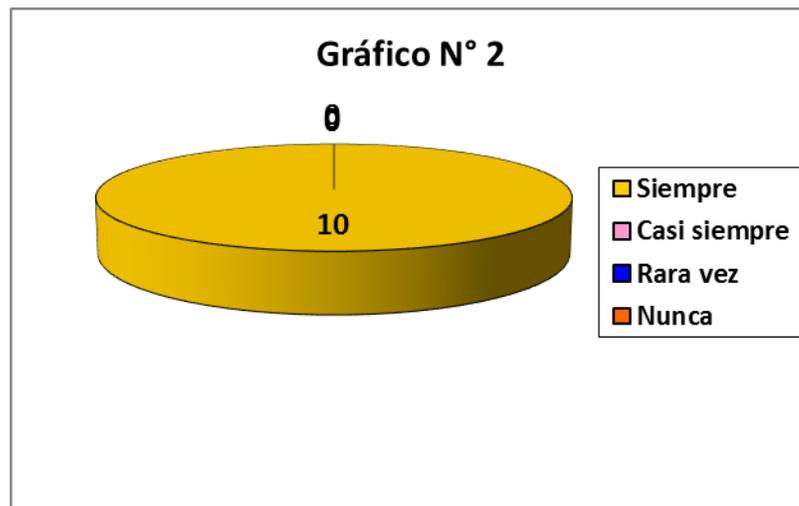
LA DIRECTORA MANTIENE EN BUEN ESTADO LA INFRAESTRUCTURA DEL CENTRO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

En el cuadro se observa que el 100% de los padres de familia piensan que la directora siempre mantiene en buen estado la infraestructura del centro; es decir, la totalidad de los encuestados muestran una opinión muy favorable de la gestión en el aspecto consultado.

Enseguida se muestra un gráfico que corresponde a los datos obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°3

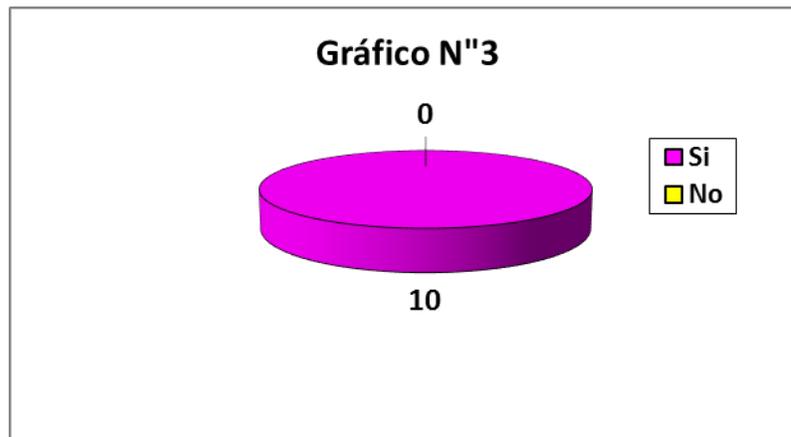
LAS DOCENTES POSEEN CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EDUCAR A LOS NIÑOS/AS		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos colocados en el cuadro, señalan que el 100% de los padres de familia consideran que las docentes si poseen los conocimientos necesarios para educar a sus hijos e hijas. Esta respuesta se sustenta en el desarrollo de destrezas y conocimientos de los niños y niñas y evidenciaría la capacitación de las docentes.

El siguiente gráfico presenta los datos obtenidos en donde se aprecian de manera más clara los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°4

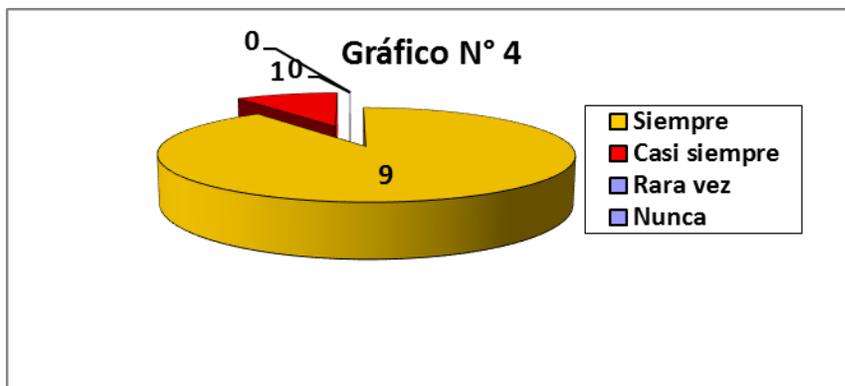
LA DIRECTORA ESTABLECE ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON LOS PADRES DE FAMILIA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos expuestos en el cuadro, demuestran que el 90% de los padres de familia consideran que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con ellos y solo el 10% considera que casi siempre lo hace. De manera general, se aprecia una opinión positiva en la totalidad de los encuestados.

A continuación se presenta un gráfico correspondiente a los datos obtenidos en donde se puede apreciar de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°5

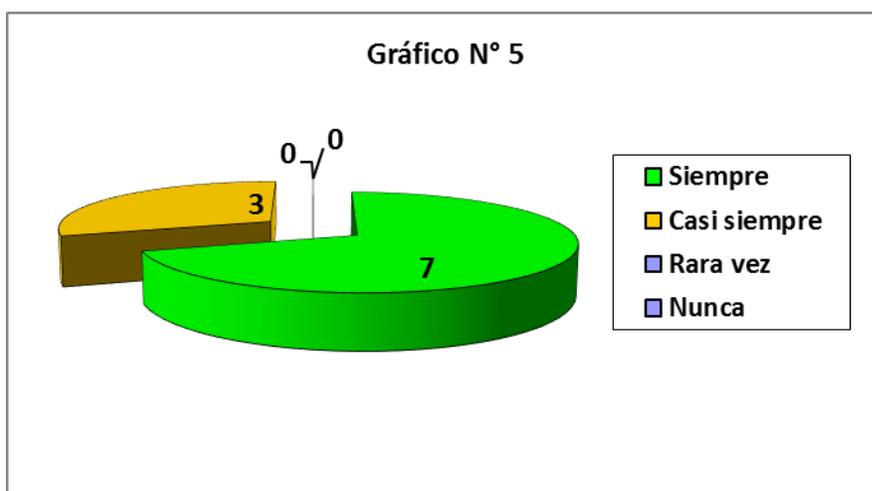
APERTURA DE LA DIRECTORA PARA RECIBIR OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 70% de los padres de familia consideran que la directora siempre les apertura para recibir opiniones por parte de ellos y el 30% piensa que casi siempre lo hace. Aunque los resultados son menos consistentes que en las preguntas anteriores, todavía se observa una opinión positiva en la totalidad de los encuestados en lo que respecta a la pregunta planteada.

Inmediatamente se presenta un gráfico que corresponde a los datos obtenidos en donde se aprecian de manera más clara los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°6

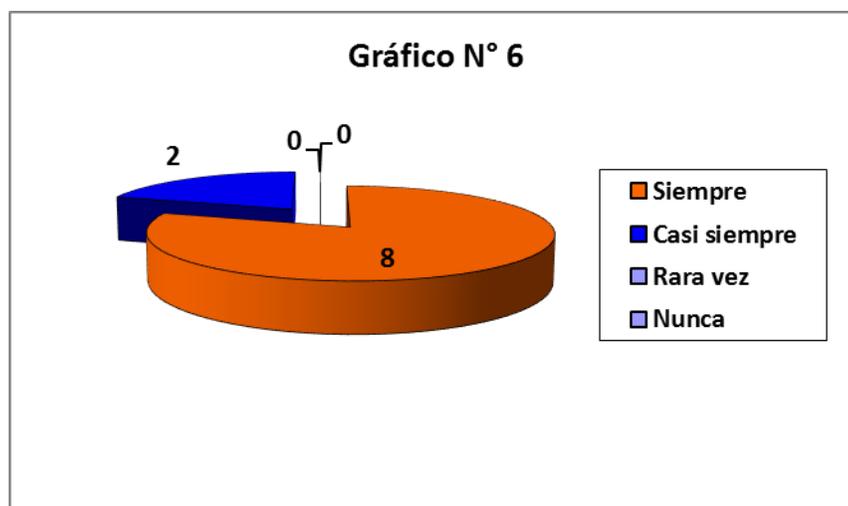
ESTABLECE LA DIRECTORA ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON EL PERSONAL DOCENTE		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos exhibidos en el cuadro, indican que el 80% de los padres de familia están de acuerdo en que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente y solo el 20% considera que casi siempre lo hace. De manera general, la totalidad de los encuestados presentan una opinión favorable respecto a lo consultado.

El siguiente gráfico muestra los datos obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°7

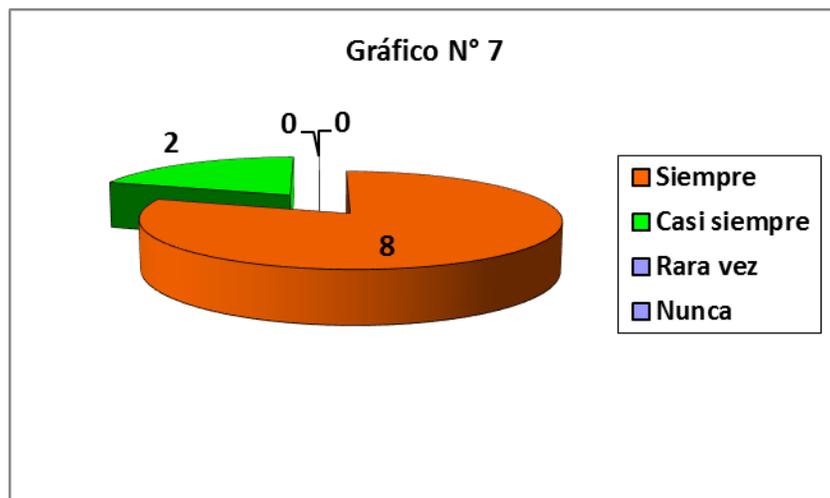
ESTABLECE LA DIRECTORA ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON LOS ESTUDIANTES		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos desplegados en el cuadro, nos aclaran que el 80% de los padres de familia piensan que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con los niños y niñas y solo el 20% considera que es eficiente. Al considerar la opción “casi siempre” como positiva, se puede observar que la totalidad de los encuestados muestran una posición favorable respecto al tema.

El siguiente gráfico muestra los datos obtenidos en donde se puede apreciar con mayor claridad los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°8

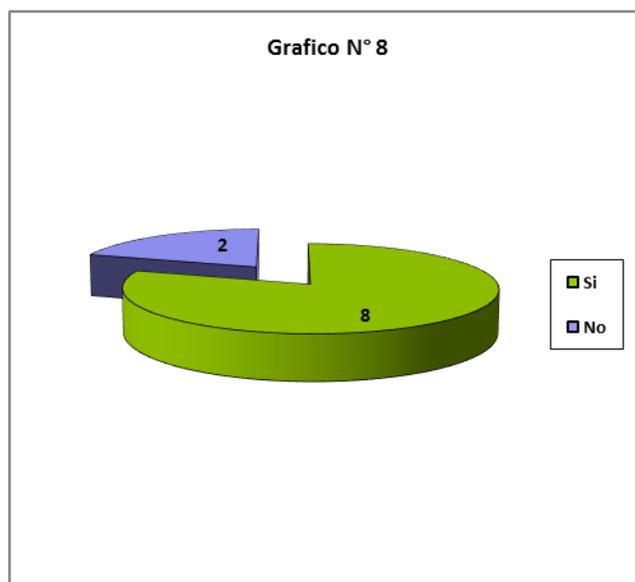
APORTES POR LOS PADRES DE FAMILIA AL CENTRO		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos mostrados en el cuadro, señalan que el 80% de los padres de familia realizan aportes al centro infantil sean estos económicos o de tipo social y solo el 20% no realiza ningún aporte.

Enseguida se presenta un gráfico correspondiente a los datos obtenidos en el cual se aprecia de mejor manera los resultados.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

5.1.6 Encuestas aplicadas a los padres de familia del centro infantil privado

Se aplicaron **encuestas** a los padres de familia (Anexo 3) con el propósito de identificar los diferentes criterios que mantienen con respecto a la administración del centro.

A continuación se detallan las respuestas obtenidas de los padres de familia del Centro privado “Guagua Kids”.

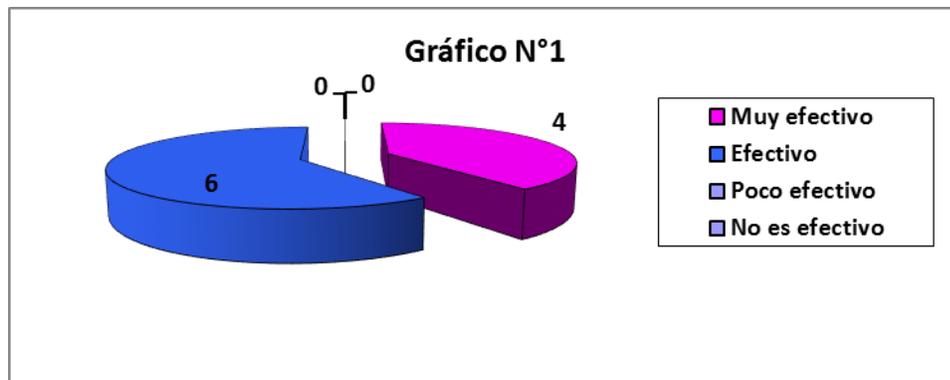
Cuadro N°1

MANEJO DEL CENTRO POR LA DIRECTORA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivo	4	40%
Efectivo	6	60%
Poco efectivo	0	0%
No es efectivo	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Podemos observar que el 40% de los padres de familia consideran que el manejo del centro por la directora es muy efectivo y el 60% considera que es efectivo. Al considerar la opción “efectivo” como una alternativa positiva, se puede observar que existe una opinión favorable en la totalidad de los encuestados. A continuación se presenta un gráfico con los datos obtenidos sobre esta pregunta.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°2

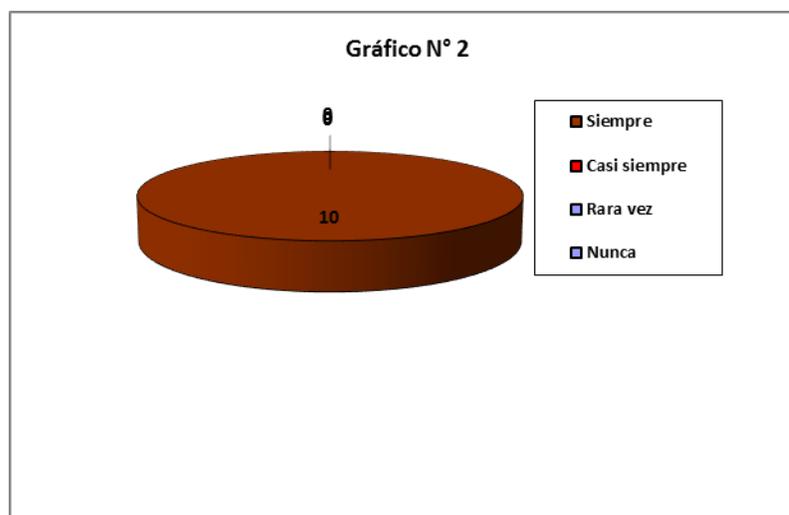
MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA POR LA DIRECTORA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 100% de los padres de familia consideran que la directora siempre mantiene la infraestructura del centro en buen estado.

Presentamos un gráfico correspondiente a los datos de la pregunta realizada



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°3

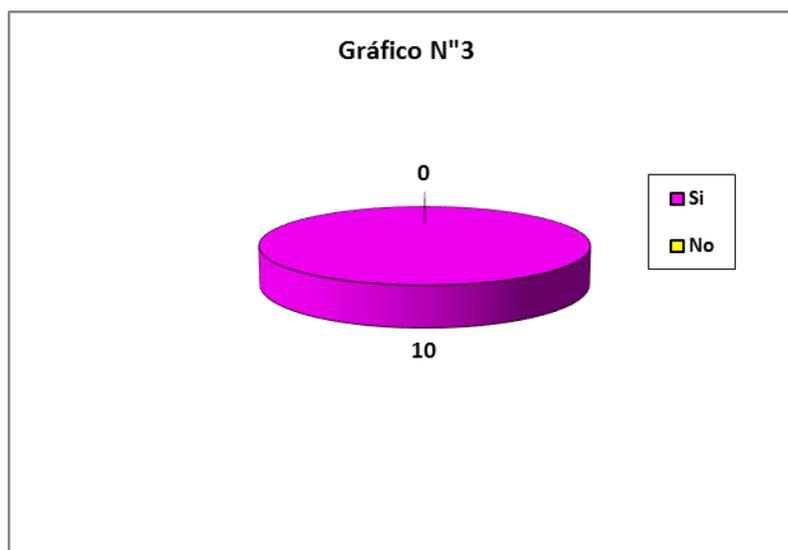
LAS DOCENTES POSEEN CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EDUCAR A LOS NIÑOS/AS		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 100% de los padres de familia consideran que las docentes poseen los conocimientos necesarios para educar a sus hijos e hijas. Esta respuesta se evidenciaría en el desarrollo de destrezas y conocimientos de los niños y niñas.

El gráfico corresponde a los datos obtenidos de la pregunta realizada.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°4

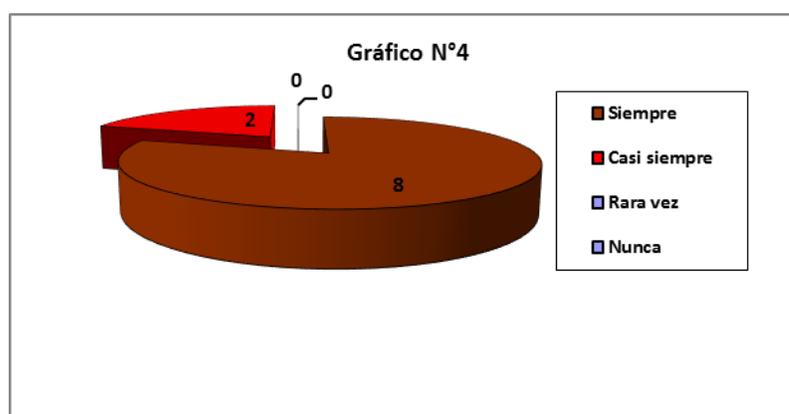
LA DIRECTORA ESTABLECE ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON LOS PADRES DE FAMILIA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Un 80% de los padres de familia consideran que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con ellos y solo el 20% considera que casi siempre lo hace. Se presenta, de esta manera, una opinión positiva en la totalidad de los participantes de la encuesta.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente a los datos obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°5

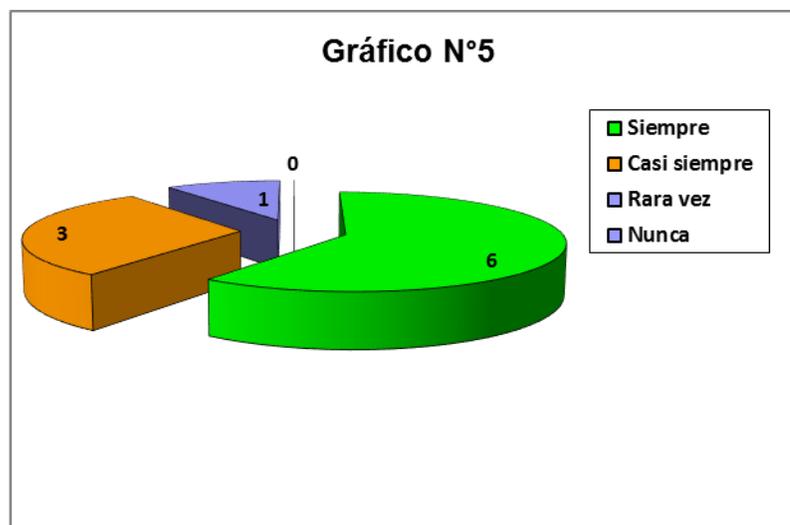
APERTURA DE LA DIRECTORA PARA RECIBIR OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi siempre	3	30%
Rara vez	1	10%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos expuestos en el cuadro, demuestran que el 60% de los padres de familia consideran que la directora siempre da la apertura para recibir opiniones y el 40% considera que casi siempre lo hace, y el 10% que rara vez. En esta pregunta se evidencia que la mayoría de encuestados presenta una posición favorable pero no en la totalidad.

El siguiente gráfico corresponde a los datos obtenidos en la pregunta.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°6

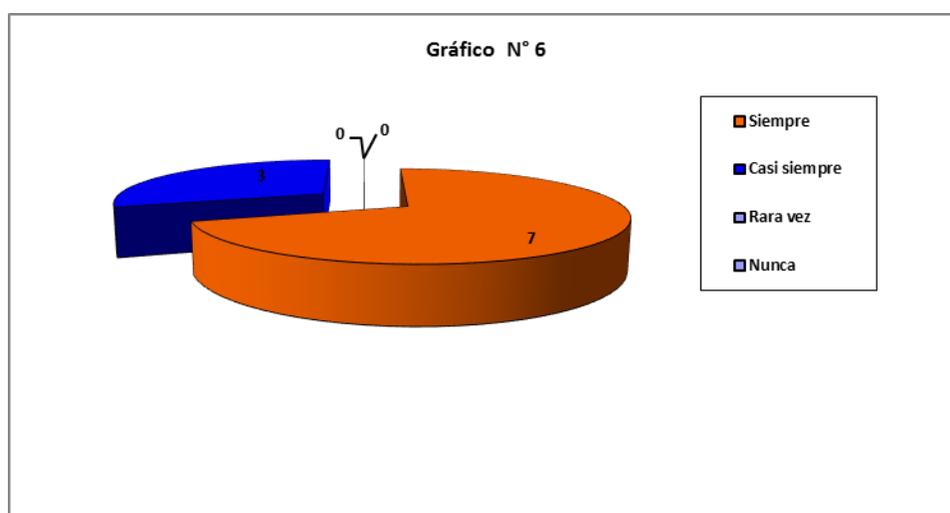
ESTABLECE LA DIRECTORA ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON EL PERSONAL DOCENTE		
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Los datos demuestran que el 70% de los padres de familia consideran que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente y solo el 30% menciona que casi siempre lo hace. Se presenta, de esta manera, que la totalidad de encuestados tienen una opinión favorable respecto al tema.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente a los resultados obtenidos.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°7

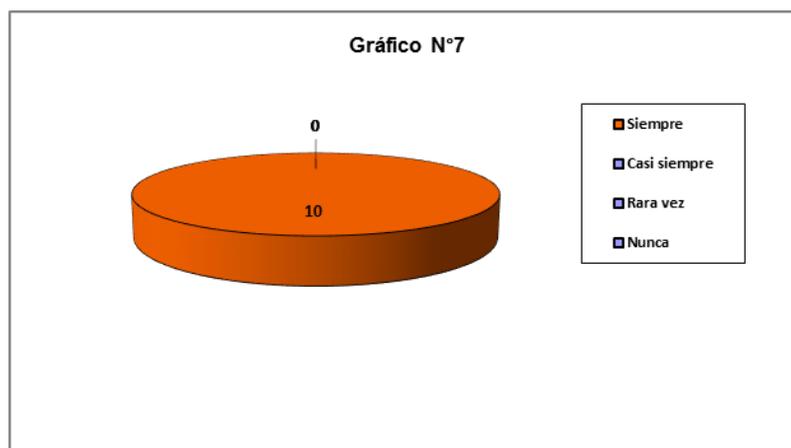
ESTABLECE LA DIRECTORA ADECUADAS RELACIONES DE CONVIVENCIA CON LOS ESTUDIANTES		
Alternativa de Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

El 100% de los padres de familia encuestados consideran que la directora siempre establece adecuadas relaciones de convivencia con los niños y niñas.

Los datos obtenidos se presentan en el siguiente gráfico.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Cuadro N°8

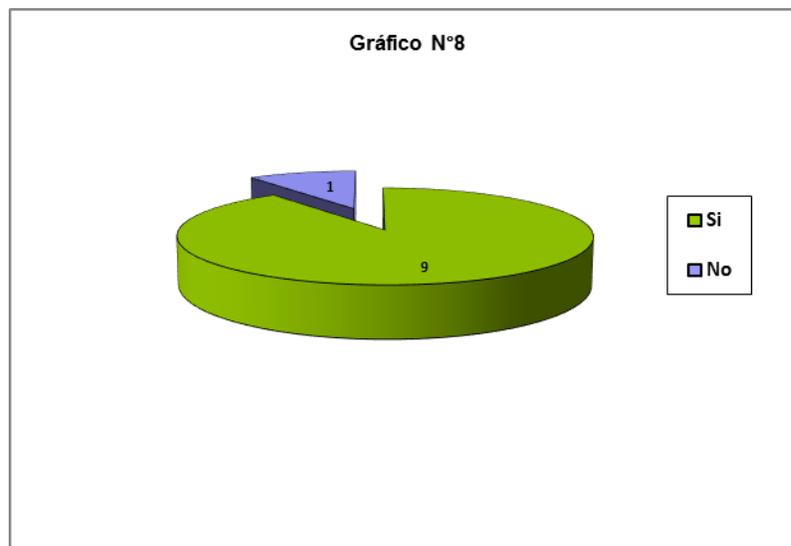
APORTES DE LOS PADRES DE FAMILIA AL CENTRO		
Alternativa de Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
total	10	100%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

Análisis e Interpretación

Podemos observar que el 90% de los padres de familia realiza aportes al centro, es decir brinda opiniones constructivas y el 10% de los padres no lo hacen.

El siguiente gráfico representa los datos de la pregunta realizada.



Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

5.2 Resultados del estudio comparativo

Una vez investigados los dos Centros Infantiles y recopilada la información, es posible hacer una comparación de los modelos de gestión que se aplican en el Centro Municipal de Educación Inicial “Empleados Municipales” y en el Centro de Desarrollo Infantil “Guagua Kids”. Esta etapa se fundamenta en los puntos tratados a lo largo del Marco Teórico de la presente investigación.

El análisis comparativo iniciará con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a las directoras de los dos centros infantiles; posteriormente, se sustentará en las encuestas realizadas a las maestras; finalmente, con los datos revelados sobre las encuestas a los padres de familia con su respectivo análisis.

Cabe mencionar que en los dos centros infantiles se aplicó la misma encuesta.

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS DIRECTORAS DE LOS CENTROS INFANTILES

Estrategias de Gestión	Centro Municipal de educación Inicial “Empleados Municipales”	Nivel de eficacia	Centro de Desarrollo Infantil “Guagua Kids”	Nivel de eficacia
* Definición del término Gestión educativa	Es el trabajo o el proyecto educativo, todo lo que el establecimiento va a ofrecer a La comunidad, son todos los elementos que en ella concluyen para hacer del trabajo educativo y administrativo un servicio de calidad y de calidez para los niños y niñas.	A	Gestión está estrechamente vinculada con ver a cada niño y a cada niña como un individuo con sus características únicas y según esto se va trabajando. Dentro de la gestión del centro es importante el personal ya que toman en cuenta los gustos o la preferencia que tiene cada profesora para estar con un grupo determinado de niños.	B
* Modelo que aplica en los centro infantil	Sistema de Gestión de Calidad 9001-2000.	B	Filosofía Humanista y Filosofía constructivista	C
* Funciones que cumple en el centro infantil	Funciones que se encuentran establecidas en los Macroprocesos los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> • Matriculación • Gestión de los recursos 	A	Como directora realiza las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Controla a los docentes • Planifica las actividades que se realizaran tanto con los niños como con los padres de familia y maestras. 	B

	<ul style="list-style-type: none"> • Educación, salud y nutrición • Medición, análisis y mejora 		<ul style="list-style-type: none"> • Dirige los proyectos que se han creado en el centro • Lo referente a contabilidad está a cargo de su socia. 	
* Proceso administrativo Planificación	La planificación está implícita en la elaboración de los macroprocesos. Esto se lo realiza anualmente	A	Para la planificación se toman en cuenta tres aspectos fundamentales como son cuerpo, mente y espíritu por lo tanto se planifica todas las actividades en base a esto. La planificación es mensual.	B
* Organización	Se organiza a través de lo establecido en los macro procesos y del organigrama que mantienen en el centro.	A	Se organiza a través del organigrama y tomando en cuenta lo que se planificó previamente.	B
* Dirección	El centro se dirige mediante lo establecido en los macroprocesos y los estándares de calidad.	A	El centro se dirige con una mentalidad de brindar una educación diferente manteniendo las metas a seguir.	B
* Control	Se ejerce un control del centro utilizando los estándares de calidad como también lo establecido en el macroproceso de medición, análisis y mejora. Encargado de evaluar lo que se realice en el centro.	A	El centro se controla mediante observación, fichas de evaluación aplicadas a los niños. A las docentes se las evalúa bajo cuatro parámetros que son: el metodológico, lo administrativo, relaciones interpersonales y cómo los padres de familia la perciben.	C

<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal docente 	<p>Por factor tiempo no se realizan continuamente capacitaciones al personal pero se realizan pequeñas reuniones donde se comparten artículos interesantes y que brinden información que les permita mejorar en su profesión.</p>	B	<p>Por factor tiempo no se realiza continuamente capacitaciones aunque existen comisiones encargadas de buscar y brindar la información sobre artículos novedosos y que sean de utilidad para mejorar con sus funciones.</p>	B
<ul style="list-style-type: none"> * Tipo de comunicación 	<p>La comunicación ha sido siempre desde un punto de vista igualitario es decir todos somos iguales y esto ha brindado una comunicación eficiente con toda la comunidad educativa.</p>	B	<p>La comunicación que se emplea en el centro es una comunicación de amor y equidad.</p>	B
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de liderazgo 	<p>En este centro se aplica un liderazgo anticipatorio.</p>	A	<p>Se aplica un liderazgo afectivo.</p>	B

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

ESCALA VALORATIVA

A = Muy eficaz

B = Eficaz

C = Poco Eficaz

5.2.1 Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a las directoras

Se puede observar que la directora que tiene claro lo que es y representa la gestión educativa es la del centro municipal; en su definición abarca puntos importantes como la oferta educativa que se ofrecerá a la comunidad y considera que la gestión educativa como tal es un proceso administrativo que se debe desarrollar de manera eficaz sobre todo para el beneficio de los niños y niñas que se encuentran en el centro. Por otro lado, la directora del centro infantil privado tiene una visión diferente; la base de esta institución son las dos filosofías con las que se dirige: la humanista y el constructivismo. Se debe tomar en cuenta que las docentes y la directora suponen como modelo de gestión a una corriente pedagógica como es el Humanismo lo cual, en teoría, no se considera como modelo de gestión.

Con respecto al modelo de gestión que se aplica en cada centro, se puede mencionar que, desde la teoría, en el Centro Municipal se utiliza el Modelo de Management participativo, ya que las estrategias se establecen a través del consenso, aunque la política y los objetivos son responsabilidad del director. El director es quien anima al resto del personal para establecer el diálogo y, a la vez, asesora, aconseja y apoya para conseguir los objetivos en las mejores condiciones. En este modelo, los docentes son considerados como colaboradores; cabe mencionar que el modelo utilizado en este centro fue establecido por la Secretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito y es considerado como un sistema de Gestión de Calidad, ya que los resultados de su aplicación han sido importantes y han permitido organizar, proveer, evaluar y retroalimentar todo lo que el director realiza a través de los macroprocesos los cuales son:

- Infraestructura - ambiente seguro,
- Pedagógico – educación de calidad,
- Nutrición y alimentación de calidad
- Corresponsabilidad con los padres de familia.

Este modelo no se lo puede modificar ni cambiar desde la institución, la directora debe basarse en estos macroprocesos para mantener un buen manejo de la institución. La

aplicación de este modelo permite a la directora organizar cada una de las necesidades que se presentan en la institución y satisfacerlas, además en los macroprocesos existe una secuencia e interacción, por lo que el manejo del centro no es improvisado

Por su parte, en el Centro de Desarrollo Infantil Privado, desde la teoría, se aplica el modelo por coordinación, ya que el director aparece como coordinador de coordinadores. Este modelo favorece la autonomía y la descentralización, es decir, el traspaso de competencias a través de la formación de equipos productivos que se autogestionan, determinando modalidades de funcionamiento y eligiendo, de manera democrática, al coordinador entre los miembros del grupo; este coordinador es el encargado de rendir cuentas al director. Cabe mencionar que el Centro de Desarrollo Infantil Privado la directora organiza comisiones y en cada comisión hay una persona encargada de manejar el grupo y rendir cuentas. Estas comisiones son: la financiera, de fiestas y académica, además se considera a todo el personal como un equipo y todos aportan con ideas para mejorar en centro.

El estilo de dirección que se aplican en los dos centros infantiles (tanto en el privado como en el municipal) es el estilo político-pedagógico ya que en la entrevista realizada a cada una de las directoras manifestaron que una de las metas que tienen como centros infantiles es brindar una educación de calidad e innovadora donde se inculque concepciones democráticas y, con ello, promover una visión de una nueva sociedad. El estilo que se ha determinado también coincide con las declaraciones de ambas entrevistadas respecto a que en el equipo de trabajo se presentan inconvenientes pero, manteniendo una buena comunicación, se tiende a favorecer el debate y la búsqueda de soluciones. Es decir que se da paso a la reflexión y a la crítica en ambos centros.

Es importante mencionar que durante el período de observación, las autoras constataron que estos procesos que se dan en los dos centros estudiados.

En lo que respecta al proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar), se considera que ambos centros lo aplican al momento de administrar. En el Centro

Municipal, el proceso administrativo gira entorno a los macroprocesos considerados como estándares de calidad, que ayudan a llevar de mejor manera el manejo del centro. Cabe mencionar que en cada uno de estos macroprocesos se planifica, se organiza, se dirige y se controla; adicionalmente, en todo el proceso participa toda la comunidad educativa. En el Centro de desarrollo infantil privado, por otro lado, el proceso administrativo se lo desarrolla de manera continua en cada una de las actividades planteadas para mejora del centro, además en el proceso están inmersos tanto la directora como el personal.

Con respecto al liderazgo que maneja cada directora de los centros infantiles, se puede mencionar que cada uno de ellos posee un tipo de liderazgo distinto.

El centro infantil privado se maneja con un liderazgo afectivo inculcado desde la directora hacia todo el personal del centro debido a que se evidencia una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible a la dignidad de todas las personas, y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación. Esta potenciación de relación interpersonal emocional positiva se traduciría en comportamientos acordes, lo cual de alguna manera favorece en el trabajo desempeñado del personal e influye en la buena convivencia con los niños y niñas del centro.

Por otro lado, en el centro infantil municipal se mantiene un liderazgo anticipatorio ya que, como se menciona en la teoría, este liderazgo considera a la directora como la responsable de difundir la misión educativa u orientación básica de la institución; con ello, la directora promueve también la oferta de su centro mediante una adecuada comunicación y una preparación continua.

Según las funciones del director planteadas desde la teoría, existen siete facetas básicas de la función directiva que son; funciones pedagógicas de asesoramiento, de coordinación, facilitación de clima social, de control, de difusión de información, de gestión y de representación en las cuales se debe cumplir con 41 actividades.

EL Centro Infantil Municipal tiene establecidas las funciones que deben cumplir el personal y la directora o administradora. Dichas actividades se desglosan a través de los diferentes macroprocesos con los cuales se maneja el centro y a los que se hizo mención en el informe de la entrevista realizada a la Lcda. Almeida.

Como fue mencionado en la entrevista, las funciones en el Centro Municipal se deben cumplir estrictamente, ya que de manera constante hay una supervisión de la Secretaría de Educación. Las funciones se encuentran establecidas y son cuidadosamente detalladas basándose en lo que se debe hacer para cumplir cada macroproceso.

Al momento de analizar las diferentes funciones que debe cumplir la directora, se puede mencionar que todas son importantes y que, en su mayoría, se cumplen de manera adecuada. No obstante, algunas de las funciones presentan deficiencias como:

a) Involucrar a los padres de familia en el desarrollo institucional

- Organizar talleres para padres de familia en temas específicos sobre;
 - Desarrollo
 - Salud
 - Educación
 - Maltrato físico y psicológico
 - Abuso sexual
 - Utilización del tiempo libre, etc.
- Organizar mingas para el mantenimiento y mejoramiento del centro
- Realizar actividades socioculturales y deportivas con la participación de la comunidad.

Estas actividades mencionadas no se cumplen, lo que se comprobó a través de la observación directa y la entrevista. Las causas de este incumplimiento son variadas pero destacan la falta de tiempo o la falta de personal adecuado a las actividades mencionadas.

Con relación a las actividades con la comunidad, estas no han podido ser realizadas debido al sector en el que se encuentra ubicado el centro infantil que no es considerado seguro para los niños y niñas.

A pesar de estos inconvenientes, que impiden a la directora a cumplir con todas sus funciones, en general se puede afirmar que la aplicación de estas funciones en el centro infantil son muy eficientes y, como consecuencia, se obtiene una adecuada gestión que se refleja en una comunidad educativa satisfecha.

Al analizar las funciones que realiza la directora del Centro de desarrollo infantil privado, se puede concluir que cumple con la mayoría de las funciones mencionadas en la teoría, además con las que se plantean en la LOEI. La directora realiza tareas como encargarse de la parte metodológica, revisar planificaciones, realizar evaluaciones, reuniones con los padres de familia, está a cargo de la macro y micro planificación y de los proyectos educativos; controla el transporte de los estudiantes, salidas pedagógicas, problemas interpersonales de las profesoras, permisos y salidas del personal. En adición, la socia de la directora está encargada de los aspectos financiero y contable.

El cumplimiento de todas estas funciones ayuda a que la directora administre de manera adecuada el centro y lo lleve al buen manejo que hasta el momento mantiene.

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS DOCENTES DE LOS CENTROS

Preguntas aplicadas	Centro Infantil Municipal		Centro Infantil Privado	
		Sí	80%	Sí
1. Conocimiento de los docentes sobre el modelo de gestión	No	20%	No	40%
2. Participación del personal docente en proyectos para mejorar el centro.	Siempre	80%	Siempre	30%
	Casi siempre	20%	Casi siempre	70%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
3. La directora mantiene en buen estado las instalaciones del centro.	Siempre	100%	Siempre	90%
	Casi siempre	0%	Casi siempre	10%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
4. Adquisición de material didáctico por la directora para el desarrollo de las clases.	Siempre	100%	Siempre	50%
	Casi siempre	0%	Casi siempre	40%
	Rara vez	0%	Rara vez	10%
	Nunca	0%	Nunca	0%
5. Actividades pertinentes para el manejo del centro por la directora.	Siempre	40%	Siempre	70%
	Casi siempre	60%	Casi siempre	30%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
6. La directora establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente	Siempre	60%	Siempre	80%
	Casi siempre	40%	Casi siempre	20%

	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
7. La directora establece adecuadas relaciones de convivencia con los estudiantes.	Siempre	80%	Siempre	70%
	Casi siempre	20%	Casi siempre	30%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
8. La directora brinda capacitación permanente a las docentes.	Siempre	10%	Siempre	0%
	Casi siempre	80%	Casi siempre	70%
	Rara vez	10%	Rara vez	30%
	Nunca	0%	Nunca	0%
9. Comunicación de la directora hacia las docentes.	Muy eficiente	30%	Muy eficiente	20%
	Eficiente	70%	Eficiente	70%
	Poco eficiente	0%	Poco eficiente	10%
	Ineficiente	0%	Ineficiente	0%
10. Liderazgo aplicado por la directora en el centro.	Muy eficaz	30%	Muy eficaz	20%
	Eficaz	70%	Eficaz	70%
	Poco eficaz	0%	Poco eficaz	10%
	Ineficaz	0%	Ineficaz	0%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

5.2.2 Análisis comparativo de los resultados de las encuestas aplicadas a las docentes de los centros infantiles

En el centro infantil municipal existe un 80% de las docentes que sí conoce el modelo de gestión que se aplica mientras que el 20% restante no lo conoce y esto se debe a que es personal nuevo que recientemente se encuentra incorporándose con el centro educativo.

Con referencia al centro infantil privado los datos demuestran que el 60% de las docentes afirman conocer el modelo de gestión que aplica la directora, entre tanto el 40% indica que no lo conoce. Esto se debe a que dentro de este porcentaje se encuentran colaborando madres comunitarias a las que no se les comunica mayor información sobre cómo se maneja el centro infantil, otra causa que pudimos observar es la falta de interés tanto de la directora como de este porcentaje de madres comunitarias en enterarse sobre este tipo de cosas.

Por otro lado cabe mencionar que el resto del personal considera como modelo de gestión a una corriente pedagógica como es el Humanismo lo cual, teóricamente hablando, no se considera como Modelo de Gestión.

En el centro infantil municipal se indica que el 80% del personal docente actúa de manera continua en proyectos para la mejora del centro, con esto se demuestra que la directora trabaja continuamente con su personal conformando un buen equipo de trabajo. Entre tanto, el 20% restante menciona que casi siempre se lo toma en cuenta para trabajar en proyectos; cabe señalar que, de acuerdo a la observación realizada por las investigadoras, esto se presenta ya que es personal nuevo y está en proceso de adaptación. En virtud de los resultados, se puede afirmar que la forma de trabajar en el centro infantil es adecuada ya que se ha observado un trabajo conjunto y de mucha colaboración entre el personal.

Con relación al centro infantil privado, las docentes indican en un 30% que ellas siempre colabora en los proyectos de mejora para el centro; este porcentaje es sumamente bajo considerando que en un centro infantil o en cualquier lugar donde se ofrezcan servicios a

la comunidad se debe trabajar en equipo para obtener mejores resultados. En este caso se puede rescatar el hecho de que es importante la motivación que se le ofrece al personal.

En el proceso administrativo se encuentra la dirección como parte fundamental y dentro de este se presenta la motivación como un elemento de gran importancia. “La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la institución para que se desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza en su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la institución.” (INFOMIPYME, 2009)

Como se puede observar, si no existe la motivación pertinente al personal no se creará un ambiente de colaboración. Es importante saber que la gerencia educativa se debe preocupar en no ver a la institución como un negocio, exclusivamente; debe mantener en claro los objetivos sociales que persigue, ya que toda la planificación, estructuración y ejecución de ideas debe girar en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y la excelencia académica.

Retomando los datos del personal del centro infantil privado, se encontró que el 70% restante indica que casi siempre colabora en los proyectos de la institución. Como ya fue mencionado previamente, las causas subyacen en la falta de motivación y la falta de preocupación por la directora en integrar a todo equipo de trabajo en las actividades.

En el centro infantil municipal, las maestras en un 100% indicaron que la directora siempre se preocupa en mantener en buen estado las instalaciones. Esto se complementa con lo dicho por los padres de familia que en su mayoría se encuentran conformes con la manera de mantener el centro.

Con relación a las docentes del centro infantil privado, indican en un 90% que la directora siempre mantiene en buen estado las instalaciones y un 10% menciona que casi siempre.

Como se observa, estos porcentajes en los dos centros son altos y positivos. A lo largo de la investigación, en el período de observación, se pudo constatar este hecho ya que los centros son mantenidos adecuadamente.

En el centro infantil municipal, las maestras indican en un 40% que siempre la directora realiza actividades pertinentes para el manejo del centro y el 60% manifiesta que esto ocurre casi siempre. Estos resultados demuestran que la autoridad organiza actividades que promueven el desarrollo de la institución. En la etapa de observación se constató que en el centro se planifican salidas pedagógicas, convivencias para el personal y campañas de fumigación para prevenir epidemias en el lugar.

Por otro lado, en el centro infantil privado las profesoras en un 70% mencionan que siempre la directora realiza actividades pertinentes para el centro y el 30% señala que esto sucede casi siempre. En la entrevista realizada a la directora, ella manifiesta que se planifican, a lo largo del año lectivo, salidas pedagógicas, se realizan programas en fechas especiales y el taller al inicio de cada año para enriquecer los conocimientos de las profesoras.

Con respecto a la adquisición del material didáctico por la directora, en el centro infantil municipal las docentes indicaron en un 80% que siempre se lo hace y el 20% menciona que casi siempre. Esto se da porque la directora adquiere todos los materiales al inicio de todos los años lectivos y complementa estos suministros con las listas de útiles de cada niño y niña. Se señaló, además, que en el caso de que falte algún material, cada docente debe comprarlo aunque esto se da muy rara vez.

Por otro lado, en el centro infantil privado se presentan resultados muy variados: un 50% indica que siempre la directora adquiere el material didáctico, el 40% señala que casi siempre y un 10% manifiesta que esto ocurre rara vez. Esto se debe a que las profesoras deben trabajar con las listas de útiles de cada niño. En otras palabras, si los niños no entregan los materiales, no se puede trabajar.

Como se puede entender, este aspecto es negativo para el centro ya que con esto demuestra que este actúa eminentemente pensado como un negocio que brinde ganancias y no en un centro donde se requiere inversión y esfuerzos tendientes a brindar beneficios a los estudiantes.

En la pregunta relativa a si la directora establece relaciones de convivencia con el personal docente, en el centro infantil municipal un 60% indican que siempre lo hace y el 40% restante señala que casi siempre; esto demuestra que la directora trata de mantener en lo posible un buen ambiente y trabajar con todo el personal en los mejores términos. Durante la investigación se obtuvo información que señalaba que cada cierto tiempo se realizan salidas y convivencias del personal para afianzar sus relaciones de compañerismo.

Por otro lado, en el centro infantil privado, un 80% indica que siempre la directora del lugar establece relaciones de convivencia adecuadas con el personal y el 20% menciona que casi siempre lo hace.

En la investigación se logró observar que en general la directora trata de establecer un ambiente agradable con las profesoras. No obstante, como ya se había mencionado anteriormente, la directora es socia de una de la persona encargada de la parte financiera y, en varios casos, las dos toman decisiones en el centro; esto ha provocado situaciones de descontento entre las docentes. En varias ocasiones se pudo observar una actitud negativa entre la socia y el personal e, incluso, en varias oportunidades tuvo enfrentamientos con dos de las maestras en el centro.

En el centro infantil municipal las maestras indican en un 80% que la directora siempre establece adecuadas relaciones con los estudiantes mientras que el 20% restante señala que casi siempre. En este caso, a lo largo de la investigación y al realizar la etapa de observación, se constató que la directora trabaja también por mantener un ambiente agradable para los niños y niñas. Esto ha traído buenos resultados ya que los padres se encuentran conformes en el trato que reciben sus hijos en el centro.

Por otro lado, en el centro infantil privado las profesoras en un 70% indican que siempre la directora establece adecuadas relaciones con los estudiantes y un 30% menciona que casi siempre lo hace. Durante la observación se constató que la directora se preocupa realmente por fomentar un trato muy cercano con los pequeños llegando, muchas veces, a brindarles tiempo para juegos.

Sobre la capacitación docente, en el centro infantil municipal las maestras mencionan que esta se da siempre en un 10%; casi siempre, el 80%; y 10%, rara vez. Con esto se confirma lo manifestado por la directora en la entrevista realizada respecto a que, por motivos de tiempo, no se pueden realizar capacitaciones permanentes pero buscan la manera de ofrecer información útil y que pueda ser compartida con el personal. Con relación al centro infantil privado, las maestras indican con el 70% que casi siempre hay una capacitación para ellas y el 30% señala que rara vez; la causa de esto se da por la falta de tiempo como lo dijo la directora del centro ya que muchas veces el personal tiene otras ocupaciones; no obstante se rescata como positivo que se busca la manera de compartir información y acudir a ciertos seminarios que al inicio del año se les da a las maestras.

En el centro infantil municipal, con respecto a la comunicación que mantiene la directora con el personal docente, un 30% señaló que es muy eficiente y el 70% eficiente. Estos resultados demuestran que las maestras están conformes con la manera de informar las actividades que se realizarán en el centro.

Durante la investigación, la directora manifestó que por falta de tiempo no se pueden reunir con frecuencia, pero que buscan la manera más factible para que la información llegue a todo el personal y esto lo hace mediante convocatorias o enviando un correo electrónico.

Se puede añadir que dentro de la teoría se plantea un tipo de comunicación que mantiene relación con lo que se aplica en el centro. El Modelo helicoidal de Dance se aplica por la

directora hacia el personal ya que este es un modelo que muestra una imagen flexible del proceso comunicativo y da la posibilidad de cambiar, corregir errores o añadir refuerzos a lo emitido en el pasado.

En el centro infantil privado se presentan porcentajes muy variados, el 20% de las maestras considera que es muy eficiente la comunicación que tiene la directora hacia ellas, el 70% señala que es eficiente y el 10% se pronuncia indicando que es poco eficiente. En este caso, la directora indicó que por factor tiempo no se puede reunir continuamente al personal pero que busca la manera de hacer llegar la información.

En virtud de lo señalado, los dos centros deben trabajar mucho más con relación a la comunicación que se da al personal ya que se deben buscar estrategias para que la información sea manejada por todos y así evitar errores.

El liderazgo en el centro infantil municipal es considerado muy eficiente por el 30% de las docentes y el 70% lo asume como eficiente. Se puede observar que la mayoría se encuentra conforme con el liderazgo que ostenta la directora ya que, a lo largo del año lectivo, la autoridad colabora con las maestras; es decir que apoya en todas las actividades que se encuentren planificadas. Cabe mencionar que el liderazgo depende mucho de la personalidad que tenga cada individuo ya que influye en su manera de dirigir el centro como ya fue mencionado en el primer capítulo del presente trabajo.

Por otro lado, en el centro infantil privado se encontró que el 20% de las docentes indican que es muy eficiente la comunicación de la directora hacia ellas mientras que el 70% indica que es eficiente y el 10% restante señala que es poco eficiente.

Estos resultados demuestran que el personal se encuentra conforme; se debe recordar que se estableció que la autoridad practica un liderazgo afectivo inculcado desde la directora hacia todo el personal del centro, esto se evidencia en una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas, y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estima. Si

bien es verdad que este liderazgo trae buenos resultados, también conlleva ciertos aspectos a analizar ya que muchas veces la directora se debe mostrar con cierta seriedad ante los demás para lograr inculcar el respeto entre el personal y así evitar muchas veces el exceso de confianza.

En lo relativo al estándar de desempeño directivo, se puede decir que ambas directoras cumplen con las funciones establecidas en cada una de las cuatro dimensiones establecidas: liderazgo, gestión pedagógica, talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar. Al cumplir con cada una de las funciones, las directoras aseguran el buen funcionamiento de los centros de desarrollo infantil que están a su cargo.

Tomando en consideración también los documentos del MIES que versan sobre las obligaciones que debe cumplir el director o la persona encargada del centro infantil, los resultados de las encuestas realizadas a las docentes muestran que en ambos centros infantiles investigados las directoras cumplen con la mayoría de obligaciones que se exponen en el mencionado documento oficial del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A PADRES DE FAMILIA

Preguntas aplicadas	Centro Infantil Municipal		Centro Infantil Privado	
1. Manejo del centro por la directora	Muy eficiente	80%	Muy eficiente	40%
	Eficiente	40%	Eficiente	60%
	Poco eficiente	0%	Poco eficiente	0%
	Ineficiente	0%	Ineficiente	0%
2. La directora mantiene en buen estado la infraestructura del centro.	Siempre	100%	Siempre	100%
	Casi siempre	0%	Casi siempre	0%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
3. Las docentes poseen conocimientos necesarios para educar a los niños/as	Sí	100%	Sí	100%
	No	0%	No	0%
4. La directora establece adecuadas relaciones de convivencia con los padres de familia	Siempre	90%	Siempre	80%
	Casi siempre	10%	Casi siempre	20%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
5. Apertura de la directora para recibir opiniones de los padres de familia	Siempre	70%	Siempre	60%
	Casi siempre	30%	Casi siempre	30%
	Rara vez	0%	Rara vez	10%
	Nunca	0%	Nunca	0%

6.La directora establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente	Siempre	80%	Siempre	70%
	Casi siempre	20%	Casi siempre	30%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
7. La directora establece adecuadas relaciones de convivencia con los estudiantes.	Siempre	80%	Siempre	100%
	Casi siempre	20%	Casi siempre	0%
	Rara vez	0%	Rara vez	0%
	Nunca	0%	Nunca	0%
8. Aportes por los padres de familia al centro	Sí	80%	Sí	90%
	No	20%	No	10%

Fuente: Carla Loza y Verónica Villacrés

5.2.3 Análisis comparativo de las encuestas aplicadas a los padres de familia de los centros infantiles

En el centro infantil municipal, al consultar sobre la manera de dirigir el centro infantil por la directora, el 80% de los padres de familia encuestados considera que es muy eficiente y tan solo el 20% indica que es eficiente. Con estos resultados se puede apreciar que los padres ven el manejo del centro por la directora adecuado.

En cambio en el centro infantil privado el 40% de los padres consideran que el manejo de la directora es muy eficiente mientras que el 60% lo considera eficiente. Estos resultados se consideran apropiados, ya que los padres se muestran conformes con el trabajo que realiza la directora.

Es importante saber que el director o directora tiene sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y su experiencia que le permiten manejar de manera apropiada el centro y, de esta manera, lograr su éxito.

Con respecto a si las directoras se preocupan por mantener en buen estado la infraestructura de los centros, el 100% de los padres de familia de ambos institutos infantiles coinciden en que las respectivas directoras siempre lo hacen. Estos resultados son favorables para ambos centros, ya que los padres de familia perciben que la infraestructura es adecuada para sus hijos e hijas; además consideran que es un lugar que tiene las condiciones pertinentes para crear un ambiente de seguridad y recreación que ayude al desarrollo de los niños y niñas.

Mantener el centro en buen estado es una de las funciones que la directora debe cumplir; según la teoría, está dentro de las siete facetas básicas de la función directiva que elaboró Gimeno y se denomina funciones de gestión

En la pregunta sobre los conocimientos de las docentes para educar a sus hijos e hijas, el 100% de los padres de familia de ambos centros coinciden en que las docentes cuentan con los conocimientos necesarios.

En la etapa de observación se constató que los padres del centro infantil municipal están de acuerdo en que las maestras están capacitadas para trabajar con sus hijos e hijas, consideran que son profesionales y tienen vocación; adicionalmente los niños/as presentan avances en su desarrollo y conocimientos. A su vez, los padres de familia del centro infantil privado coinciden en que las maestras de sus hijos tienen los conocimientos necesarios para educar a sus hijos e hijas, debido a que los niños muestran avances en casa, las destrezas de acuerdo a la edad están evolucionado, además las maestras planifican las actividades de acuerdo a la edad de los niños/as.

Cuando se planteó si la directora establece adecuadas relaciones de convivencia con los padres de familia, el 90% de los encuestados del centro infantil municipal respondieron que la directora siempre lo hace y el 10% que casi siempre. Estos resultados muestran que la directora se preocupa por mantener buenas relaciones con los padres de familia, lo que se logra al establecer una comunicación directa, respetuosa y amable con ellos; entendiendo además que los padres siempre están abiertos al diálogo.

Por el contrario, en el centro infantil privado el 80% de los padres respondieron que la directora siempre establece adecuadas normas de convivencia y el 20% que casi siempre lo hace. En este centro es menor la preocupación de la directora por establecer buenas relaciones de convivencia, pero de igual manera el trato con los padres de familia es respetuoso, amable y cordial.

Mantener buenas relaciones de convivencia con los padres, está enmarcado dentro de la tercera faceta establecida por Gimeno ya mencionado en el marco conceptual y se la denomina facilitación de clima social que es una de las funciones que el director debe cumplir.

Al mencionar la apertura que da la directora para recibir opiniones de los padres de familia, el 70% de los padres del centro infantil municipal respondieron que siempre lo hace mientras que el 30% manifestó que casi siempre. Con respecto a este centro, la gran

mayoría de los padres de familia considera que sí hay la apertura necesaria para dar a conocer sus opiniones e inquietudes y recibir una respuesta adecuada a cada duda, esta buena apertura que da la directora genera confianza en los padres de familia y esto, a su vez, crea una comunicación permanente en dos vías.

Por su lado, en el centro infantil privado el 60% de los padres respondieron que la directora siempre da apertura, el 30% que esto sucede casi siempre y tan solo el 10% manifestó que rara vez se da a apertura a los padres de familia. En este centro es menor el porcentaje de padres de familia que consideran que la directora da una buena apertura y se evidencia un mínimo porcentaje que considera que la apertura no es buena; esto podría deberse a que en alguna ocasión no se dio explicación a las dudas y problemáticas del encuestado, lo que puede generar un ambiente de desconfianza en cuanto a la estancia de sus hijos en el centro.

Recibir las opiniones o sugerencias de los padres de familia es fundamental, ya que ellos son una parte constitutiva de la comunidad educativa y son los mayores críticos del desempeño de la institución por el interés que generan sus hijos e hijas.

Al preguntar si la directora establece adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente, el 80% de los padres del centro infantil municipal respondieron que siempre se preocupa y el 20% que casi siempre lo hace. Los padres de familia de este centro, en un alto porcentaje, consideran que las actividades planteadas para generar buenas relaciones de convivencia entre el personal docente son propicias, ya que han evidenciado que todo el personal mantiene una relación de respeto y tolerancia, esto ayuda a mantener un ambiente favorable para el desarrollo de los niños y niñas,

Por su parte, en el centro infantil privado el 70% de los padres consideran que la directora siempre se preocupa por establecer relaciones de convivencia y 30% consideran que casi siempre se lo hace. Los padres de familia de este centro, aunque en un menor porcentaje consideran que las actividades empleadas para mantener una buena relación entre el personal docente y la directora son apropiadas, pero se debería

aumentar más actividades para mejorar esta relación y, de esa manera, ayuda a generar un buen clima de trabajo entre toda la comunidad educativa

Al consultar si la directora establece adecuadas relaciones de convivencia con los estudiantes, el 80% de los padres del centro municipal respondió que la directora siempre se preocupa por mantener buenas relaciones con los niños y niñas y el 20% considera que casi siempre lo hace. En este caso, conforme se observó en la etapa pertinente, la directora está vinculada casi siempre con los niños y niñas, y las actividades que realiza para compartir con ellos son adecuadas y el poco tiempo que comparte con ellos les demuestra cariño y respeto, y los trata con cariño; sin embargo, la directora se ocupa más de la parte administrativa como es de esperar.

Por otro lado, en el centro infantil privado el 100% de los padres considera que la directora siempre se preocupa por mantener adecuadas relaciones con los niños y niñas, el alto porcentaje permite apreciar que la directora sí establece actividades adecuadas y pertinentes para mantener una adecuada relación de convivencia con los niños/as, esto se evidenció en la etapa de observación en la que se constató que los niños y niñas aprecian mucho a la directora y lo manifiestan con muestras de afecto.

Para finalizar la encuesta, se consultó si, como padres de familia, realizaban algún tipo de aporte al centro educativo para el mejoramiento de la educación de sus hijos; el 80% de los padres del centro infantil municipal respondió que sí y apenas el 20% indicó que no. Los aportes que realizan son de tipo económico, social, cultural, además colaboran perteneciendo al comité de padres de familia, aportando con material didáctico cuando las maestras lo solicitan y también colaboran con el aprendizaje en casa. Quienes afirmaron que no hacen ningún aporte, mencionaron que no lo hacen por lo establecido en la norma y en la ley de educación.

Por su parte en el centro infantil privado el 90% de los padres respondió que sí realiza algún tipo de aporte al centro, y el 10% respondió que no lo hace. Los aportes que realizan los padres de familia son variados como: estar siempre pendientes de los niños,

estar abiertos al cambio, dar sugerencias y opiniones a la directora de cómo mejorar el centro, y quien no realiza ningún aporte afirmó que es por falta de tiempo.

El colaborar de alguna forma, ya sea económicamente o inclusive dando sus opiniones como padres de familiares es de suma importancia ya que no se pueden desconectar ambas facetas (la educativa y la familiar) y no es posible dejar la educación de un niño solo bajo la responsabilidad de las docentes.

CONCLUSIONES

Una vez establecido el estudio comparativo sobre el modelo de gestión que se aplica tanto en el centro infantil municipal, como en el centro infantil privado se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Según la teoría consultada, el centro infantil municipal utiliza el modelo de Management Participativo, ya que los resultados arrojan que el director es quien anima al resto del personal para establecer el diálogo y, a la vez, asesora, aconseja y apoya para conseguir los objetivos en las mejores condiciones. En este modelo, el personal es considerado como un grupo de colaboradores. Cabe mencionar que el modelo utilizado en este centro fue establecido por la Secretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito y es considerado como un sistema de Gestión de Calidad, ya que los resultados de su aplicación han sido importantes y han permitido organizar, proveer, evaluar y retroalimentar todas las funciones del director a través de los macroprocesos.
- En el centro infantil privado se utiliza el modelo por coordinación ya que el director aparece como coordinador de coordinadores. Éste modelo favorece la autonomía y la descentralización, es decir, al traspaso de competencias a través de la formación de equipos productivos que se autogestionan, determinando modalidades de funcionamiento y eligiendo de manera democrática al coordinador entre los miembros del grupo, quien es el encargado de rendir cuentas al director.
- El centro de desarrollo infantil privado supone como modelo de gestión a una corriente pedagógica como es el Humanismo, lo cual teóricamente no se considera cómo Modelo de Gestión.
- La gestión de un centro de desarrollo infantil se cumple a través del proceso administrativo que se compone de las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar.

- Dentro de la planificación, el director define las estrategias gerenciales para alcanzarlas.
- El centro infantil municipal establece una planificación anual y ésta gira en torno a los macroprocesos; es decir, se planifican actividades para mejorar la infraestructura y brindar un ambiente seguro a los niños y niñas. También se planifican actividades en lo pedagógico y, de esa manera, se proporciona una educación de calidad, además se planifican actividades en la parte nutricional con el fin de ofrecer una alimentación de calidad. Por último se establecen actividades de corresponsabilidad con los padres de familia para trabajar conjuntamente y lograr mejores resultados en la educación de los niños y niñas.
- Por su parte, en el centro infantil privado se establece una planificación mensual, tomando en cuenta tres aspectos fundamentales como son cuerpo, mente y espíritu. Cabe mencionar que la directora muestra más interés en planificar la parte pedagógica sin dejar de lado otros aspectos importantes como son la salud, alimentación y el cuidado de la infraestructura.
- En la organización, el director está encargado de diseñar la estructura del centro infantil, determinar las tareas y sus procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- En el centro infantil municipal se establece una organización entorno a los macroprocesos, los que mantienen una secuencia importante; al no cumplir con lo establecido, no se podrían llevar a cabo con las actividades planificadas.
- En el centro infantil privado, por otra parte, la organización se da en base a las prioridades que tiene el centro como son: distribuir al personal docente, mantenimiento de infraestructura, alimentación de los niños y niñas, y salidas pedagógicas.

- En el proceso de dirección, los directores tienen la responsabilidad de motivar, dirigir las actividades de los docentes, estableciendo canales de comunicación apropiados.
- En lo que respecta al control, el director debe monitorear el rendimiento de la gestión para asegurarse de que todo lo propuesto se desenvuelva como corresponda.
- En el centro infantil municipal se controla mediante los estándares de calidad establecidos por la Secretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito; cabe mencionar que a través de estos estándares se ejerce un control de todo el centro infantil y esto ayuda a identificar si las actividades establecidas por la directora son pertinentes.
- En el centro infantil privado, el control se lo realiza en la parte metodológica, en la infraestructura, salud y bienestar de los niños y niñas.
- El modelo de gestión más eficiente es el que utiliza el centro infantil municipal debido a que fue establecido por la Secretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito hace algún tiempo. Con esto se evidencia el mejoramiento continuo que mantiene el centro tanto en lo pedagógico como en la salud de los niños y en la infraestructura del centro.
- Por otro lado el modelo con que se maneja el centro infantil privado fue establecido por la directora hace tres años que empezó a funcionar el organismo y, por lo tanto, no se ha contado con el tiempo necesario para evaluar si este modelo es el más eficiente para manejar el centro.
- Las funciones que cumple la directora del centro infantil municipal están establecidas por la Secretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito,

mientras que las funciones que debe cumplir la directora del centro privado están establecidas por la LOEI y su reglamento.

- Instituciones como el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Educación desarrollan herramientas para la gestión educativa en centros de desarrollo infantil conforme a sus respectivas competencias.

RECOMENDACIONES

Para los directores de ambos centros estudiados, se señalan las siguientes sugerencias cuya aplicación beneficiará a los niños/as y a su desarrollo:

- Establecer actividades que motiven continuamente al personal docente.
- Capacitar permanentemente al personal docente.
- Modernizar los conocimientos sobre cómo dirigir un centro infantil
- Es importante que cada centro de desarrollo infantil cuente con los instrumentos de gestión; como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA).
- Ser accesible con el personal que labora en los centros infantiles, ya que esto ayudará a una mejor actitud y beneficiará al desarrollo de la institución.
- Preparar al personal docente para desenvolverse con los padres de familia.
- Identificar cada uno de los pasos que intervienen en el proceso administrativo para ejercerlos correctamente.
- Crear más espacios verdes para la recreación de los niños y niñas
- Organizar más salidas pedagógicas con los niños y niñas, para ayudar al desarrollo de sus conocimientos.
- Es importante tomar en cuenta lo establecido por las entidades del estado como son el MIES y Ministerio de Educación, que con sus reformas y aportaciones a la educación inicial incorporan nuevas formas de ejercer el proceso de administrar un centro de desarrollo infantil.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ley Orgánica de Educación Intercultural, R.O. 417 Suplemento (Asamblea Nacional 31 de marzo de 2011).
- Reglamento de la LOEI, R.O. 417 Segundo Suplemento (Asamblea Nacional 31 de marzo de 2011).
- Alcaide Aranda, L. (2002). *Estilos de Gestión según Género*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Per.
- Amador, J. (2005). *Proceso administrativo*. Recuperado el 28 de noviembre de 2012, de Prisma: <http://www.elprisma.com>
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona.
- Beral, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson educación.
- Bixio, C. (2001). *Cómo construir Proyectos en la E.G.B.* Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens.
- Brovelli, M. (2001). *Nuevos/viejos roles en la gestión educativa*. Buenos Aires: Homo Sapiens.
- Espinosa Rojas, M. (2010). *Las políticas educativas*. Recuperado el 16 de noviembre de 2012, de EUMED: <http://www.eumed.net/>
- Farjat, L. (2005). *Gestión educativa institucional*. Buenos Aires: SA.
- Firgermann, H. (21 de julio de 2010). *Tipos de Evaluación Educativa*. Recuperado el 04 de diciembre de 2012, de <http://educacion.laguia2000.com>
- Gento Palacios, S. (2000). *Gestión y promoción del personal de un Centro Educativo*. Buenos Aires: Editorial Docencia.

- gestión, M. d. (2008). *Modelo de Gestión*. Recuperado el 28 de enero de 2012, de <http://definicion.de>
- Gestión, M. d. (2012). *Modelo de Gestión*. Recuperado el 28 de enero de 2013, de Definiciones en línea: <http://definicion.de>
- Gimeno Sacristán, J. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Investigación y ciencia (CIDE).
- Gonzales, M. (2006). *Organización y Gestión de centros escolares.º*. Madrid: Pearson.
- González, M. T., Nieto, J. M., & Portela, A. (1998). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Illescas, S., & Pérez Martínez, A. (2004). *DIPROMEP*. Recuperado el 09 de noviembre de 2012, de Taller Interactivo, Proyecto Educativo Institucional PEI. Guayas: <http://pei.efemerides.ec/>
- INFOMIPYME. (07 de diciembre de 2009). *Áreas funcionales de una empresa*. Recuperado el 15 de diciembre de 2012, de <http://ww1.infomipyme.com/>
- Manes, J. M. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez Ruzafa, J. (2006). *La Dirección de Centros Escolares*. Madrid: Pearson.
- Melinkoff, R. (2007). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Contexto.
- MIES, M. d. (2013). *Norma técnica para la implementación y funcionamiento de los servicios públicos y privados de desarrollo infantil integral. Acuerdo Ministerial 164*. Quito: MIES.

- Ministerio de Educación. (2007). *Currículo institucional para la educación inicial*. Quito: Ministerio de educación.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Estándares de desempeño profesional directivo*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Nieto, J. (2006). *Organización y Gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Peinado, H., & Rodríguez, J. (2007). *Manual de Gestión y Administración Educativa*. Bogotá: Delfín Ltda.
- Pérez, B. (2000). *Módulo de Formación Docente, Proyecto de Gestión Educativa*. La Paz: CEBIAE.
- Pórtela, A. (2006). *La estructura como dimensión de los centros escolares*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Quispe, C. (1998). *Elementos básicos para la gestión educativa*. Quito: Fundación Hanns Seidel.
- Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.
- Rodríguez, F. (2012). *Metodología y evaluación: desarrollo de competencias y destrezas con criterio de desempeño*. Quito: Letra Sabia.
- Secretaría de Educación, d. D. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad del Centro Municipal de Educación Inicial "Empleados Municipales", Manual de Calidad*. Quito: Secretaría de Educación.
- Taylor, F., & Fayol, H. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Vigil, L. (29 de enero de 2009). *El Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado el 20 de noviembre de 2012, de www.slideshare.net

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista en profundidad

Propósito:

Identificar cómo se maneja el proceso administrativo en la institución por parte de la Directora y conocer el modelo de gestión que utiliza.

1. ¿Cómo definiría usted los términos de gestión educativa?
2. ¿Qué modelo de gestión aplica en su institución?
3. Como directora, ¿qué funciones cumple dentro de la institución?
4. ¿De qué manera se planifica en la institución?
5. ¿Cómo se organiza la institución?
6. ¿Cómo se direcciona la institución?
7. ¿Cómo controla en la institución?, ¿qué instrumentos, métodos, herramientas utiliza?
8. ¿Se interesa por capacitar permanentemente a sus profesores?
9. ¿Qué tipo de comunicación emplea para dirigirse a sus colaboradores?
10. ¿Qué tipo de liderazgo utiliza al momento de dirigir la institución?

Anexo 2: Guía de Encuesta para Docentes

Propósito:

Identificar los diferentes criterios de los profesores y profesoras de cómo la directora gestiona el desarrollo del centro de desarrollo infantil.

Instrucción: Marque con una X las respuesta que, según su criterio, considera la correcta.

- Le agradecemos mucho por su colaboración
- Los datos que nos va a proporcionar son confidenciales

1. Conoce el modelo de gestión que la directora utiliza para dirigir el centro educativo, si lo conoce mencione cuál es.

Sí No

En caso afirmativo describa el modelo

.....
.....
.....

2. La directora toma en cuenta a todo el personal de la institución para desarrollar proyectos de mejora para la institución.

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

3. La directora se preocupa por mantener en buen estado la infraestructura de la institución

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

4. La directora se preocupa por adquirir el material didáctico necesario para el desarrollo de sus clases.

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

5. Las actividades que desarrolla el director/a para dirigir el centro educativo son pertinentes.

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

6. La directora se preocupa por establecer adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

7. La directora se preocupa por establecer adecuadas relaciones de convivencia con los estudiantes.

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

8. La capacitación de los docentes es permanente

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

9. La comunicación que mantiene directora con la comunidad educativa es

Muy eficiente Eficiente Poco eficiente Ineficiente

10. El liderazgo que aplica la directora para dirigir el centro de desarrollo infantil es

Muy eficiente Eficiente Poco eficiente Ineficiente

Anexo 3: Guía de Encuesta para padres de familia

Propósito:

Identificar los diferentes criterios de los padres de familia de cómo la directora gestiona el desarrollo del centro de desarrollo infantil

Instrucción: Marque con una X las respuesta que según su criterio considera la correcta.

- Le agradecemos mucho por su colaboración
- Los datos que nos va a proporcionar son confidenciales

1.- La manera de dirigir el centro educativo por parte de la directora es

Muy eficiente Eficiente Poco eficiente Ineficiente

2.- La directora se preocupa por mantener en buen estado la infraestructura de la institución

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

3.- Considera que los docentes tienen los conocimientos necesarios para educar a sus hijos e hijas.

Sí No

Porque.....

.....

4.- La directora se preocupa por establecer adecuadas relaciones de convivencia con los padres de familia

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

5.- la directora da la apertura necesaria para recibir opiniones por parte de los padres de familia

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

6. La directora se preocupa por establecer adecuadas relaciones de convivencia con el personal docente

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

7. La directora se preocupa por establecer adecuadas relaciones de convivencia con los estudiantes.

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

8. Realiza algún tipo de aporte al centro educativo para el mejoramiento de la educación de sus hijos.

Sí

Qué tipo de aporte

.....
.....
.....
.....

No

Por qué no contribuye

.....
.....
.....
.....