TESIS DE GRADO

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA

T E M A

LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR PERÍODO 2010 - 2011

AUTORA

LIC. GAVILÁNEZ GONZÁLEZ LAURA COMANECY

Guaranda, Abril del 2012

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA

T E M A

LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR PERÍODO 2010 - 2011

AUTORA

LIC. GAVILÁNEZ GONZÁLEZ LAURA COMANECY

DIRECTOR DE TESIS
ING. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ, M.Sc

Guaranda, Abril del 2012

I. DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la superación de los seres que piensan en un futuro mejor, a mis padres, a mi esposo Jamil Pazmiño e hija, con especial veneración y respeto, por su abnegación y por creer en mí.

A mis familiares, amigos que contribuyeron en esta difícil tarea de elaborar un proyecto algo complejo, pero que se interioriza en la razón de mi existencia.

"Si los ojos del líder visualizan,

los más grandes sueños se realizan"

Comanecy

II. AGRADECIMIENTO

De manera especial a la Universidad Estatal de Bolívar, de la República del Ecuador, por haberme otorgado las facilidades económicas para realizar estudios de postgrado.

A la Dirección General de Postgrado, Educación Continua de la Universidad Estatal de Bolívar, por permitirme esta superación profesional que se constituye en la razón de formarme como un Ser integral.

Al Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar, por haberme dado las facilidades, en la ejecución de la presente investigación.

Al Ing. Arturo Rojas Sánchez por su tenacidad a que haya superación en sus amigos universitarios contribuyendo en este trabajo, hacer mejores en el conocimiento el mismo que se constituirá en nuestro camino, por que no habrá nada más hermoso que la luz del conocimiento.

A mi padre, esposo e hija por su ayuda y estímulos constantes, durante el desarrollo del curso de Postgrado.

Comanecy

III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

ING. ARTURO ROJAS SANCHEZ. M.Sc, Director de Tesis de la estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa: Comanecy Gavilánez González

CERTIFICA:

Que una vez revisados los contenidos de la investigación y desarrollo del infoem final de la tesis, titulado: **"LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR PERIODO 2010 – 2011"**, el mismo que guarda relación con lo estipulado en la reglamentación prevista por los organismos de estudios de cuarto nivel, los mismos que cumplen con los paramentaros del método de investigación y su proceso; por lo tanto solicito se dé el trámite legal correspondiente.

Guaranda, abril del 2012

Atentamente.

_____

Ing. Arturo Rojas Sánchez
CI. 0200907004

IV. AUTORÍA NOTARIADA

CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo de investigación: **"LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2010– 2011"**, elaborado por la Licenciada Laura Comanecy Gavilánez González, previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa de la ciudad de Guaranda, es inédito, garantizando su autenticidad y responsabilizándose por los contenidos en este trabajo de investigación.

Laura Comanecy Gavilánez González

CI 0201474525

V. TABLA DE CONTENIDOS

I. DEDICATORIA 1
II. AGRADECIMIENTO 2
III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS 3
IV. AUTORÍA NOTARIADA 4
V. TABLA DE CONTENIDOS 5
VI. RESUMEN EJECUTIVO 8
VII. INTRODUCCIÓN: 13
1. TEMA 14
2. ANTECEDENTES 15
3. PROBLEMA 17
4. JUSTIFICACIÓN 20
5. OBJETIVOS: 22
6. HIPÓTESIS: 24
7. VARIABLES: 25
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 26

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

CIENTÍFICO 28
TEORÍA CIENTÍFICA 29
GESTIÓN EDUCATIVA 29
CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE LA GESTIÓN ACADÉMICA. 37
LA DOCENCIA COMO OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU SURGIMIENTO 38
DESLINDE CONCEPTUAL ADMINISTRACIÓN – GESTIÓN-GERENCIA. 41
COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA 41
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN: 42
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 43
PROCESOS DE GESTIÓN 43
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. 44
ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA 48
ENFOQUE BUROCRÁTICO 48

VENTAJAS Y DESVENTAJAS 49
LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL ENFOQUE BUROCRÁTICO. 50
ENFOQUE SISTÉMICO. 53
UN NUEVO ESTILO DE GESTIÓN 54
DISEÑO PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL EN EL PROCESO EDUCATIVO 55
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO ACADÉMICO 56
LA PLANIFICACIÓN O PLANEACIÓN 57
LA ORGANIZACIÓN 57
LA INTEGRACIÓN 58
LA DIRECCIÓN O EJECUCIÓN 58
ENFOQUES CURRICULARES 59
ENFOQUE CONDUCTISTA O ACADEMICISTA: 60
ENFOQUE ACTIVO: 61
ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA: 62
ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO: 63
ENFOQUE CURRICULAR INTEGRAL: 64
ENFOQUE CURRICULAR POR COMPETENCIAS: 66
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA 68
MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA: 69
LOS MODELOS FORMALES: 70
LOS MODELOS BUROCRÁTICOS: 70
LOS MODELOS DEMOCRÁTICOS: 71
LOS MODELOS SUBJETIVOS: 72
LOS MODELOS AMBIGUOS: 72
LOS MODELOS POLÍTICOS: 73
EL ENFOQUE CLÁSICO DE LA GESTIÓN 75
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA FRENTE A LAS NUEVAS TENDENCIAS EDUCATIVAS. 78
EL ROL DEL DOCENTE Y LA NATURALEZA INTERPERSONAL DEL APRENDIZAJE. 92
CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL 93
CONTEXTUALIZACIÓN DE COMPETENCIA COMUNICATIVA EN LENGUAS EXTRANJERAS 95

CAPITULO II

METODOLOGÍA

POR EL PROPÓSITO 102
POR EL NIVEL 102
POR EL LUGAR 102
POR EL ORIGEN 102
POR LA DIMENSIÓN TEMPORAL 103
POR EL TIEMPO DE OCURRENCIA 103
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 103
PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 103
UNIVERSO Y MUESTRA 104
UNIVERSO 104
MUESTRA 105
MUESTRA POR ESTRATOS 107
MÉTODOS 109
ESTRATEGIAS DE CAMBIO 110

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES 129
RECOMENDACIONES 131
ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN 134
TITULO: 149
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA Y SOCIAL 149
IMPACTO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA 166
BIBLIOGRAFÍA 167
ANEXOS 169
ARTÍCULO CIENTÍFICO 190
BIBLIOGRAFÍA 193

VI. RESUMEN EJECUTIVO

Las actividades que se desarrollan en todas las instituciones públicas, privadas y mixtas, entre ellas las empresas y organizaciones de servicios educativos como es el caso de la Universidad Estatal de Bolívar, a través del Instituto de Idiomas requieren del conocimiento y aplicación de políticas de gestión académica que orienten su accionar a la consecución de sus objetivos institucionales y por ende a la satisfacción de los usuarios de sus servicios educativos.

En el análisis del objeto de estudio y su incidencia en el campo de acción, se estableció como tema de investigación **"LA GESTIÓN ACADÉMICA DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR PERIODO 2010-2011"**, en este contexto es necesario que la institución educativa, reorganice el desarrollo institucional a través de la creación de nuevas formas de promoción, difusión y trabajo del personal administrativo y académico del Instituto de Idiomas, enfatizándose en la preparación, capacitación y profesionalización de los talentos humanos, adecuación y facilidad de recursos tecnológicos, es decir implementación de un manual de organización que operativice la estructura orgánica y funcional como una alternativa de desarrollo institucional.

Los antecedentes que motivaron al estudio establecieron una retroalimentación para determinar la ruta seguida desde el inicio de la creación de la Universidad Estatal de Bolívar (1989) en el cual se evidencia al Departamento de Lenguas, sin que este haya tenido una estructura organizacional, posteriormente cambia la denominación a Instituto de Idiomas que fue aprobado en el año 2006 mediante resolución del H. Consejo Universitario, que en la misma consideración poco se ha realizado en cuanto al diseño y estructuración orgánica y funcional del mismo.

La importancia del conocimiento y la globalización hacen imprescindible que se encuentren los justificativos adecuados para que el aprendizaje y la utilización de

los idiomas en el área de los negocios, la tecnología y educación, cuenten con un instrumento que facilite su organización ya que la jerarquía de quien dirige debe estar revestida de autoridad para la toma de decisiones y así poder complementar el proceso administrativo con la interrelación de las Facultades con que cuenta la Universidad Estatal de Bolívar.

Estos elementos de análisis me condujeron a la caracterización del problema detectando que existen políticas de gestión académica institucional establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) pág. 25 y 34 que no están siendo aplicadas, por lo que se determinó el problema **¿DE QUÉ MANERA INFLUYE LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS EN EL APORTE AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2010 – 2011?**

De ello emerge como factor elemental el desarrollo del CAPITULO I relacionado con el contenido científico de la literatura empresarial sobre la gestión en todos sus ámbitos, de tal manera que se visualiza la factibilidad de suscitar procesos de transformación que buscan múltiples alternativas de administrar y gerenciar instituciones educativas a través de la implementación de modelos de Gestión Académica.

El capítulo II dedicado a la metodología describe el tipo de estudio realizado, la determinación del universo, que en este caso son los directivos, docentes y estudiantes en un número de 1107, y la muestra estratificada de 293 estudiantes; así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleando para ello la guía de entrevista y encuestas.

El capítulo III sustenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos y procesados; así como las conclusiones y recomendaciones de la investigación efectuada.

Finalmente como resultado de la investigación se presenta como alternativa de solución al problema las estrategias de cambio para lograr una mejor **GESTIÓN PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA Y SOCIAL**.

SUMMARY:

The developed activities in all public institutions, private and mixes ones, among them enterprises, and educational organizations such as the Bolivar State University, through the Institute of Languages, require knowledge and application of academic management policies to guide their actions to achieve its institutional objectives and therefore the user satisfaction of their educational services

The analysis of the study object and its incidence on the action area, was established as a research topic "Academic INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF THE INSTITUTE OF LANGUAGES TO CONTRIBUTE TO PEDAGOGICAL, ADMINISTRATIVE, AND SOCIAL KNOWLEDGE , IN THE ENGLISH FIELD FOR BOLIVAR STATE UNIVERSITY STUDENTS 2010 2011 PERIOD ",in this context it is necessary the educative Institution reorganize institutional development through the creation of new forms of promotion, dissemination and employment of administrative and academic personnel of the Institute of Languages, emphasizing in the preparation, training and professionalization of human talents , fitness and facility of technological resources, it means implementation of an organization manual which operates the organizational and functional structure as an alternative of the institutional development.

The background that led to the study established a feedback to determine the route from the initial creation of the Bolivar State University (1989) in which the Department of Languages is evidenced, despite of any organizational structure, later on its name is changed by “Institute of Languages” which was adopted in 2006 by resolution of H. University Council, and in the same consideration wasn´t performed anything about design and organic and functional structure.

The importance of the knowledge and globalization make it imperative the findings of the suitable means supporting the learning and use of languages in the area of business, technology and education, have an instrument to facilitate their organization because the hierarchy of the director must be coated with authority to

make decisions and so to be able to accomplish the administrative process with the interrelationship of the Faculties with which Bolívar State University is counting.

These elements of analysis led me to the characterization of the problem by detecting that there are institutional academic policies established in the Strategic Plan of Institutional Development (Pedi) pp. 25 and 34 that are not being applied, so the problem was determined: ¿IN WHICH WAY DOES ACADEMIC INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF THE INSTITUTE OF LANGUAGES INFLUENCES IN THE CONTRIBUTION TO PEDAGOGICAL, ADMINISTRATIVE, AND SOCIAL KNOWLEDGE , IN THE ENGLISH FIELD FOR BOLIVAR STATE UNIVERSITY STUDENTS, 2010- 2011 PERIOD?

From that, as an elementary factor, the development of the Chapter I emerges which relates to the scientific content of the literature on business management in all areas, so feasibility is visualized, in order to raise processes of transformation, looking for different alternatives, seeking to manage and to administer educative institutions by means of models of Academic Management implementation.

Chapter II describes the methodology on the type of study, the determination of the universe, which in this case are the principals, teachers and students in a number of 1107, and the stratified sample of 293 students, as well as the techniques and data collection instruments using the interview guide and survey.

Chapter III supports the analysis and discussion of the obtained and processed results, as well as the conclusions and recommendations of the research.

Finally as a result of the research the proposal framed by the application of the change strategies to contribute to pedagogical, administrative, and social knowledge.

VII. INTRODUCCIÓN:

La sociedad del conocimiento, los nuevos escenarios que confluyen en el desarrollo institucional, avizoran el progreso cualitativo de la profesionalización que cada día requiere actualización continua y permanente por el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología.

Ante esta situación la Universidad Estatal de Bolívar acorde a las demandas actuales contempladas en la Ley Orgánica de Educación Superior se ve en la obligación de contar con una estructura organizativa eficiente.

Constituye entonces, la investigación objeto de estudio titulada "La gestión académica institucional del Instituto de Idiomas para aportar al conocimiento Pedagógico, Administrativo y Social en el área de inglés para los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar, período 2010-2011, un elemento para dinamizar y corroborar la necesidad de la preparación pedagógica de los docentes y estudiantes usuarios principales del mismo; así como también es determinante la aplicación adecuada de los principios generales de la administración, entre los cuales se pueden citar: la planificación, dirección, ejecución, coordinación y evaluación, pasos necesarios para contar con un eficiente sistema, que articule el fin educativo con la vinculación con la colectividad, siendo un aporte elemental para el desarrollo social de los usuarios de los servicios que brinda el Instituto de Idiomas.

1. TEMA

LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2010– 2011.

2. ANTECEDENTES

La Era del Conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernos desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleran el proceso de globalización y acercan a la gente y los países como jamás había sucedido, causan profundo impacto en la educación.

Inmediatamente surge la pregunta ¿cómo vamos a educar a nuestros alumnos para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? Y la respuesta tiene hoy tanto de desafío y potencial de problema, como de la oportunidad inherente a cualquier proceso de cambio cuando utiliza la creatividad, la innovación y el conocimiento.

Pero hay que reconocerlo. Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes. Entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades y las organizaciones.

Esto no quiere decir que en épocas anteriores la educación no haya sido importante. Siempre lo fue, pero por distintas razones. Hasta fines del siglo XX la prioridad educacional de los países se concentró en la cantidad. Es decir, en aumentar el acceso a la educación y la cantidad de gente que se educaba. Con este propósito los gobiernos incrementaron significativamente las inversiones en educación y crearon sistemas educacionales de instrucción pública sin costo directo para los consumidores de educación, los alumnos, y los consumidores indirectos, sus padres.

En la Universidad Estatal de Bolívar, desde sus inicios la asignatura de inglés estuvo articulada dentro de las respectivas mallas curriculares de las distintas carreras que se ofertaban; posteriormente se visualizó la necesidad de incorporar profesionales de este idioma en los distintos planteles educativos de la localidad y provincia, para ello la Facultad de Ciencias de la Educación apertura la carrera de Inglés, no obstante la Universidad Estatal de Bolívar debido a la connotación que este idioma adquirió en el contexto mundial y al observar una economía

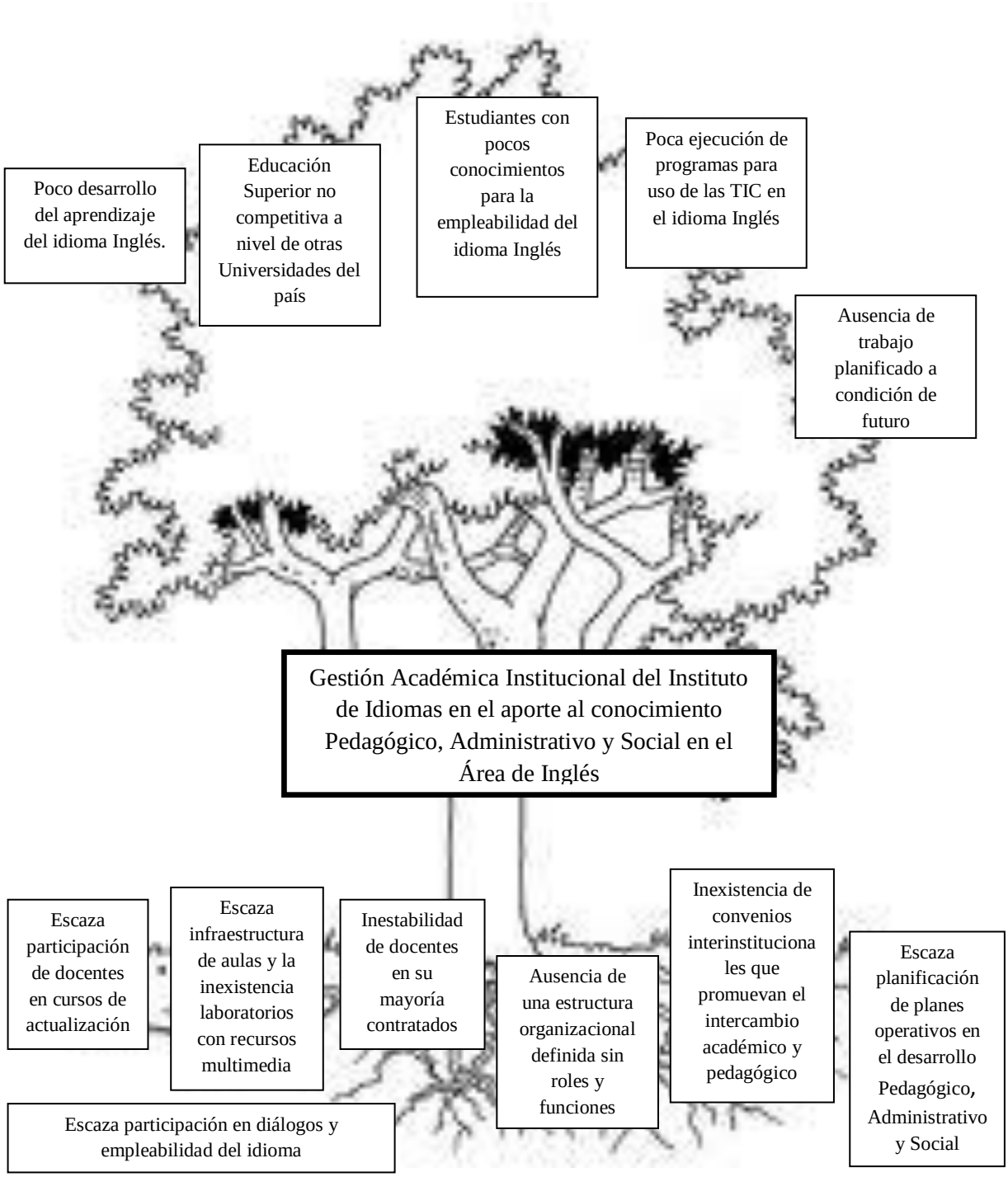
globalizada de intercambio y de relaciones interpersonales mundiales se planteo la propuesta de crear el **Departamento de Idiomas en el año 1989 conjuntamente con la creación de la Universidad como consta en primer Estatuto aprobado por el H. Consejo Universitari**o. Actualmente al departamento de idiomas se le cambio de denominación, estableciéndose como Instituto de Idiomas, el mismo que hasta la presente fecha no cuenta con un director titular. Por lo tanto la gestión académica institucional se ha visto disminuida de su accionar quedando desprovista de líneas generales de acción estratégica que fomenten un aprendizaje innovador especialmente en el ámbito comunicativo que tiene el idioma inglés.

Consecuentemente el conocimiento administrativo reviste de mucha responsabilidad en cuanto al diseño y enfoque logístico que genera un ambiente desarrollador y oportuno para la consecución de los resultados deseados, siendo uno de los puntos más débiles por cuanto no se han integrado los elementos claves del proceso administrativo para poder generar una cultura organizacional que optimice los escasos recursos disponibles a través de la organización, la dirección, la planificación, la ejecución y el control.

La gestión social o de vinculación con la colectividad, si bien es cierto se pudo inicialmente contar con la participación de World Teach (Programa de enseñanza mundial) a partir del mes de octubre del 2007 con un primer grupo de estudiantes de manera abierta a todo público. Hoy este programa de enseñanza mundial se encuentra a cargo del Departamento de vinculación de la Universidad estatal de Bolívar debido a la falta de organización y planificación del Instituto de Idiomas, de igual forma poco o nada se ha hecho al respecto para concretar otros convenios de cooperación institucional que permita a nuestros estudiantes realizar prácticas, pasantías, etc., con instituciones de la localidad, provincial y nacional.

3. PROBLEMA

Planteamiento del Problema



Descripción del problema

Al realizar el análisis correspondiente a la gestión académica institucional del Instituto de Idiomas respecto al aporte del conocimiento Pedagógico, Administrativo y Social en el área de Inglés, se identificaron varios elementos que contribuyen al deterioro de su finalidad, poniendo en expectativa de la gran mayoría de involucrados acerca de su desarrollo y fortalecimiento institucional.

La escaza gestión académica, con procesos bien diseñados y de calidad, con capacidad para responder a las necesidades académicas y de extensión, así como, a los retos y cambios que surgen de la comunidad universitaria y de la sociedad, necesita de la estructura de procesos pedagógicos, administrativos y de carácter social.

La gran demanda de estudiantes (87%) que requieren aprobar los cursos básicos de inglés, que como requisito indispensable lo establecen las facultades para su egresamiento, constituyen el elemento vital e impulsor de las instituciones de educación superior, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final.

De igual manera el otro factor humano de importancia son los docentes que en su mayoría son contratados (16 que representan 89% y apenas 2 titulares que representan el 11%) lo que afecta la inestabilidad de los docentes para poder continuar sistemáticamente con el proceso pedagógico.

Dentro de la gestión académica institucional y con una línea de acción especial en el área de Inglés, se necesita transformar el conocimiento pedagógico, administrativo y social para promover la Calidad de la Educación, por lo que se deben los niveles administrativos plantear Planes de mejora con una visión, una misión que son construidos al interior de la Universidad Estatal de Bolívar con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2008 – 20017.Lo cierto es que ni el Programa ni los planes de trabajo presentados por el señor Vicerrector Académico han logrado cristalizar efectivamente lo que en el documento en mención se manifiesta "…3) Creación del Instituto de Idiomas.." y en el

planteamiento del Vicerrector Administrativo – Financiero "…6) Fortalecimiento de todos los departamentos académicos y administrativos…"(UEB, 2008 - 2017)

La escasa aplicación de las políticas no se complementa con la gestión académica establecidas en el PEDI págs. 25 y 34, ya que gran parte del error en los proyectos propuestos o en los programas establecidos está en el diseño, desde lo que se construye como diagnóstico hasta las posibilidades reales de factibilidad y viabilidad de los mismos.

Formulación del problema

¿De qué manera influye la Gestión Académica Institucional del Instituto de Idiomas en el aporte al conocimiento Pedagógico, Administrativo y Social en el Área de Inglés para los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2010 – 2011?

Subproblemas

- ¿Cómo influye la escaza participación de docentes en cursos de actualización del idioma inglés?
- ¿De qué manera afecta la escaza infraestructura de aulas y la inexistencia laboratorios para la labor docente y el aprendizaje del idioma inglés?
- ¿De qué manera influye la inestabilidad de docentes en su mayoría contratados?
- ¿Cómo incide la ausencia de una estructura organizacional definida sin roles y funciones?
- ¿De qué manera afecta la inexistencia de convenios interinstitucionales que promuevan el intercambio académico y pedagógico de docentes y estudiantes?
- ¿Cómo afecta la escaza participación en diálogos y empleabilidad del idioma tanto de estudiantes como docentes?
- ¿Cómo influye la escaza planificación de planes operativos en el desarrollo Pedagógico, Administrativo y Social en el área de inglés?

4. JUSTIFICACIÓN

La globalización y el **avance científico** tecnológico han ido incursionando de manera paulatina y acelerada en los procesos educativos dentro de la sociedad, por consiguiente se hace necesario que la gestión académica institucional se vea fortalecida y robustecida en el diseño curricular que permita aportar al conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés, siendo de vital importancia dentro del contexto mundial por su utilidad práctica en los ámbitos educativos, tecnológicos, comerciales y de relaciones personales para la convivencia humana y cultural de los pueblos, pues se le considera un idioma oficial a nivel mundial por las razones expuestas anteriormente.

La Universidad Estatal de Bolívar requiere contextualizar la **pertinencia** del uso del idioma inglés a través del Instituto de Idiomas mediante la articulación de vinculación con la colectividad generando espacios de diálogos y acercamientos de relación social a través de los docentes y estudiantes de la misma.

Se manifiesta en este trabajo de investigación la **originalidad** del mismo, por cuanto no existe un estudio similar que abarque este tema y por qué el ámbito de aplicación se realiza exclusivamente para el Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar.

Dentro de los aspectos de la **teoría científica** se abordan componentes que van más allá del hecho pedagógico, haciendo énfasis en los elementos del proceso administrativo que permitan relacionar la aplicación práctica en las relaciones sociales que actualmente requieren los estudiantes de nuestra universidad.

Además la investigación se sustenta en la **factibilidad** de su aplicación porque cuenta con el apoyo institucional, ya que se encuentra en proceso de construcción el edificio donde funcionará el Instituto de Idiomas, el mismo que brindará las comodidades con aulas y laboratorios especializados para el aprendizaje del idioma, y consecuentemente se reafirma que la Gestión Académica Institucional aporta al conocimiento pedagógico, administrativo y social.

Siendo **beneficiarios** directos toda la comunidad educativa representados en los estudiantes, docentes, empleados y trabajadores.

5. OBJETIVOS:

5.1. GENERAL

- Determinar el proceso de la Gestión Académica Institucional del instituto de Idiomas que aporte al conocimiento Pedagógico, Administrativo y Social en el área de inglés para los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar.

Efectuado el proceso de la investigación, se logró visualizar de manera concreta la forma de realizar la gestión académica del instituto de Idiomas en lo relacionado al proceso Pedagógico, Administrativo y Social en el área de inglés, partiendo del diagnóstico inicial realizado a directivos, docentes y estudiantes, lo que permitió determinar el inadecuado proceso de la gestión debido a las causas mencionadas en el planteamiento del problema, y encontrar las soluciones adecuadas que permitieron efectivamente en unos casos aplicarlas y propositivamente en otros como propuesta tendencial que requiere de una línea de tiempo para su ejecución.

5.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el tipo de gestión académica que se ha desarrollado en el ámbito pedagógico en el instituto de idiomas.

Se pudo realizar el diagnostico mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de la información de encuestas y entrevista para determinar el tipo de gestión académica desarrollado en el ámbito pedagógico en el instituto de idiomas, para lo cual se contó con la colaboración de los segmentos involucrados en el proceso investigativo, lo que permitió de una manera objetiva establecer las estrategias de cambio.

- Describir la importancia del conocimiento pedagógico.

A través del desarrollo de la teoría científica, se logró describir la importancia del conocimiento pedagógico para la gestión educativa y sus distintos enfoques, basados en la gestión y administración del proceso académico frente a las nuevas tendencias educativas y el rol del docente con la naturaleza interpersonal del aprendizaje para el fortalecimiento del conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés, especialmente por la alta demanda de la globalización y la configuración de nuevos escenarios para su aplicación práctica.

- Aplicar las estrategias de cambio para el fortalecimiento de la gestión académica institucional que contribuya al desarrollo pedagógico, administrativo y social para el área de inglés.

Se logró poner en práctica las estrategias de cambio que contribuyeron al fortalecimiento de la gestión académica institucional para el desarrollo pedagógico, administrativo y social en el área de inglés, lo que se puede evidenciar en los cambios efectuados al interior del Instituto de Idiomas.

- Evaluar los resultados de la aplicación de las estrategias de cambio que contribuya a la comprobación de la hipótesis planteada.

Aplicadas las estrategias de cambio se logró evaluar de manera cualitativa y cuantitativa su funcionalidad debido a que se sensibilizó a los actores involucrados dentro del proceso de gestión académica institucional con el compromiso y responsabilidad que implica el desarrollo pedagógico, administrativo y social en el área de inglés, toda vez que la Universidad Estatal de Bolívar se encuentra en un proceso de evaluación con miras a la acreditación institucional.

6. HIPÓTESIS:

La aplicación de una adecuada Gestión Académica Institucional aporta al fortalecimiento del conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés para los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar periodo 2010 – 2011.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Por ser la gestión académica institucional el objeto de estudio de carácter descriptivo, no puede comprobarse solamente mediante una valoración cuantitativa, ya que las estrategias de cambio fueron aplicadas y analizadas en el momento de su implementación.

Su comprobación es de corte cualitativo, por cuanto el Instituto de Idiomas ha venido funcionando con una inadecuada gestión académica que se deduce de los resultados de las entrevistas y las encuestas, por lo que se asume la hipótesis "La aplicación de una adecuada gestión Académica Institucional aporta al fortalecimiento del conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés para los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar periodo 2010 – 2011".

7. VARIABLES:

7.1. Independiente

La Gestión Académica Institucional

7.2. Dependiente

Conocimiento Pedagógico, Administrativo y Social en el área de inglés.

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA E ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Independiente Gestión Académica	La Gestión Académica se usa habitualmente como equivalente a administración. Sin embargo, presenta la ventaja sobre ésta última de que no se cristaliza en papeles únicos o en cargos que capturan el nombre (secretaría administrativa, sector administrativo o la actual administración)	Planificación	Gestión de calidad	¿Conoce las funciones que cumple el Instituto de Idiomas?	Encuesta, Entrevista
				¿Cumple el Instituto con los objetivos para el que fue creado?	Encuesta, Entrevista
		Organización	Organigrama estructural y funcional	¿Cuenta con un organigrama estructural y funcional?	Encuesta, Entrevista
				¿Conoce sobre la misión y visión del Instituto?	
				¿Conoce las políticas y objetivos del instituto?	
		Ejecución	Capacidades propias de la gestión	¿Cuenta con un reglamento para su funcionamiento?	
		Evaluación		Se efectúan actividades de control y evaluación al aprendizaje	

Dependiente Conocimiento pedagógico, administrativo y social	Es una situación económica, política y social, y particularmente el desarrollo de la informática y las comunicaciones, hacen imprescindible el dominio de una lengua extranjera. Se considera que de cada tres habitantes, dos utilizan más de una lengua.	Componente curricular Estructura Organizacional Práctica social	Programas educativos El rol del docente Conocimiento pedagógico Conocimiento administrativo Conocimiento social	¿Los contenidos son adecuados para cumplir con los logros de aprendizaje? ¿Participan los docentes de forma permanente en seminarios y talleres de actualización y capacitación? ¿Cuenta el instituto con la mayoría de docentes titulares? La gestión se basa a un instructivo o reglamento. 6. La infraestructura es adecuada para el desempeño académico. ¿Cuenta con laboratorios especiales para el desempeño académico? 5.Hay relación de vinculación con otros medios internos e intercambios académicos	Encuesta, Entrevista Encuesta, Entrevista

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

CIENTÍFICO

TEORÍA CIENTÍFICA

GESTIÓN EDUCATIVA

(FURLÁN, 1996) La noción de "Gestión" se usa habitualmente como equivalente a administración. Sin embargo, presenta la ventaja sobre ésta última de que no se cristaliza en papeles únicos o en cargos que capturan el nombre (secretaría administrativa, sector administrativo o la actual administración) Es más propicia para eludir a una responsabilidad de toda la comunidad institucional (tal vez por eso se diga "autogestión" y no auto administración) y posiblemente por la misma causa es más difícil de independizarla de la función sustantiva. (Suele usarse "Gestión Educativa" en cambio prevalece la conjunción administración escolar).

En las instituciones educativas, la gestión ha sido concebida como la aplicación de normas establecidas para el ámbito educativo.

Podremos decir que:

Gestión es nada más que la conducción racional de las actividades de una institución, en nuestro caso, la institución educativa.

Gestión es la acción, un encargo, mandato, para que realice una diligencia; la realización de actividades, o manejo de trámites.

Gestión es la administración de organizaciones de producción de bienes y servicios, lo que es completamente viable en las organizaciones educativas por cuanto se buscan niveles de eficiencia y eficacia en la administración de una institución educativa. Por lo tanto la gestión se constituye en un factor definitivamente contribuyente a una mejor eficiencia y equidad de la gestión educativa.

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro de un

marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Asumimos que Gestión es el proceso de Dirección para el desarrollo de las actividades de la institución Educativa, en esta innovación incluye planificación, organización, integración, control y evaluación.

Breve análisis de la gestión académica

La humanidad está entrando en un periodo de alternativas extremas. Almismo tiempo que una era de adelantos científicos y tecnológicos nos ha deparado unos conocimientos y un poder sin precedentes, asistimos al brote inesperado de una problemática mundial: una gigantesca maraña de problemas en sectores como el medio ambiente, salud, energía, población, alimentación y especialmente en la administración de la educación, que se presentan ante nosotros con una complejidad musitada. Entra dentro de lo posible, tanto una realización sin precedentes del ser humano como el que sobrevenga una catástrofe definitiva.

No obstante, lo que suceda dependerá de otro factor importante y a todas las luces decisivas: el entendimiento y la actividad humana puesta al servicio de sus congéneres mediante la gestión y la administración eficiente de sus instituciones y por ende de sus actores.

Nuestra renuncia a hacer frente a las realidades que nos desagradan no hace sino ocultar el hecho de que la actual crisis general en que nos hallamos inmersos se agravará irremediablemente antes de que se vislumbre un cambio de sentido. Las escasas evaluaciones y previsiones existentes son limitadas, fragmentarias a corto plazo. Jamás se

moviliza nuestra amplia gama de recursos a través de las distintas disciplinas académicas y fronteras nacionales con vista a la consecución de unos objetivos comunes y universales a largo plazo. En consecuencia, la humanidad carece de la preparación necesaria para hacer frente a los formidables desafíos, amenazas y complejidades que se divisan en el horizonte inmediato.

Ante estas circunstancias, uno de los tantos aspectos o indicadores que apoyan a salir de esta complejidad, constituye el comprender los procesos humanos a través de la gestión y administración educativa, entendiéndose que los mismos han cambiado y se presentan distintos a lo que fue hace sólo cuatro años. Estamos frente a tiempos muy interesantes, en los cuales el cambio es la única constante, la rapidez de las transformaciones en vía, nos plantean una serie de desafíos para comprender el sentido de los cambios.

Si miramos lo que acontece en tos sistemas educativos de la región, nos damos cuenta de que estamos ante una gran diversidad de situaciones en el ámbito de la planificación y la gestión educativa. Con la excepción de un par de países, ya no se planifica ni se administra en el sentido tradicional. En la región se ha ido desarrollando un conjunto de acciones de planificación y gestión distintas a los tradicionales. Con ellas van emergiendo otras formas de administrar que orienten los necesarios cambios en la estructura y gestión institucional.

¿Cómo se ha llegado a una situación tan diversa si apenas veinte años atrás el escenario era homogéneo en la región latinoamericana? Para responder a esta inquietud es necesario hacer una síntesis apretada de la evolución de la planificación y gestión educativas.

En los años 50 y 60 la planificación y gestión educativa estuvo dominada por la visión o enfoque normativo. Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y en consecuencia se pusieron en marcha los planes nacionales de educación. En este enfoque de planificación y gestión educativa, OCEDE Y CEPAL cumplieron un papel fundamental. Fue una planificación y gestión educativa orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, pero la dinámica de gestión propia de la sociedad estaba ausente.

A mediado de los 60 se inicia la introducción de elementos de la planificación y gestión educativa con criterio prospectivo, lo que produjeron reformas profundas y masivas acompañadas de criterios de planificación lineal.

En los años 70 con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales como por ejemplo el PREDE, asociados a la OEA, o el Proyecto Principal de Educación, asociado a la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, para comparar posturas, modelos, estrategias y resultados, en definitiva la posibilidad de identificar soluciones alternativa a problemas de gestión educativa.

En los años 80, no hace sino acentuar esa tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y gestión, ausentes en la década de los 60.

Con el inicio de los años 90 aparece una situación nueva con la preocupación por la calidad. Surge la inquietud por el aprendizaje reconociendo el derecho de los usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Aquí estamos hoy, preocupados por la calidad, a partir de los modestos resultados que se logran, nos orientamos hacia los factores y la combinación de los que intervienen en la gestión y administración de los procesos pedagógicos y educativos que nos conducen a esta situación.

Lo antes descrito es naturalmente una caracterización de modelos ideales de planificación y gestión educativa, que contienen aspectos que pueden ser identificados en la práctica de éstos años, en los cuales se ha producido una creciente diversificación de los sistemas educativos y sociales, en un período de tres decenios Latinoamérica y la región ha transitado cronológicamente por cinco modelos de planificación y gestión normativo, nos preocupan los supuestos cuestionables que parecen yacer detrás de la idea del profesional reflexivo y otras nociones relacionadas como investigador, el "razonamiento práctico" los principios prácticos" o de Gerente académico. Quizás deberíamos reflexionar más sobre éste tema, antes de lanzarnos alocadamente a una serie de prácticas nuevas, es decir

entender en su real dimensión los procesos de formación del profesional desde la planificación, gestión y administración del hecho educativo.

(GIROUX, 2005) "Partimos considerando que toda institución es producida y reproducida por sus agentes, o puesto de otro modo: Las instituciones son totalidades que se realizan a través de los individuos que trabajan y se forman en su seno, y estos para ser tales supone, a su vez dichas totalidades. Esto que puede ser abstracto y alejado del propósito, no lo es en absoluto. Permite como veremos a continuación, evitar la disyuntiva, representada por el llamado "reproductismo" y por la "teoría de la resistencia. En efecto en el "reproductismo los actores educativos aparecen como meros "portadores' de estructuras. Así en las instituciones educativas los docentes están determinados a realizar su tarea en condiciones tales que aseguran la reproducción del sistema social mediante la inculcación de hábitos, actitudes, orientaciones, etcétera. No hay allí ninguna posibilidad de que tos agentes educativos puedan llegar a tener control de sus interacciones. La teoría de "la "resistencia" en contraste, aparece como el reflejo negativo del "reproductismo", destaca por sobre todo el hecho de que los individuos como tales son capaces de ofrecer resistencia al proceso de inculcación escolar. A un rígido determinismo que responde con supuestos ejemplos del espontaneismo libertario."

A nuestro juicio ambas teorías parten del mismo error: suponer, sea en su totalidad social, o a los agentes educativos, como algo inmediato, incondicionado, pero ni una ni otras pueden ser pensadas sin una referencia mutua a los agentes o a las instituciones, respectivamente. Esta concepción de la realidad social educativa en la formación de los profesionales, nos permite, pensar el problema de la transformación de las instituciones en sus procesos de planificación, gestión y administración. Decíamos que las instituciones son producidas por las interacciones de los agentes educativos. Estas no pueden dejar de ser significativas para los mismos, quienes tienen siempre una interpretación sobre la Índole de sus relaciones. Las interpretaciones de los agentes educativos no coinciden con las que en la realidad son sus interacciones, ya que estas tienen resultados intencionados que van más allá o se quedan más acá de las significaciones que ellos le dan.

Ahora bien, estos resultados intencionados que son parte de cada institución, constituyen también condiciones no conocidas de la interacción social son una "segunda naturaleza", producto de la praxis humana objetivada .Esto implica que si los agentes educativos llegaran a tener conocimiento de esa "segunda naturaleza" cancelarían lo que constituye la base de sus subsistencia: escapar de su conocimiento e intenciones. Por supuesto esta es una condición necesaria y no suficiente, ya que la transformación no es cuestión de mero conocimiento o reflexión, si no que es mucho más que eso, es la concepción valorativa del "yo", del sujeto actuante, de sus valores intrínsecos. Las instituciones educativas y sociales al formar al profesional tienen una considerable inercia o rigidez, se vinculan a intereses sociales y es necesario llevar a cabo acciones orientadas a desarticularla potenciarla gestión y administración educativa con eficiencia.

Sí resaltamos el Desarrollo Organizacional y la Gestión Educativa en una institución de educación y lo analizado anteriormente de la gestión y administración de la institución educativa a las unidades académicas de la educación (Departamentos, talleres docentes.. unidades académicas y de producción, y el aula), los mismos razonamientos son aplicables a estos casos: o sea, que la gestión y administración en estas unidades pueden ser definidas como un proceso sistémico de: planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades de enseñanza y aprendizaje implicados en el diseño curricular, armonizados por el gerente académico, director de la unidad docente o facilitador. Es así como el profesor, director o gerente educativo tiene que reinterpretar los conceptos acerca del aprendizaje al interno de sus unidades operativas o departamentos académicos.

Cuando nos planteamos alternativas para esta nueva gestión del desafió del aprendizaje, estamos refiriéndonos no solo al hecho de hacer un alto en nuestra actividad cotidiana para reflexionar, que en términos generales, si es posible afirmar que los sistemas educativos, sus unidades académicas, el aprendizaje, se constituyeron originalmente sobre la base de un modelo de organización fuertemente organizada, con una importante concentración de las decisiones de todo tipo en las instancias de conducción y con una propuesta curricular homogénea y poco diversificada.

Estas características que han respondido y aún existen rezagos que están presentes en las condiciones sociales y culturales vigentes (un siglo atrás y en el actual), pero que van quedando obsoletas y aún más perdiendo importancia en el presente. En efecto, a lo largo de este siglo se han producido un conjunto de modificaciones substanciales en las condiciones sociales de fundamentos de los sistemas educativos y en sus unidades académicas, que reclaman de modificaciones substanciales en las formas de organización y gestión de los mismos.

Ante la situación de crisis de la gestión educativa, la discusión de alternativas suelen centrarse en falsas antinomias tales como centralización vs descentralización" o "gestión pública y gestión privada". Al respecto cabe señalar que la, solución es bastante compleja, que dichas formulaciones y que ninguna de estas alternativas garantiza por sí misma la construcción de nuevas modalidades de gestión educativa, siendo una tarea ardua y compleja para las que no existe recetas universalmente validas, ya que depende fuertemente de las condiciones concretas de cada sociedad y de cada sistema educativo institucional. Sin embargo la revisión de la literatura, la lectura de la realidad institucional permiten identificar los principales problemas que enfrentan hoy las unidades académicas de operación y señalar algunas prioridades estratégicas para la construcción de una gestión educativa orientada a mejorar la calidad.

Concomitante al proceso de Planificación, Ejecución de la Gestión Académica, existe la Evaluación de la gestión considerado uno de los aspectos más importantes del desarrollo educativo; por ello hay que considerar que el hecho de que los problemas educacionales pueden tener solución solamente sobre la base de la autorreflexión del desempeño del docente el conocimiento de los fundamentos de esta práctica.

Esas discusiones que en la actualidad se suceden en los diferentes contextos educativos acerca de la relativa calidad de las innovaciones educativas, en contraparte con la rica experiencia que posee un gran número de docentes, permite indagar y reflexionar sobre "los porque" del hecho que la educación a pesar de las nuevas propuestas y rediseños curriculares, continué marchando igual.(BARRILLAS, 1999)

Es necesario evaluar al docente para ver si esta concomitante con l realidad social del estudiante y por ende los demás elementos de la educación; ya que la investigación acerca de la evaluación de la Gestión Académica es un (tipo de investigación que además de contribuir al conocimiento de la realidad, se refiere al problema de estimar la congruencia existente entre la realidad que se observa y lo deseado o esperado. A partir de diferentes conceptualizaciones de la evaluación, se puede determinar aspectos considerados como elementos claves de cualquier definición de evaluación. En primer lugar, está el hecho de que toda evaluación se hace con intencionalidad, siendo esto - el qué - evaluativo: en segundo lugar se aprecia una serie de estrategias y acciones que tienen que ver con la recolección y análisis de información, de un marco de referencia del comportamiento del usuario a quien se evalúa, que viene a ser - el cómo - evaluativo y finalmente, el tercer aspecto, lo constituye el elemento valorativo es decir, la concreción del proceso evaluativo, indicado por el - para qué - evaluativo.(ARANA, 2008)

Con todos estos aspectos es posible evaluar la Gestión Académica, particularmente de la Función del Docente en sus fases de la Planificación, Ejecución y Evaluación de acuerdo a lo que establece la Reforma Curricular y el talento humano que se quiere formar.

En las instituciones educativas solo se evalúan para tener diagnósticos, pero no se toma en cuenta las estrategias para que se solucionen dichos problemas, lo que quiere decir que la evaluación es un proceso no solamente técnico sino político e ideológico y una de esas políticas es la Gestión Académica, se hace necesaria la Evaluación del profesorado y de los equipos directivos. En la evaluación de la actividad del profesional se debe tener en cuenta el contexto en el que actúa, la libertad de la que goza, los medios de los que dispone, el número de alumnos con los que trabaja, el tipo de institución en el que ejerce la profesión los estímulos que tiene, las condiciones de trabajo, la formación que ha recibido, etc., toda evaluación, para que pueda facilitar la comprensión en profundidad de la actividad profesional, necesita estar contextualizada. Solo así podrá facilitar luego una toma de decisiones justa y racional, de lo contrario, puede convertirse en un juicio inexacto, parcial y desalentador.

Las escuelas están organizadas, pero a menudo este hecho lo dan por sentado los que están relacionados con ellas. Esta tendencia de los profesores a hacer caso omiso de la organización escolar cuando consideran la evaluación basada en la escuela. (BRUNNER, 2003)

En el primero de tos niveles es el profesor como individuo el que se beneficia del conocimiento extraído del proceso de la evaluación El segundo nivel se refiere a la organización, de la institución educativa como tal. La institución educativa como unidad de planificación acción y cambio puede encontrar a través de la evaluación pistas para la mejora. El tercer nivel hace referencia a otras organizaciones que se relacionan con la escuela, a las políticas que tienen a sus hijos en ella y a los ciudadanos que se sitúan en el entorno cultural de la misma.

Evaluar al profesorado se ha hecho sinónimo de evaluar su docencia. Sin embargo, el profesor desempeña funciones, diversas y complementarias que constituyen también el núcleo de la acción profesional Planificar la actividad, coordinarse con los compañeros, atender la tutoría, participar en el proyecto colectivo, etc., son tareas que forman parte de la actividad del profesor. La forma de relacionarse con los alumnos, con los compañeros, con los directivos, tiene su importancia, ya que cuando se habla de evaluación se refiere no tanto a indicadores cuantificables, del rendimiento cuanto a valores educativos que se practican.(SANTOS, 2006)

Consideraciones previas sobre la gestión académica.

La tradicional división entre lo académico y lo administrativo ha trascendido al tratamiento del proceso docente y a su gestión. Interpretándose desde perspectivas diferentes, lo puramente académico y lo estrictamente administrativa.,

Generalmente lostérminos GESTIÓN y DOCENCIA nos sugieren, entre otros aspectos organizativos, financieros y pedagógicos respectivamente. Sin embargo, la expresión GESTIÓN DELA DOCENCIA no está totalmente entendida y en algunos casos ni siquiera se reconoce como necesaria en las instituciones educacionales.

La consideración del proceso docente, como proceso de conocimiento y proceso de trabajo institucional sus particularidades como objeto de la administración, y el cumplimiento del ciclo funcional administrativo de este proceso constituye las referencias para abordar en este marco, la gestión de la docencia.

La docencia como objeto de la administración y su surgimiento

Tanto la Docencia como la Gestión, constituyen procesos de trabajo institucionales que se ejecutan bajo determinadas condiciones históricos- sociales. La docencia esencialmente contiene el proceso de enseñanza- aprendizaje, el proceso de conocimiento.

El proceso docente, que en la actualidad reviste un carácter institucional, como resultado y necesidad del desarrollo económico y social no siempre es considerado en toda su complejidad e integridad.

Bajo la influencia de la revolución industrial se inició la institucionalización del proceso docente pero con diferente connotación en los deferentes niveles educacionales. Las necesidades educacionales que demandaba el desarrollo industrial por aquella época eran muy elementales sin embargo, en la misma medida que la tecnología ha avanzado también se han elevado los estándares de exigencia educacional. El factor social también ha contribuido a elevar las necesidades educacionales y en la actualidad, éstas abarcan desde la enseñanza general hasta la universitaria.

Durante éste período y como resultado de estas mismas demandas, la decencia se ha ido transformando y dejando atrás las posiciones más conservadoras, según las cuales la enseñanza se limitaba a los muros del aula y el centro principal protagonista era el profesor.

Durante el siglo XX han surgido corrientes pedagógicas [1] de carácter activista, en las cuales el estudiante asía de ser considerado objeto para convenirse en sujeto objeto del proceso docente. Se asume éste último, no como proceso de enseñanza, sino como proceso de enseñanza- aprendizaje y se le va confiriendo valor a otros factores intervinientes como son: los medios de enseñanza aprendizaje, las condiciones ambientales, los recursos informativos disponibles y las condiciones sociales, entre otros aspectos. No obstante, estas transformaciones no eran suficientes para la consideración del proceso enseñanza aprendizaje como proceso de trabajo institucional.

Los principales factores tanto de índole interna, como externa, que paulatinamente ha influido, para que comience a considerarse el proceso docente como proceso de trabajo institucional, son los siguientes:

1. El reconocimiento de las capacidades y potencialidades del ser humano y del grupo en pro de la producción demanda una preparación integral y el desarrollo de la creatividad de los trabajadores.

2. El incremento de la competencia exige más calidad del factor humano que se emplea.

3. La internacionalización o globalización impone estándares a escala mundial.

4. La dinámica del conocimiento plantea un reto personal docente.

5. El cuestionamiento de la educación superior como factor de desarrollo y de calidad de los resultados académicos ha transferido la elevación de la exigencia educacional hacia los niveles precedentes.

[1]La Escuela Nueva, La tecnología educativa, la Instrucción personalizada, la Pedagogía Autogestionaria, la Pedagogía No Directiva. La pedagogía Cognoscitiva. La Pedagogía Libertadora. La Investigación en la Acción, la teoría Crítica y el enfoque Histórico cultural como fundamento de una concepción pedagógica.

6. El desarrollo económico social, influido por la globalización requiere una nueva docencia, un proceso de enseñanza aprendizaje cualitativamente diferente (más dinámico, flexible, integral económico, entre otros aspectos.

7. La significativa reducción presupuestaria y el financiamiento fundamentalmente dependiente del mercado o de la evaluación institucional ha influido en la búsqueda de una mayor racionalidad institucional.

8. La necesidad siempre creciente de recursos financieros para el mantenimiento de la planta física la actualización de los profesores, y la instrucción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) entre otros aspectos. El desarrollo de la teoría administrativa [2] ha contribuido a entender la necesidad de la sinergia institucional.

El proceso de trabajo docente institucional se distingue y diferencia esencialmente de otros procesos de trabajo a escala organizacional por las propias características de los "factores simples que intervienen en el proceso del trabajo" El uso de la fuerza de trabajo, es decir, *el* trabajo mismo se expresa en el desempeño de los directivos, los profesores, el personal de servicio y administrativo, entre otros, orientado a un objetivo institucional que reviste determinada relevancia social.

El trabajo se compenetra y confunde con su objeto, y éste objeto en el caso de la docencia, al estar representado por el estudiante, puede convertirse en sujeto, según las funciones concretas que realice la orientación de las mismas y el lugar que ocupe en el proceso de trabajo docente.

Todo lo anteriormente anotado posibilita la comprensión del proceso docente como proceso de trabajo institucional, el cual puede entenderse como la sucesión de operaciones que se proyectan y realizan a escala institucional (por tanto con la participación de todos

[2]La Escuela Científica, La Escuela de las Relaciones Humanas, La Racionalidad Sistémica, La Dirección Socialista, La Teoría de la Contingencia, El Incremento Lógico, La Teoría del Cambio y el Desarrollo Organizacional.

los componentes institucionales) en período de tiempo dados y orientado a la obtención de un resultado o producto educacional con determinada relevancia social. Este resultado se expresa en cantidades de niños que cumplen su educación primaria, cuyos conocimientos tienen una determinada significación social.

Deslinde conceptual Administración – gestión-gerencia.

Con mucha frecuencia, estos tres conceptos se utilizan con la misma acepción, no obstante ello atendiendo a razones estrictamente didácticas, es indispensable establecer de modo preliminar ciertas diferencias en su uso. La administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas instrumentos, y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

La gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.

Se puede sintetizar como:

Marco Teórico ⟶ Marco Operativo ⟵ Marco actitudinal

(Administración) ⟶ (Gestión) ⟵ (Gerencia)

Componentes de la gestión educativa

Los componentes o elementos que forman parte de la gestión educativa son: los principios, la estructura organizativa, los procesos y el clima institucional.(ARANA, 2008)

Principios de la Gestión:

- Gestión centrada en los alumnos: la educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar, por tanto todas las acciones, de conducción o Dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo institucional.

- Jerarquía y autoridad claramente definidas: permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal dirige, impulsa ordena sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

- Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones; Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

- Claridad en definición de canales de participación, para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia de los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que, esta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, porqué participar y que resultados puede esperar.

- Ubicación del personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización: se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

- Coordinación Fluida y bien Definida: establecer instancias de coordinación ágil y oportuna mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.

- Transparencia y comunicación permanente: Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, mal entendido y acusaciones innecesarias.

- Control y evaluación eficaces para un mejoramiento continuo: el control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

Estructura Organizativa.

Es la manera como los diferentes órganos é instancias de la organización escotar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación. Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución escolar. Esta se expresa de diferentes maneras: Organizativa, Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos.

EL Organigrama permite ver los órganos e instancias del Centro Educativo, describe a la organización en su estructura funcional y personal.

El Manual de Organización y Funciones describe las funciones y relaciones que tienen entre ellos, de tal forma que todos y cada uno de sus miembros conozcan sus funciones y responsabilidades.

El Manual de Procedimientos sirve para evitar la burocracia y hacer ágiles los trámites que se realizan en la vida escolar.

Procesos de Gestión

Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la

acción educativa. No se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación en el cual se prevé las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto. Esta evaluación bien conducida es el elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planeación en donde se corrigen las deficiencias que refuerzan y materializan las estrategias exitosas.

Poner en marcha los Proyectos Educativos institucionales en cada institución nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y a buscar que se cumplan de la mejor manera, así:

Los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas: institucional pedagógica y administrativa.

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

La Administración de la educación es tan remota como la educación misma, tanto conceptual como operacionalmente, no obstante no existe aún antecedentes bibliográficos ni estudios debidamente sistematizados acerca de su evolución histórica en cuanto a conceptos, enfoques y técnicas aplicadas.

Una definición derivada de la administración general podría expresarse de este modo. "Es el conjunto de teorías, técnicas, principios, y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve”...

Administración Educativa "es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo".

La administración educativa, tiene características propias, objetivos y acciones privativas y un medio ambiente de operaciones particulares. Su finalidad es alcanzar un mayor grado de

desarrollo del ser humano en intima relación con el medio socio cultural en que se desenvuelve.

Si aceptamos que el sistema educativo debe responder a las necesidades de las personas y a los requerimientos de la sociedad y que éstas demandas se modifican con la evolución social, el sistema educativo deberá tener una estructura flexible, dinámica, que surja como consecuencia de las necesidades. La Administración Educativa, tendrá que ser instrumento de cambio, un medio para lograr el desarrollo social y una de los factores que luchen permanentemente. La organización escolar, estará en constante formación, según las actividades que sean necesarios programar e instrumentar.

Los organismos que componen el sistema educativo irán cambiando de funciones o desapareciendo para dar lugar a otros y las personas deberán adaptarse a los nuevos requerimientos. Podemos decir que:

- La educación es considerada como una actividad institucional, por tanto es susceptibles de ser administrada sobre la base de elementos teóricos y técnicos que proporciona la teoría administrativa (ciencia para algunos).

- La educación, en razón de su amplitud y complejidad, se concibe como un sistema, por tanto es viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas,

- La administración de la educación puede abarcar con las diferencias del caso - tanto el nivel macro educativo (sistémico), como el nivel micro educativo (institucional), cuya responsabilidad corresponde al Estado y a los promotores o directores respectivamente, lo que implica el conocimiento indispensable de la teoría política.

- En el caso del macro sistema nos referimos a la administración educativa nacional regional provincial etc., Caracterizada por las funciones básicas de: definición de políticas, normatividad académica y administrativa, asignación presupuestal, construcción de edificios escolares, supervisión, evaluación, investigación etc.

- En el segundo el microsistema, nos referimos a la administración escolar en uno o varios establecimientos educativos, caracterizada por la aplicación de las políticas, el cumplimiento de las normas, la operacionalización del presupuesto y el desarrollo del currículo, que además son objeto de supervisión y evaluación, tanto interna como externa..

Funciones

La administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida del sistema educativo que administra, entre ellas.

- Diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo
- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas
- Formulación de la normatividad académica y administrativa
- Elaboración y aprobación de planes y programas (sobre la base de los objetivos políticos)
- Determinación y distribución de los recursos financieros
- Administración integral (formulación, desarrollo, y bienestar) del magisterio.
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional**.**
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tato de los planes y programas, decisiones y objetivos nacionales.
- Regulación y supervisión de los sistemas escolares privados.

Por su parte, a la administración escolar le corresponde básicamente:

- Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.
- Relacionar al centro educativo con padres, madres de familia, con la comunidad y el entorno.

- Acciones de orientación en su doble dimensión de orientación vocacional y desarrollo personal.
- Aplicar un sistema de evaluación que comprenda alumnos, docentes y a la institución en su conjunto.
- Servicios de apoyo y bienestar estudiantil.
- Conservación, mantenimiento, seguridad y vigilancia del local, equipos y material educativo.
- Actividades extraescolares de diversa índole.
- Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto asignado, etc.

El cumplimiento de estas funciones en ambos niveles, se efectúa mediante las funciones administrativas o gerenciales, consistentes en: planificar, organizar, dirigir, controlar, ejecutar y evaluar, cuyas características se resumen a continuación.

- Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sentido de la educación requiere de planes de varios horizontes temporales y espaciales.
- Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.
- Desconcentrada, para hacer factible la atención de la educación hasta los lugares más recónditos del país.
- Coordinada, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan el servicio.
- Interdisciplinaria, por cuanto la educación al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere *del* esfuerzo de diversos especialistas.
- Dinámica, de manara que la toma y ejecución de decisiones sea la más rápida flexible, y eficaz posible.

- innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos y administrativos, así como para posibilitar y apoyar los cambios estructurales.
- Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia. inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad, Siendo la administración de la educación una derivación de la administración general consideramos perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación, lo que se refleja en el siguiente esquema.

ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ENFOQUE BUROCRÁTICO

El concepto de burocracia, según Weber [3] es una forma de organización humana basada en la racionalidad: es decir, en la educación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos, dada su aplicabilidad teórica y práctica.

Este cuerpo teórico, adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas, ha devenido en el denominado enfoque burocrático, cuyos principios mayoritariamente siguen vigentes pese a su longeva formulación dada su aplicabilidad teórica y práctica.

Para establecer las consecuencias de este enfoque en la gestión educativa hemos considerado resumir previamente algunos de sus fundamentos teóricos:

- Resaltamos en primer lugar que la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas, llegándose incluso a su profusión ("papeleo" burocratismo).
- Se basa en la dimensión sistemática del trabajo, es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

[3]STONER, James y Albert Freeman Jr.Administración México Prentice Hall International

- Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de los integrantes.
- El manejo de las personas (selección - ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.
- Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándolo o separándola de la propiedad promotoria, en el caso de la educación. En estos se distinguen las características siguientes:
  - El directivo es especialista
  - El directivo es asalariado
  - El cargo es su actividad principal
  - Es nombrado por un superior Jerárquico
  - Su mandato es por tiempo indefinido
  - Hace carrera en la organización
  - Administra en nombre de los propietarios
  - Es fiel al cargo y se identifica con tos objetivos de la empresa
  - Otra característica básica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.
  - Finalmente. si se establecen, reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto con relación a las tareas como el comportamiento de sus miembros.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Eficiencia sobre la base de la rapidez de las decisiones puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las	Responde a una administración jerárquica, vertical y rígida en donde las

comunicaciones tienen canales claramente definidos.	decisiones son tomadas desde arriba.
La precisión en la definición del cargo, las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión.	Excesiva normatividad o reglamentarismo que condiciona y dificulta la discrecionalidad en el trabajo.
La unicidad de interpretación, garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en la aplicación.	Primacía de las normas, a través de las cuales una cúpula ejerce control permanente.
La uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores.	Al burocratismo (excesivo papeleo) constituye una entropía del sistema que genera lentitud, favoritismos y otros vicios.
La continuidad de la organización sobre la base de la rotación de las personas y a la permanencia de los cargos y de errores.	Al despersonalizar las relaciones, la persona se convierte en simple recurso, por ello es inflexible y cerrado al cambio.

La gestión educativa y el enfoque burocrático.

Por ser la educación una de las necesidades sociales básicas de la población, que habita en un territorio determinado, constituye misión primordial del Estado satisfacer adecuadamente dicha necesidad. En este sentido, la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, que en representación del Estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

El análisis de la imbricación de la gestión Educativa, al igual que la administración pública puede efectuarse tomando en cuenta criterios de índole legal, económico, político, sociológico, estructural, etc.

Desde la perspectiva legal, la gestión educativa, al igual que la administración pública, se basan en un conjunto de normas; leyes, decretos, reglamentos, etc., dictados en muchos casos para fines comunes en todas las dependencias estatales; así por ejemplo entre las normas de aplicación general común se pueden citar: las de índole presupuestaria, de adquisiciones (licitaciones) de bienes y servicios, de construcciones, de remuneraciones, *etc.* Entre las normas específicas se encuentran la Constitución política del Estado. La Ley de Educación Superior, la Ley de Educación que prescribe la estructura organizativa del Ministerio de Educación, que norma la estructura, los fines y objetivos del sistema educativo, la Ley de Escalafón etc.

Desde la óptica económica, la asignación presupuestaria está determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, con aprobación del congreso nacional en montos anuales que varían según la prioridad que le otorgue el gobierno de turno. En la norma de asignación de presupuesto se establecen pautas y plazos comunes para la formulación, ejecución y evaluación. En esta parte el estado ha considerado que los recursos asignados a la Educación han constituido un gasto y no una inversión sin embargo ha sido suficiente.

Políticamente podemos inferir que la gestión Educativa está inserta en la población y/o esta subordinarse al Estado para lo cual se reviste de ciertas potestades:

Reglamentaria: La administración educativa completamente las normas de nivel superior mediante reglamentos, estatutos, manuales. Ejemplos: Reglamento a la Ley de Educación Superior, a la Ley Educación a la Ley de Carrera docente y Escalafón del Magisterio Ecuatoriano, para establecimientos particulares, etc.

Ejecutiva o gerencial: Puesto que sus mandatos constituyen imposiciones para cumplirse.

Ejemplos: matricular, certificar., trasladar, graduar, etc.

Sancionadora: Aplica sanciones para hacer cumplir la norma. Ejemplos, multas, suspensiones, clausura, etc.

Jurisdiccional: Decide entre los intereses de terceros y los de la propia administración educativa.

En el plano estructural al igual que en el resto de la administración pública la educativa se ejerce en los niveles:

Nacional: a través del ministerio de Educación y de los organismos públicos descentralizados (DINEIB, CEM, REDES EDUCATIVAS, INSPED).

Regional. Ejercida actualmente por las Subsecretarías regionales de educación.

Provincial: ejercida por las direcciones provinciales de educación y de manera incipiente ejercida por los municipios.

Es decir que la gestión educativa se ejerce tanto en forma centralizada como descentralizada.

Los órganos desconcentrados cumplen funciones - por delegación- similares a las del principal o central, en tanto que los descentralizados cumplen de manera muy autónoma una función en cuyo caso se llama descentralización funcional o varias funciones a la vez constituyendo la regionalización o descentralización territorial geográfica.

Finalmente desde una perspectiva sociológica es posible identificar en la gestión educativa las mismas características de la Administración pública. Así es posible observar en ella la persistencia de los tradicionales vicios y comportamientos burocráticos como el denominado "tortuguismo" el arribismo, legalismo, peculado, coima, servilismo, etc., que han originado el burocratismo antes referido, tan estudiado por los sociológicos.

Enfoque sistémico.

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos actores (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Para efectos de realizar mi análisis del sistema educativo nacional, es indispensable precisar previamente algunos elementos conceptuales.

Es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Por ejemplo: una escuela, un colegio o una universidad tienen como elementos a los profesores, alumnos, personal docente, recursos físicos, financieros, currículo, etc., los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para los cuales existen.

Este concepto destaca dos ideas subyacentes:

a) Cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada.

b) De esta manera es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes.

Estas ideas permiten identificar otra categoría conceptual, el enfoque sistémico entendido como la visión conceptual, una abstracción o una representación lógica, de la operación total de una institución, fenómeno o procesos (la educación, ministerio, instituto, etc.) el enfoque sistémico como categoría analítica permite por un lado, la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos, para efectos de análisis de todo de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a

efectos de lograr el mantenimiento, la autorregulación o el desarrollo del propio sistema, que aun no existen, es decir invenciones.

El diseño de sistemas puede ayudar a plasmar estos nuevos sistemas. Por ejemplo, en la creación de una entidad educativa que requiere, previamente de un modelo teórico o abstracto de cómo debería ser en la realidad. Es decir, que deberán abstraerse los elementos constitutivos, las características, interrelaciones e interacciones con la finalidad de lograr los propósitos deseados para su establecimiento.

Un nuevo estilo de gestión

El sistema educativo enfrenta el desafió de ofrecer una educación de calidad *a t*odos los sectores de la población ecuatoriana. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales. Incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio del estilo de gestión: es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no solo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino preceptos y comentes generales por las siguientes razones…

La dinámica social que impulsa las relaciones entre el estado y la sociedad civil ha modificado sus patrones. Es más los cambios políticos han abierto otras posibilidades y orientaciones que obligan a pensar y crear nuevos estilos.

En todos los sectores sociales hay mayor exigencia de participación, más aún en el sector docente ávido de recuperar y consolidar su presencia protagónica.

Las formas de convivencia social han cambiado, en los actuales momentos cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad a la democracia, al desarrollo sustentable, aspectos que deben comenzar a vivenciarse en la práctica educativa.

La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos que exigen superar enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

Diseño para la gestión y administración institucional en el proceso educativo

En cuanto a la dinámica del cambio en la estructura organizativa para la gestión y administración educativa institucional en el proceso pedagógico profesional, el ritmo ha sido menor que el requerido, debido a la resistencia de los agentes mismos del proceso educativo. A pesar de que existe la oportunidad para producir cambios, la etapa que se inicia simbólicamente con la Conferencia Mundial de Educación para todos, que tuvo lugar en Jomtien en 1990 no durará infinitamente La velocidad de los cambios es aún insuficiente frente a márgenes de tiempo ilimitados. Si se desea evitar la pérdida de una nueva oportunidad para la educación, es necesario hacer cosas y hacerlas bien. Hacer lo correcto es necesario e imprimir mayor velocidad alcanzar rápidamente en los procesos de gestión y administración del proceso educativo.

Esto no muy evidente en el ámbito de la educación superior donde existe una larga tradición de sinsabores. Sin embargo, podemos decir que por una parte la investigación educativa y las experiencias exitosas están entregando pistas cada vez más claras. Por otra parte, sabemos que el conjunto de medidas identificadas no sirven si se aplican de manera aislada. Dicho de otra manera, no se puede esperar que estas medidas tengan efecto sino se aplican en forma complementaria operando con un conjunto de variables al mismo tiempo. En este contexto, el tema de la gestión es central.

En este sentido es útil asociar tos conceptos de gestión, administración y aprendizaje en el proceso educativo, en el diseño. Pareciera que el desafío planteado en Jomtien de transferir

el foco de atención desde a gestión a los aprendizajes, se proyecta hoy mucho más allá de lo que acontece en la organización y el aula.

Gestión y administración del proceso académico

Al transferir el análisis anterior de la cultura organizacional y de gestión educativa, a la administración de las organizaciones educativas en el proceso pedagógico profesional en el nivel de aula: los mismos razonamientos son susceptibles de aplicación; la gestión y administración en el aula también es un proceso en el cual incluye la Planificación. Organización, la Integración, la Dirección, control y Evaluación, secuencias de las actividades de los aprendizajes implícitos en el diseño curricular construidos por el Gerente de diseño, instructor facilitador o docente.

Siendo más objetivos, ilustremos los componentes de los niveles de gestión y administración educativos, como pueden apreciar el último nivel de participación en la gestión está en la base piramidal (docente- facilitador) responsable directo del ínter aprendizaje.

Analizar la naturaleza del trabajo, sus funciones y tareas sobre la base de estudiadas, compartimos con lo que manifiesta Chung y Meggíson (1988), quien expresa que existen dos maneras de llevar al análisis el trabajo de gestión y Administración Educativa; desde un punto de vista Normativo, que especifica lo que espera que haga un gerente de la educación; lo que debe hacer y desde lo Descriptivo.

En el diseño se considera este análisis, desde la EFECTIVIDAD de gestión, donde se hallan vinculadas las funciones de la administración, resumida en:

Planificación Organización, integración, Dirección, control: las mismas que han sido aceptadas como guía para estructurar sus actividades, sin descartar que otros autores lo resumen en Planeación, organización, Ejecución Control y Evaluación.

La Planificación o Planeación

Es la fase inicial del proceso de gestión académica y tiene por ende, una importancia fundamental: a ella le corresponde asegurar la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y la determinación de forma en que se han de utilizar los recursos.

La función de la planeación es un proceso técnico, practico en el cual se basa la gestión y administración educativa, prevé si cúmulo de contingencia que puedan aparecer o fuerzas contrarias que impidan cumplir con la misión.

Actividades:

1. Aclaran ampliar, determinar y conservar los objetivos
2. Precisión
3. Establecer condiciones y posiciones sobre las cuates debe hacer el trabajo
4. Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los propósitos y objetivos,
5. Establecer su Plan y programa de logros
6. Establecer misión, visión, políticas institucionales,
7. Planear aspectos operativos, estándares y métodos para llevar a cabo
8. Anticipar los posibles problemas y amenazas futuras

La Organización

Implica elaborar un diseño organizativo para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria y adecuada disposición de los *recursos.*

KONTS (1987) sostiene que organizar es agrupar actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignar a cada grupo administrador con la autoridad necesaria para coordinar y supervisar en sentido horizontal y verificar, toda la estructura de la empresa educativa.

Actividades:

1. Subdividir el trabajo en obligaciones operativas según el plan.

2. Determinar los deberes operativos de cada persona que intervienen en los procesos de gestión y administración académica.
3. Establecer líneas de autoridad y áreas de responsabilidad.
4. Definir los requerimientos de cada puesto.
5. Seleccionar y colocar a los talentos humanos científicos teóricos y de operaciones en el puesto y función adecuada.
6. Delegar la debida autoridad a cada miembro de la organización.
7. Proporcionar al personal instalaciones y equipos y otros recursos y especialmente un proceso puramente de capacitación.
8. Revisar la institución a la luz de la evaluación de los procesos y resultados.

La Integración

Se define al diseño y análisis de supuestos en la estructura organizacional; sus funciones, en los planes y programas de gestión, se orientan más a los recursos humanos.

La Dirección o Ejecución

Consiste en influir sobre talentos humanos de la organización educativa, para que contribuyan a la obtención de las metas institucionales de grupo y personales; se refiere a los aspectos interpersonales de la administración; la dirección incluye dimensiones eminentemente humanas como: Las relaciones Humanas, Liderazgo, comunicación, capacitación, motivación, Ideales. Toma de Decisiones.

Su función es armonizar los esfuerzos individuales para alcanzar las metas de grupo contribuyendo al logro de los fines de la institución y organización.

Actividades:

1. Comunicar y explicar los objetivos a los subordinados y a todos los que serán beneficiarios.
2. Dirigir, coordinar y liderar las acciones.

3. Motivar y guiar a los actores sociales a que aporten con el cumplimiento de las normas y reglamentos da funcionamiento
4. Forma cuadros directivos y desarrollar el personal para responsabilidades
5. Mantener informada actualizados sobre todas las acciones, cambios que se requiere en la institución, mediante canales adecuados de comunicación
6. Estimular al personal
7. Recompensar y reconocer el trabajo bien realizado: así como castigar sobre la base de los cuerpos legales un trabajo mal hecho o ineficiente.
8. Revisar la ejecución de tales acciones planteadas mediante la evaluación y control de sus procesos y resultados.

Enfoques Curriculares

El currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizaran las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

Dicho de otra manera, el currículum es un instrumento en manos de los profesionales de la educación (responsables de la administración educativa, enseñantes, técnicos, especialistas de apoyo a los centros directivos escolares, supervisores entre otros). Que se utiliza para orientar los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo evaluar en educación escolar.

Todo modelo curricular tiene unos referentes, una justificación, en suma, un marco en el cual se fundamenta.

Los diversos modelos curriculares comunican diferentes concepciones de la acción educativa se pueden encontrar principalmente:

- Los modelos que ponen el énfasis en la determinación de las finalidades educativas en los que se fundamentan y que expresan de forma muy concreta los resultados

que deberían conseguirse. También señalan de forma precisa y habitualmente rígida los contenidos a través de los cuales deberían conseguirse los objetivos.

Existen diversos enfoques curriculares que caracterizan la educación, entre los cuales:

Enfoque Conductista o Academicista:

En enfoque tradicional, conductista llamado por Paolo Freire Modelo Bancario de Educación, ha sido utilizado a lo largo de los años como un modelo espontáneo de enseñanza. Se traduce un tipo de educación vertical y autoritaria, cuyos objetivos fundamentales apuntan a que el estudiante se informe, memorice y repita los contenidos, sin garantizar con ello que entiendan los procesos, ni que aprendan. Dentro de este paradigma lo destacado radica en la importancia atribuida a la memorización y repetición fiel de datos, sin considerar la utilidad de los mismos en la vida de los educandos.

Este enfoque tiene las siguientes características:

- El educador es la autoridad, es la persona que posee el conocimiento, el que sabe. No existe la oportunidad de toma de conciencia por parte de los educados con respecto a la realidad circundante.
- El Texto es el apoyo del maestro y nada fuera de él es válido. No existe disponibilidad para recoger información de la realidad circundante.
- El educando es un mero receptor que se dedica a escuchar, ver, copiar y memorizar datos. No se le considera como una persona única sino como una más del conjunto de educandos, sin respectar su ritmo propio.
- Los programas de estudio son condensados y repetitivos. Aquellas actividades que no desembocan en conocimiento directo, no tiene valor en la institución educativa.
- Se valora el resultado y no el proceso. Se prescinde de la investigación científica, por tanto el educando se limita a recoger información y no a descubrir nuevos conocimientos, la evaluación se constituye en un elemento inquisitivo, que determina la aprobación o reprobación del educando o reprobación del educando.

- Las técnicas y métodos son dogmáticos, pasivos, expositivos, memorísticos y a cargo exclusivo del educador.

Sin embargo, pese a las fuertes críticas recibidas hacia la escuela tradicional, es posible como en todo enfoque y teoría rescatar aspectos positivos en el mismo:

- Desarrollo de las capacidades, procesos y técnicas memorísticas.
- Desarrollo de capacidades organizativas.
- Incentivos del pensamiento lógico
- Orden y Disciplina
- Inspira todo un movimiento de cambio, de una escuela tradicional hacia una escuela activa, que a su vez aporta significativos antecedentes para la consolidación del modelo constructivista.

Enfoque Activo:

Surge con la pedagogía activa. En la concepción de la escuela activa, una condición imprescindible para el desarrollo de la verdadera actividad es el "aprender haciendo", frase muy popularizada en los espacio pedagógicos y vertida por vez primera por Decroly.

Veamos algunos aportes de la escuela activa que fueron puntualizados por Feinet dentro de una corriente pragmática:

- Reconocer que el educando es un ser humano y respetarlo.
- Determinar el trabajo de los educandos de acuerdos con sus intereses y necesidades.
- Considerar al educando como un ser global por desarrollar en los campos físicos, intelectual, afectivo y social.
- Fomentar que cada educando experimente el éxito al diversificar las actividades escolares de manera tal que implique todas las tareas del comportamiento humano.
- Fundamentar la pedagogía en el trabajo del niño.
- El tanteo experimental debe servir de modelo pedagógico para la escuela activa.

- Tomar en cuenta, en las intervenciones, los diferentes tipos de inteligencia.
- Diversificar los métodos.
- Hacer que el educando descubra por si mismo que el orden y la disciplina son necesarios en clase.
- Hacer que el educando participe en su propia evaluación.
- Inculcar a los educandos, desde la escuela, principios de democracia mediante la cooperación: participación de todos en la gestión de la clase y de la escuela.
- La humanización de la escuela requiere de actores escolares que favorezcan l desarrollo de las relaciones interpersonales.
- Mantener una actitud positiva hacia los educandos y la vida misma.

Si bien este enfoque otorgo elementos positivos para la práctica de una nueva pedagogía hacia un cambio educativo, generando una nueva concepción de ver, pensar y actuar sobre la realidad educativa, no logro superar su carácter eminentemente pragmático y utilitarista, predominando la acción en ausencia de la reflexión, lo que muchos autores denominaron de manera critica "Activismo".

En este enfoque el educando ocupa el centro de atención, desplazando el rol del educador y de los procesos y elementos mediadores en el aprendizaje. Se cae en el "Paidocentrismo", es decir exagerada atención a los niños, ignorando las características psicogenéticas evolutivas propias de preadolescentes, jóvenes y adultos. Podemos concluir diciendo que el enfoque activo, pese a sus limitaciones, introdujo principios muy rescatables en la práctica educativa y se constituyo en un impulsor de cambio de paradigma hacia la escuela constructivista.

Enfoque Constructivista:

Sobre el constructivismo se ha dicho y especulado bastante. Surgieron posturas a su favor y otras en contra. Lo cierto es que desde las reformas educativas iniciadas en España y Latinoamérica, incluyendo Bolivia, el constructivismo es asumido como el marco teórico referencial que expresa una determinada concepción de la intervención pedagógica y proporcionar criterios para llevar adelante el proceso enseñanza aprendizaje.

El término se ha utilizado en diversos ámbitos, desde el artístico hasta el político. Para comprender que es constructivismo dentro del campo psicopedagógico, debemos comenzar por preguntarnos ¿Qué es conocimiento y cómo lo logramos? Partimos del supuesto de que el conocimiento humano es posible, pero dentro de una posición constructivista la realidad que creemos conocer no es un registro, ni reflejo de lo existente, sino una construcción de nuestro pensamiento, por el que organizamos nuestro mundo de experiencias y a partir de ello percibimos la realidad y actuamos sobre ella. En otras palabras, todo conocimiento es construido, no se transmite se construye.

Todo evento cognitivo necesita una conjunción de procesos, es decir, se trata de un fenómeno multidimensional (para aprender no hace falta solo ver o tocar). Esto implica procesos neurológicos, biológicos, lingüísticos, sociales, culturales, etc. También tenemos una necesidad vital de situar, reflexionar, analizar, y utilizar nuestros conocimientos.

Un principio fundamental del constructivismo en psicopedagogía consiste en concebir los procesos cognitivos como construcciones eminentes activas del sujeto en interacción con su ambiente físico y social. Como representantes del enfoque constructivista tenemos destacados nombres como son: Vigotsky, Piaget, Ausubel, Novak, Bruner, Coll, Wallon, entre otros; quienes realizaron importantes aportes para consolidar este paradigma en el campo educativo.

Enfoque Epistemológico:

La epistemología, nos va a dar cuenta de las disciplinas en los currículos, pero los límites de estas no deben ser considerados rígidos y perfectamente delineados, porque el conocimiento no es más que la interpretación humana de la realidad y esta tiene carácter totalizador, no fragmentarios. Piaget dice refiriéndose al problema de la clasificación de las ciencias: “En realidad ninguna de las ciencias puede ser situada en un solo plano, sino que cada una de ellas admite distintos niveles jerárquicos: a) el objeto o contenido material del estudio, b) sus interpretaciones conceptuales o técnicas teóricas c) su epistemología interna o el análisis de sus fundamentos d) epistemología derivada o el análisis de sus relaciones objeto-sujeto en conexión con las demás ciencias.

De las relaciones epistemológicas, se derivan importantes criterios para la implementación del currículo, como son el concepto de ciencias, de conocimiento, las disciplinas sus límites y sus relaciones internas, el papel de la práctica, las relaciones teóricas y prácticas, el problema de la investigación y sus métodos y criterios para la metodología didáctica.

El desarrollo de los trabajos epistemológicos en educación, contribuirán a hacer realidad, algo que en la actualidad, está en el nivel de aspiración; la realización de un autentico trabajo científico.

Enfoque Curricular Integral:

El enfoque curricular integral sustenta una educación cristiana. Una educación que según White (1953:13) es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. Un currículo educativo de enfoque integral, declara prieto (1989:420) es como el conjunto orgánico de factores orientados a promover una transformación gradual de todas las facultades del alumno, de modo que pueda conseguir una educación completa.

El desarrollo de las facultades mentales se opera a través de la investigación, el análisis, la solución de problemas y el estudio de las diferentes ramas del saber, dirigidos a las fuentes de la verdad.

Si uno acepta la afirmación anterior, se torna obvio que muchas teorías deban ser desarrolladas dentro de un área general de la filosofía para tomar en cuenta las diversas dimensiones de la educación y para diferenciar las filosofías básicas. Por ejemplo, una buena filosofía debe abarcar a una teoría de conocimientos. Comparablemente, una buena filosofía de la educación debiera llevar a la formulación de una teoría y de un método.

Los valores de la ética juegan ambos un rol significante en la educación. Por razón de estas preocupaciones reciprocas, la filosofía tiene una relación cercana al desarrollo de la teoría de la educación. En una presentación de la escuela y la sociedad dedicada a las teorías educativas, varias teorías diferentes basadas sobre disposiciones filosóficas fueron

analizadas. Broudy adopto la causa del realismo. Butler defendió el idealismo moderno. Mcmurray identifico y elaboro el status del pragmático de la educación.

Bradmeld, como es de esperarse, fue a la defensa del reconstruccionismo. Pratte asocio similarmente a las posiciones filosóficas con teorías educativas cuando él las identifico como teorías contemporáneas educativas: "Educación Progresiva I (Selección Natural), Educación progresiva II (Experimentalismo). Esencialismo, perennialismo, reconstructivismo y existencialismo". Cada una de estas posiciones está dictada por actitudes filosóficas hacia el rol de la escuela, la naturaleza del conocimiento la naturaleza y derivación de los valores y la naturaleza del hombre. Todas estas últimas violan función de la educación.

Al analizar la confusión y conflicto en la teoría educativa, Back catalogó cuatro teorías: tradicionalista, progresiva, la teoría de productos de aprendizaje y los procesos de aprendizaje.

Los Adherentes tradicionalistas fueron identificados con la transmisión de la herencia cultural como rol de la escuela en el periodo pre-Rouseeau. Los adherentes progresistas se fijaron en personas como Johann Herbart, Charles Judo, H.C. Morrison y F, W. Parker para un punto de vista. El énfasis se fijo en la transmisión de la herencia social que toma en cuenta al individuo.

Los adherentes del proceso de aprendizaje estaban asociados con personas tales como Rousseau, Pestalozzi, Froebel, Williams James, g. Stanley Hall, John Dewe, William Kilpatrick, John Clilds, Boyd Bode y Harold Rugg. Ellos conocieron el rol de la escuela en la transmisión de la herencia cultural. En 1996, Black declaro de nuevo sus puntos de vista acerca de la misma cuestión. Otra vez el coloco en posiciones totalmente contrarias al extrema progresivo y al tradicionalismo extremo o con la teoría del proceso de aprendizaje y la teoría del proceso de aprendizaje y la teoría del producto de aprendizaje que estaba entre ellos. El dijo.

Este esquema clasificatorio reconoce así cuatro aspectos de la educación y distingue cuatro clases de teorías educativas de acuerdo a las diferencias en el énfasis. Cuatro conceptos la educación como transmisión de herencia social, la educación como el desarrollo personal, educación como un producto y la educación como un proceso son considerados factores diferenciales. Black concluyo que los filósofos actuales se inclinan hacia las posiciones que favorecen por su cometido a filosofías específicas como idealismo, realismo o pragmatismo.

Algunas asociaciones son dependientes de la aceptación de los resultados en la psicología, particularmente el aprendizaje y el desarrollo infantil, sin embargo, hay una gran cantidad de conversación reciproca acerca de la filosofía educativa y la teoría educativa, hasta el grado de llamar a los dos términos sinónimos.

No debiera dejar esta discusión acerca de la teoría y la filosofía de la educación sin notar la existencia de los dos puntos de vista acerca del rol del filósofo en el trabajo teórico en la educación. Ha habido últimamente un empuje reciente hacia el uso del análisis del lenguaje como la herramienta primordial para la teorización educativa. Los que favorecen esta técnica dicen que la función principal del filósofo es clasificar el idioma que se usa para hablar acerca de los problemas.

Enfoque Curricular por Competencias:

La principal característica de la capacitación por competencias en su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar resultados, convierte el currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi y Athanasou, 1996).

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las siguientes:

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.

- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- La Instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- Las instrucciones es individualizada al máximo posible.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es puesto en el logro de los resultados concretos.
- El ritmo de avances de la instrucción es individual y no de tiempo.
- La instrucción se hace en material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales experiencias en el trabajo.
- Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Evita la instrucción frecuente en grupos grandes.
- La enseñanza debe ser menos rígida a expresar temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos conceptos, principios y otros tipos de conocimientos deben ser parte integrar de las tareas y funciones.
- Participación de los trabajadores, sindicatos en las estrategias de capacitación desde la identificación de las competencias.

Las ventajas de un currículo enfocado a resolución de problemas son entre otras:

- Toma en cuenta como se aprende.
- Se concentra en actividades autenticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo.
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.
- Es más flexible que otros métodos.
- El enfoque de enseñanza por problemas se deja combinar muy bien con la formación por alternativas, que propone el ir y venir entre aulas y prácticas.

Todos los enfoques descritos anteriormente se fueron consolidando, en la medida que las sociedades, fueron avanzando en esa misma forma se fueron gestando cambios en los diferentes sistemas educativos acorde con las exigencias de los nuevos tiempos y a la mentalidad de los individuos, de ahí que los diferentes enfoques que han caracterizado la educación y los procesos áulicos se han dado de acuerdo a las exigencias de cada época.

Es por ello que el currículo dominicano, propugna por un enfoque constructivista ya que este proporciona los criterios necesarios para llevar a cabo los procesos pedagógicos y formar el sujeto que requiere nuestra sociedad en los actuales momentos.

Principios de la gestión educativa

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Según Arava (1998:78-79) los principios generales de la gestión educativa, fundamentalmente son las siguientes:

a) Gestión Centrada en los Alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.

b) Jerarquía y Autoridad Claramente Definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
c) Determinación Clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
d) Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.
e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
f) Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
g) Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
h) Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

Modelo de Organización y Gestión Educativa:

La forma de organizar y gestionar una organización educativa tiene que ver de manera muy directa con la concepción o paradigma que se considere de acuerdo al énfasis que se ponga en los objetivos, los procesos o los resultados.

La preferencia de un enfoque de manera particular tendrá unas consecuencias determinadas en la práctica administrativa, organizativa y en las actuaciones concretas de los miembros según se tomen en cuenta como referencia los aspectos enfatizados anteriormente, además también otros como las personas, la eficacia, la política y la cultura de acuerdo T. Bush propone en Theories of educational Managemet (1986) cinco modelos de organización educativa, modelos formales, modelos democráticos, modelos subjetivos, modelos ambiguos y modelos políticos.

Los Modelos Formales:

Son un conjunto de modelos similares, aunque no idénticos que ponen énfasis en los elementos oficiales y estructurales de las organizaciones y en los cuales predominan los enfoques racionales.

Los modelos formales asumen que las organizaciones son sistemas jerárquicos en los que sus directivos utilizan medios racionales para conseguir sus objetivos. La ocupación que ocupa el directivo, le proporciona legítima autoridad y responsabilidad, frente a las demás instancias, con relación a las actividades de su institución. Los modelos formales consideran las organizaciones como sistemas utilizan esquemas para representar su estructura oficial (organigrama). Las relaciones informales no son consideradas entre los miembros de la organización.

Las estructuras tienden a ser jerárquicas, los directivos ejercen legítima autoridad se evalúan desde un propósito de rendimiento de cuenta casi exclusivamente.

Para T. Bush, los modelos formales son un ecléctico de los modelos sistemáticos, modelos burocráticos, los modelos racionales y los modelos jerárquicos. Los modelos sistémicos hacen énfasis en la unidad e integridad y ponen el acento de manera especial en la interacción entre sus diferentes componentes. T.J Laders y J.G Myers en Essentials of School Managemenet (1997), el control de calidad y la máxima efectividad en organizaciones grandes solo es posible si se aplican enfoques sistémicos, una dirección por sistemas es imperativa en organizaciones grandes y es la clave para producir mejores resultados en pequeños sistemas escolares.

Los Modelos Burocráticos:

Estos modelos postulan la estructura fundamental en la autoridad jerárquica con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de jerarquía, sus características principales son: división del trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el merito, relaciones impersonales y una clara orientación hacia los objetivos.

Los modelos racionales ponen énfasis en los procesos de dirección más que en la estructura organizativa o los objetivos, enfatiza en los procesos de toma de decisiones. Los modelos jerárquicos centran su interés en la comunicación y las relaciones verticales de la organización y en el rendimiento de cuentas de los directivos ante la superioridad y ante los patrocinadores, externos. Destacan la estructura y la responsabilidad de sus directivos, situados en la cumbre de una estructura piramidal.

Los Modelos Democráticos:

Los modelos democráticos influyen toda la teoría que defienden que el poder y la toma de decisiones están compartidos por algunos de todos los miembros de la organización, los cuales poseen una comprensión aceptada de los objetivos de la institución. Tomar decisiones es un proceso que todo ser humano necesita reflexionar y construir.

Es importante primero, estar conscientes de cómo tomamos las decisiones, para que la misma sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos. Los modelos democráticos además, asumen que las organizaciones determinan sus políticas y toman sus decisiones a través de procesos de descripción guiados por el consenso.

Los enfoques democráticos son de manera muy especial, normativos, ya que señalan que la organización y la dirección de la institución deben basarse en el acuerdo. Este enfoque es más adecuado en organizaciones con equipos muy numerosos de profesiones, donde todos y cada uno de los miembros de la organización comparten un conjunto de valores, los cuales se sienten representados formalmente en los equipos y unidades un órgano de toma de decisiones. Este modelo considera que las decisiones surgen tras un proceso de consenso o compromiso más que de la división o del conflicto.

Los modelos democráticos conciben las relaciones entre los diferentes miembros de la estructura, en las diferentes direcciones: las relaciones formales, relaciones verticales, relaciones horizontales. J.V. Baldrige y otros señalan que el modelo democrático es altamente normativo e idealista e implica una gran complejidad y lentitud en los procesos

de toma de decisiones, es por esto que los procesos democráticos efectivos dicen mantener un nivel de participación adecuado entre todos los actores de la organización.

Los Modelos Subjetivos:

Incluyen todos los enfoques que ponen el énfasis en los individuos de la organización, más que en la institución, como globalidad o en sus unidades, este enfoque sugiere que cada individuo tiene percepciones subjetivas y selectivos acontecimientos y situaciones, tiene para los individuos diferentes significados. La interacción de los participantes le da el carácter social a la organización. Resultan las manifestaciones de los valores y creencias de los individuos por encima de las realidades concretas como las que presentan los modelos formales, esta es la primera característica de estos modelos.

Otras características son:

- Defender que las creencias y las interpretaciones de la conducta de los sujetos importan más que los hechos entre sí.
- Concebir la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado.
- Prestar muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.

Los Modelos Ambiguos:

Agrupan todos los enfoques que se fundamentan en la incertidumbre y en lo impredecible dentro de las organizaciones. El énfasis de esta teoría se sitúa en la inestabilidad y en la complejidad de la vida institucional. Sugiere que los objetivos organizativos son problemáticos y que las instituciones experimentan dificultades para poder establecer sus prioridades. Las sub-unidades se consideran como grupos relativamente autónomos los cuales están solo conectados débilmente a los otros y a la propia institución. La toma de decisiones se realiza formal o informalmente a partir de la participación fluida. Las decisiones son tomadas de acuerdo con la naturaleza del tema y los intereses de los participantes.

Las características fundamentales de estos modelos:

- La falta de claridad en los objetivos de la organización, que a veces son inconscientes u opacos y solo clarificaran en función de la conducta de sus miembros. Por otra parte, cada profesional percibe los objetivos de manera diferente.
- La convicción de que las organizaciones tienen una tecnología ambigua, y no siempre se pueden utilizar las estrategias más adecuadas, por desconocimiento o por falta de seguridad.
- La fragmentación en las organizaciones. La cohesión entre los miembros del grupo son tenues e imprescindibles. K.E. Weick, usa el termino *loosecoupling* (articulación débil) para describir las relaciones existentes entre las sub-unidades.
- La estructura es problemática. Hay una incertidumbre respecto al poder relativo de las diferentes partes de la institución.
- La participación fluida en los procesos de dirección. Se valora positivamente las ventajas de la descentralización.
- La influencia del entorno es otra fuente de ambigüedad y las decisiones suelen ser no planeadas.

Los modelos ambiguos tienden a ser particulares apropiados para organizaciones profesionales de servicios al cliente. El hecho de que los profesionales tomen decisiones particulares y no necesariamente de acuerdo con las prescripciones de la dirección lleva la consideración de los grandes centros educativos como anarquías.

Los Modelos Políticos:

Incluyen las teorías que caracterizan la toma de decisiones como un proceso de negación. Asumen que las organizaciones son campos de batallas cuyos miembros están implicados en una actividad política en función de sus intereses. El análisis de estos modelos se orienta hacia la distribución del poder y la influencia en la organización, la negociación y los tratos entre grupos de interés. El conflicto se contempla como algo habitual y natural en la

organización. La dirección busca la regulación de la conducta política. Además los modelos políticos:

- Consideran que las actuaciones y las decisiones surgen a través de un proceso de negociación y de tratos e intercambios. Los grupos de interés forman alianzas de acuerdo con sus objetivos particulares.
- En las instituciones educativas, esta perspectiva se denomina a menudo micropolítica.
- Tienden a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad. El interés está en la unidad de base más que en el centro escolar como organización.
- Asume que los objetivos en las organizaciones son inestables, ambiguos y rebatibles. Los individuos los grupos de interés y las coaliciones tiene su propia propuesta y actúan hacia la consecución de sus propios objetivos.
- Concebir la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado. La formalización de la estructura o los grados para representarla suponen una pura ficción.
- Prestar muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.

Fijan su atención en los intereses de las personas y de los grupos que pueden que pueden ser diversos y relativos a cuestiones personales, profesionales y políticas como señala E. Hoyle en Educational Management and Administration (1982).

Por lo tanto, prevalece el conflicto. En las organizaciones formales o democráticas, el conflicto que solía ser ignorado o desplazado fuera del marco de la organización. Por el contrario, los modelos políticos lo contemplan como algo inevitable y a la vez bienvenido. En palabras de J.V. Baldridge y otros: "es un sistema fragmentado y dinámico el conflicto es natural y no necesariamente un síntoma de ruptura en la comunidad académica. De hecho el conflicto es un factor significativos de un saludable cambio organizacional".

El Enfoque Clásico de la Gestión

1. Crear constancia en el proceso de mejora del producto y servicio. Deming sugiere una nueva definición radical del rol de una compañía: más que ganar dinero, es seguir en el negocio y crear puestos de trabajo a través de la innovación, investigación, mejora constante y mantenimiento.

   Esto es adaptable a todo tipo de organización y en este caso es pertinente darle la importancia respectiva en el área educativa.

2. Adoptar la nueva filosofía. Los países latinoamericanos son excesivamente tolerantes con las deficiencias en la fabricación y en el servicio. Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo no sean aceptables.

3. Terminar con la dependencia de inspecciones masivas. La calidad no procede de la inspección, sino de la mejora del proceso. Bien instruidos, los trabajadores, los docentes pueden enrolarse en esta mejora.

4. Desechar la práctica de adjudicar el negocio únicamente por la etiqueta del precio. Los departamentos de adquisiciones tienen por costumbre trabajar bajo órdenes de buscar el vendedor que ofrezca los precios más bajos. Esta práctica se traduce muchas veces en suministros de baja calidad. En su lugar, los compradores deberían ir en busca de la mejor calidad en una relación a largo plazo con un único proveedor de un determinado artículo.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio. La mejora no es el resultado de un esfuerzo momentáneo. La gestión está obligada a la búsqueda permanente de fórmulas para disminuir desechos y mejorar la calidad.

6. Implantar la capacitación. Con excesiva frecuencia, los trabajadores han aprendido su oficio de otro trabajador que, a su vez, nunca recibió el adiestramiento apropiado. De este modo, se ven forzados a seguir instrucciones ininteligibles para ellos. No pueden hacer bien su trabajo porque nadie les ha explicado cómo deben hacerlo.

7. Instituir el liderazgo. La labor del supervisor no consiste en decir a los trabajadores lo que deben hacer o en castigarlos, sino en dirigir. El liderazgo consiste en: 1) ayudar a los empleados a realizar mejor su trabajo y 2) conocer mediante métodos objetivos quién tiene necesidad de ayuda individual.
8. Eliminar el miedo. Muchos empleados temen hacer preguntas o adoptar una posición determinada, incluso cuando ni siquiera entienden en qué consiste su trabajo o lo que está bien o está mal. Seguirán haciendo mal las cosas o seguirán sin hacerlas. Las pérdidas económicas que produce el miedo son asombrosas. Si se quiere conseguir una mejor calidad y productividad, la gente ha de sentirse segura.
9. Derribar barreras entre las áreas de personal. Muchas veces los departamentos o unidades de una compañía compiten entre sí o fijan metas conflictivas. No trabajan como equipo, de suerte que puedan resolver o-prever los problemas. Y, lo que es peor, los objetivos de un departamento pueden causar problemas en otro.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la fuerza laboral. Todo esto jamás ayudó a nadie a hacer un buen trabajo. Deje que sean los trabajadores quienes formulen sus propios eslóganes.
11. Suprimir las cuotas numéricas. Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, pero no la calidad ni los métodos. Las cuotas suelen ser garantía de ineficiencia y de altos costes. Para conservar sus puestos de trabajo, los trabajadores quieren cumplir con las cuotas a toda costa, sin tener en cuenta el daño que causan a su empresa.
12. Derribar las barreras que refrenan el orgullo por la excelencia en la fabricación. La gente está ansiosa de realizar un buen trabajo y se siente afligida cuando no puede realizado. Con demasiada frecuencia, supervisores mal aconsejados o equipos defectuosos y materiales en malas condiciones son obstáculos para un buen rendimiento. Hay que derribar estas barreras.
13. Establecer un programa vigoroso de educación y de perfeccionamiento. Tanto los gestores como los empleados han de ser instruidos en los métodos nuevos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Emprender acciones para lograr la transformación. Se requiere un equipo especial de la alta dirección con un plan de acción para poner en marcha la misión en pro de la calidad. Los empleados no pueden hacerlo por si solos, ni tampoco pueden hacerlo los gestores. Una masa crítica de personal de la compañía ha de entender y asimilar los catorce puntos.

En los albores del siglo XX, la actividad empresarial se encontraba en franca expansión, creándose de continuo nuevos productos y nuevos mercados; sin embargo, la oferta de trabajo resultaba insuficiente. Había dos posibles soluciones: 1) sustituir el trabajo por capital o 2) utilizar el trabajo de manera más eficiente. La **administración científica** se concentró en la segunda solución.

Frederick W. Taylor (1856-1915) F. W. Taylor, que ha sido calificado como el «padre de la administración científica», era ingeniero de profesión. Entró como trabajador en Mid-vale Steel Works y fue ascendiendo en la escala laboral hasta el puesto de ingeniero jefe. Taylor creía que el objeto principal de la gestión debería ser asegurar la máxima prosperidad para el patrono, unida a la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. La interdependencia mutua de patronos y obreros era el mensaje habitual que Taylor exponía.

El punto de vista de Taylor sobre la «ciencia» insistía en la observación y medición sistemática de las actividades del trabajador. Estaba guiado por la idea de aplicar la ciencia para responder preguntas sobre la eficiencia, la cooperación y la motivación. Taylor creía que las ineficientes normas empíricas de la gestión conducían inevitablemente a la ineficiencia, a la baja productividad y al trabajo de baja calidad. Recomendó el desarrollo de una ciencia de la gestión, la selección científica y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores. Taylor creía que la conflictividad entre empleados obstruiría la productividad y, por consiguiente, debería ser eliminada.

Taylor recomendó la mayor especialización posible del trabajo. Creía que cada persona debía convertirse en especialista y maestro en tareas específicas. Además, supuso que de la especialización habría de derivarse un incremento en la eficiencia. A Taylor le desagradaba cualquier cosa que no alcanzase a ser lo mejor. Investigó mediante la aplicación de métodos científicos la mejor manera de administrar una empresa.

La gestión pedagógica frente a las nuevas tendencias educativas.

Las exigencias de la nueva configuración política y económica mundial, así como la necesidad de acudir a los mercados internacionales con ciertos rangos mínimos de competitividad, hacen que se mire a la educación como la instancia que, en nuestros países, puede operar esa transformación. Sólo a la escuela puede pedírsele que combine la formación de una mano de obra calificada, ágil, y proclive al cambio, con las capacidades para pensar y razonar, que sirve a los requerimientos del trabajo y a los de una ciudadanía responsable. Se define así un conjunto de estrategias a desplegar en los noventa que, a la par de apuntar a esas grandes metas, retoman la herencia de los años ochenta en dos direcciones.

Por un lado, se toma en cuenta la grave situación educativa existente. La prioridad al pago de la deuda externa impuesta por los acreedores internacionales en los ochenta significó disminuir el gasto educativo, como parte de la restricción de las políticas sociales. La huella de esos años, reconocida hoy, señala mayor rezago escolar y mayor deterioro en la calidad de la enseñanza. La prioridad es hoy, revertir esa situación.

Por otro lado, las políticas generadas en la década anterior en respuesta a la crisis, orientada a la reducción y a la transformación del Estado configuran los parámetros del actual planteo en educación. Su concepción como articuladora de los objetivos de productividad y democracia, si bien contiene propuestas renovadoras para alentar el desarrollo, hace suyo el profundo reajuste político perfilado en aquellos años.

Las estrategias específicas para fortalecer los sistemas educativos orientan hacia cuatro líneas de acción fundamentales: tres propugnan un nuevo papel del Estado respecto de la educación, la otra se concentra en la escuela.

Una de las que se refieren al Estado propone ampliar y profundizar la participación de la sociedad en la acción educativa. Sin renunciar a su responsabilidad sustantiva sobre la educación, el Estado debe abrir canales para que la sociedad civil, a través de sus organizaciones, se involucre de una nueva manera en este asunto. De ahí que la línea estratégica otorgue al Estado un papel de promotor y generador de consensos alrededor de la escuela, como asunto que también compete a diversos ámbitos sociales.

La segunda línea, que replantea las relaciones del Estado con la educación, toma en cuenta viejas debilidades de nuestros sistemas educativos. Se refiere a los problemas de su productividad extremadamente pobre, manifiesta en los índices de fracaso escolar. Se aspira a promover en las escuelas que se hagan responsables de los resultados que producen, es decir, del éxito o fracaso de los niños. El Estado se hará cargo de medir la productividad del sistema a través de pruebas nacionales de rendimiento, que ya se están poniendo en marcha o discutiendo en nuestros países. Finalmente, se reconoce la fragmentación interna del sistema educativo, correlativa de la fragmentación social.

La nueva respuesta, para esta situación, es promover desde el Estado políticas y programas compensatorios, como los que, con diversos nombres, también han comenzado a operar en la Región.

¿Qué queda para la escuela, para los asuntos estrictamente pedagógicos? La cuarta línea estratégica alude, novedosamente, a lo que se llama el cambio institucional de los centros educativos; cambio que apuesta a lograr una mayor autonomía académica, administrativa y financiera de las escuelas. Los Consejos Escolares, con sus distintos alcances y el proyecto escolar dan forma específica a estas orientaciones.

El cambio institucional referido a la mayor autonomía de la institución educativa, pone en el centro de las políticas el tema de la gestión, poco discutido y valorado en el ámbito

académico. El de la gestión, institucional y pedagógica, imprescindible para atender al logro de los objetivos de calidad y equidad, tanto en la prestación del servicio como en el contenido del mismo.

La nueva gestión educativa no se construye por decreto. A la previsible distancia entre toda norma y la realidad que intenta ordenar, hay que agregar que el contenido de la nueva normativa -el fortalecimiento del estilo local de gestión- tiene la magnitud de un verdadero cambio cultural. Cambio que afecta tanto a los actores como a las instituciones. En el nivel de las personas supone renunciar a certezas, seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario. En las instituciones supone la revisión de la organización y de la administración educativa cuya estructuración, asociada históricamente al esfuerzo por lograr la cobertura, no parece hoy apta para procurar la calidad.

La clara debilidad institucional de nuestras instituciones educativas, entre otras cosas, en los resultados de la enseñanza, debe atribuirse también y con especial atención a la trama administrativa que las prefigura y contiene. Tributaria de esa trama, la organización y la dinámica internas de los establecimientos, sus modos de resolver el trabajo diario -otorgando mayor o menor jerarquía a determinadas funciones y tareas- configuran lo que suelo llamar las condiciones institucionales de enseñanza.

Sabemos poco y hace falta mucha investigación en nuestros países sobre la vida de la institución educativa y sobre todo lo que en ella se mueve a favor, al margen o en contra de la enseñanza. La organización y operación institucionales constituyen un vasto campo abierto para el estudio. Sin embargo, entre lo que ya se conoce pueden señalarse algunas áreas significativas con miras a localizar puntos de partida útiles para la construcción de nuevas prácticas. Sin ninguna pretensión de exhaustividad quisiera repasar algunas de ellas.

El modelo de desarrollo educativo común coloca la idea de gestión como el conocimiento y el saber hacer precisos para una conducción de las instituciones educativas acorde con sus fines. Conducción que es consciente de las metas, los recursos, la importancia de las

condiciones locales y, al mismo tiempo, hábil para combinar, procurar y decidir las mejores posibilidades de acción. De ahí que se piense en los directivos, no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque necesariamente les está reservado un papel protagonice diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo.

Durante mucho tiempo, merced al peso de distintas tradiciones, la opinión pública, el más generalizado sentido común, alimentaron y aun creyeron en una imagen de maestro centrada en la vocación o en la misión de enseñar. Lograda la expansión del servicio educativo, el discurso político y el discurso sindical -por distintos motivos- retoman esa imagen y la fortalecen al sostener la homogénea capacidad profesional de los maestros.

La formalización de los estudios de magisterio permite dar por supuesta una competencia que habilita para enfrentar cualquier situación de enseñanza. Coherente con ello, la administración educativa no hace más que incorporar a las instituciones educativas a personas portadoras de una certificación que acredita esa idoneidad. Sin embargo, las variables exigencias del salón de clases y las variables posibilidades docentes de responder a ellas, evidencian, con mucha frecuencia, la fragilidad de esta lógica del sistema.

La gama de cualidades y debilidades docentes diferenciadas es fácilmente perceptible en cualquier escuela completa del campo o de la ciudad. Entre los propios colegas se distingue a los "buenos", los malos" o los "regulares"; a veces con referencia a la habilidad para la enseñanza, y otras con relación a sus actitudes para con los educandos, los padres, los compañeros.

Este panorama reiterado y desigualmente distribuido por las instituciones educativas, responde principalmente a dos tipos de motivos. Por un lado a la lógica administrativa que dispone la ubicación o asignación de destinos de los maestros con base en criterios laborales y no profesionales; por otro, la calidad de la formación profesional.

Aquellas imágenes, tanto la idealizada -con base en la vocación como la homogeneizadora -con base en las competencias profesionales- sólo pueden sostenerse si se prescinde de las situaciones concretas en las que el maestro se constituye como tal.

Me refiero a la pertenencia a un sistema y a un lugar de trabajo que es la institución educativa; al ingreso en una red de relaciones institucionales que contienen, condicionan o encauzan su desempeño. En fin, si se olvida que el maestro al mismo tiempo que es especialista es un trabajador asalariado que debe apropiarse de las reglas de juego de la institución para funcionar en ella. (Ezpeleta, 1989).

Aunque en apariencia lejana a este tema de investigación, vale la pena recordar que en América Latina el mercado de trabajo docente no sólo ha sobrevivido a las sucesivas crisis económicas sino que en la mayoría de los casos, todavía tiende a crecer. En contraste con la progresiva crisis del empleo, las seguridades que ofrece la docencia la toma atractiva para no pocas personas que, en otras circunstancias, no hubieran optado por acceder a ella.

Las crisis y las políticas económicas que no han conmovido la estabilidad de este mercado de trabajo, lo han impactado internamente. El deterioro salarial y de las prestaciones, le otorga una nueva movilidad interna que tiene repercusiones en el ejercicio de la profesión. Con distinta intensidad, según los países, puede identificarse una franja de personal, que podría llamarse de carrera, que ha resuelto su vida laboral en el magisterio, junto a ella existe un amplio sector, donde por razones de empleo, se agudizan las entradas y salidas, perfilando un mercado con notable movilidad.

Esta situación se combina, a la vez, con la cambiante composición social del sector: personas de capas medias que ingresan, ya mayores, y después de años de tituladas sin ejercer; personas que se incorporan temporariamente para resolver necesidades económicas coyunturales: personas que dejan la docencia -como se ha dado con alguna masividad en algunos países- por lo insignificante del salario; personas de sectores populares que pugnan por incorporarse porque, a diferencia de los sectores medios, el salario docente tiene mayor gravitación respecto de sus necesidades. De hecho, este sector parece dominante a su vez,

en el reemplazo natural de los grupos que abandonan el servicio. Simultáneamente se agranda la franja de quienes ejercen otro trabajo en el magisterio o fuera de él para completar sus ingresos y aparece asimismo un grupo para el cual la docencia es complemento de otro trabajo principal. En síntesis, los diferentes contextos socioeconómicos de los países y los niveles de remuneración que ofrecen diversifica la composición social, cultural y sobre todo motivacional de sus maestros.

Cuando los docentes hablan de su formación profesional, pocos la valoran en forma positiva. La inmensa mayoría acusa su debilidad y enfatiza, sobre todo, la ausencia de entrenamiento y de conocimientos prácticos, aplicables.

Al margen de la certificación formal de los estudios, la preparación recibida, junto a la necesidad o al interés por el trabajo, constituyen las bases a partir de las cuales cada uno construirá una relación particular con su profesión. No obstante, esta configuración inicial, condicionante de la construcción del oficio, no llega a ser totalmente determinante. Porque el otro condicionante clave es la institución educativa o, más precisamente, sus dinámicas y prácticas que constituyen las coordenadas para encauzar la apropiación del oficio. Y donde el bagaje personal inicial, puede desplegarse y ajustarse, comenzar a materializarse en prácticas de acuerdo a la organización y clima de la escuela, a su capacidad para acoger, apoyar, acompañar, contener e integrar a la empresa común. Es decir, según la fortaleza de sus modos institucionalizados de hacer y de las formas de cohesión o coerción que las escuelas concretas puedan mostrar a sus nuevos miembros (todos podemos recordar expresiones como "A mí no me gustaba hacer la planificación, pero tuve una directora que me enseñó su sentido para mi trabajo", por ejemplo).

Exceptuando tal vez los pocos casos de clara vocación, es en la escuela donde la mayoría de los maestros aprenden a ser tales; donde comienzan a tomarle el gusto a la docencia o encuentran un espacio para sobrevivir a pesar de los niños.

En resumen: dado que los maestros no son homogéneos, su diversidad reclama estrategias que permitan constituir en equipo profesional al grupo que el azar -o la lógica laboral ajena

a la lógica técnica- reúne en cada institución educativa. En cuanto la dirección gravita especialmente en esta integración o constitución del equipo, tiene interés detenerse en ella.

La jerarquía que formalmente se asigna a la dirección corre a la par de su incidencia en el movimiento cotidiano de la institución. En este plano, constituye la primera y única autoridad inmediata. Más allá de las metas generales señaladas por el sistema educativo, la dirección de la institución educativa es quien define, de hecho, en forma implícita o explícita, los objetivos locales del trabajo e incide fuertemente, en función de ellos, en la definición de las reglas locales del juego institucional (qué debe hacerse y cómo, qué es lo importante y cuáles cosas se pueden postergar, etcétera).

A pesar de su importancia local, la autoridad directiva no es autónoma. Su calidad de jefe de la institución educativa no se contrapone a su posición de último eslabón en el ordenamiento administrativo del nivel. Su simultánea condición de superior y subordinado está presente en la formulación de sus obligaciones y derechos y circunscribe las posibilidades y límites de su práctica.

Sin embargo, la representación más difundida del cargo, aun entre maestros y técnicos, proyecta una imagen donde " lo docente" no sólo ocupa el centro, sino que se potencia por el supuesto reconocimiento profesional que implica adjudicar a alguien la responsabilidad de conducir una escuela.

En la práctica, con clara base en la definición del puesto, que lo adscribe a la estructura administrativa y lo subordina a su control, el cargo adquiere un carácter prioritariamente administrativo. La dirección canaliza y ejecuta prescripciones y políticas. Sus mandos no le exigen un diálogo retroalimentador: le piden cuentas sobre la aplicación de sus disposiciones. El acatamiento de las disposiciones de "la superioridad" es objeto de una puntualización minuciosa en la reglamentación del trabajo. Y conviene recordar que los controles y la evaluación laborales del cargo se derivan de esta dimensión administrativa del trabajo. Para el legitimo interés personal de los directores, velar por su carrera supone atender cuidadosamente a esta exigencia de la jerarquía burocrática.

Responsable de los bienes y documentación, el director es también jefe de personal. Función habitualmente olvidada en la consideración pedagógica y que, sin embargo, constituye uno de los núcleos decisivos de su gestión. Los maestros no sólo importan para la atención del grado. Son indispensables para toda la actividad extra áulica que sostiene la vida de la escuela y, con ella, el quehacer de las aulas. Por esto la gestión directiva requiere del consenso y, si es posible, del apoyo del cuerpo docente. La definición en la práctica de las relaciones jefes subalternos, en términos estrictamente laborales, parece una condición fundamental para lograrlo: desde el control de la puntualidad y los horarios, el manejo de la jornada de trabajo, los permisos y los criterios para justificar inasistencias, hasta las formas de supervisar y alentar el desempeño con los alumnos. Cuestiones que en gran medida son objeto de negociación, con límites variables o difusos dependiendo de la tradición de cada establecimiento, de los distintos núcleos de poder en la planta docente así como de la ecuanimidad, debilidad, firmeza o convicciones profesionales del directivo.

Para lograr el reconocimiento de su autoridad, el director necesita construir un preciso equilibrio con los colegas que, sabiéndose necesarios, también pueden ejercer una notable capacidad de presión y de control. Por su parte, la organización escolar posibilita a los directores contrapesar el poder del grupo estableciendo relaciones laborales y profesionales de tipo individual y vertical con sus maestros. Relaciones que actualizan y refuerzan permanentemente la fuerte relación de dependencia respecto del superior y que pocas veces admiten la discusión o la réplica no conflictivas (puesto que en la lógica jerarquizada al estilo burocrático la norma no deja lugar para el conflicto, que en el caso que surja, normalmente debe remitirse a instancias superiores, fuera de la escuela).

En esas relaciones resueltas de modo individual descansa el control laboral que se ejerce sobre los maestros. No es de extrañar, entonces, que la lealtad al director se imponga sobre los criterios pedagógicos como parámetro para lograr la permanencia en el trabajo y la continuidad en la carrera. Sobre todo si se toma en cuenta que la valoración de la tarea específica y sustantiva se reduce al llenado de informes que no comprometen ni las formas ni las prácticas ni los contenidos de la enseñanza.

"Las capacidades de iniciativa y de decisión sobre cuestiones de enseñanza que directamente competen a los maestros, o no se tocan o se ven invariablemente subordinadas al criterio del director. Con ello se limitan las búsquedas que en la escuela alimentarían un ambiente de experimentación educativa. Por su parte, las múltiples funciones de la dirección -tal como está definida- no siempre le permiten integrar al relativo equilibrio de sus rutinas la "alteración" que pueden producir las iniciativas de los maestros. Complementariamente, las formas consagradas de control suscitan entre los docentes respuestas y ajustes *individuales.* La tranquilidad en el trabajo se asegura mediante la disponibilidad para apoyar a la dirección en las tareas no pedagógicas. Las responsabilidades propiamente pedagógicas -que de hecho se dan por asumidas- dejan de ser una condición básica de la integración institucional de los maestros para transformarse en respuesta individual variable, dependiendo del interés real de cada uno en su profesión. (Ezpeleta, 1992).

Es difícil reconstruir la dirección que conocemos sin aludir a su relación con la supervisión. Su autoridad tiende a legitimar las prioridades locales y las formas cotidianas de ejercer el poder del director. Pero también contribuye fuertemente a modelar la función cuando, al mismo tiempo, y desde su posición jerárquica, define las cuestiones relevantes para el interés administrativo de la supervisión (entre las que no suelen destacar las relativas a la enseñanza). Las orientaciones de la supervisión y los núcleos de control -formales o no formales- que sobre ellas se establecen, proyectan prioridades hacia el interior de los planteles, donde la dimensión pedagógica normalmente queda secundarizada. El campo de la relación entre directores y supervisores es otro de los que están abiertos para un mayor análisis e investigación.

En síntesis, la desatención a la docencia por parte de la dirección, pareciera menos atribuible a "desviaciones" personales que al sistema normativo y de control que orientó a estos actores hacia la burocratización que hoy es motivo de alarma.

Las nuevas políticas educativas alientan ahora las iniciativas de la escuela para atender y adecuarse positivamente a sus realidades locales, al tiempo que -renunciando a la tradición

homogeneizante legitiman la diversidad. Ello puede entusiasmar a directores y maestros comprometidos con su profesión que en la situación tradicional sintieron coartadas sus posibilidades de innovar o probar alternativas más adecuadas que las establecidas, para sus entornos específicos. Del mismo modo, puede incomodar a muchos otros que, gracias a las reglas establecidas, pudieron instalarse con notable comodidad en su trabajo.

En la parte del cambio que toca a las escuelas, y mientras se gana tiempo para que la administración asuma su parte, la estrategia adoptada en Venezuela, de comenzar con centros que voluntariamente quieren dar un nuevo sentido a su trabajo, parece acertada.

De acuerdo a las orientaciones vigentes, la construcción de un Proyecto de escuela supone motorizar desarrollos en distintas direcciones, junto a un mejor trabajo docente se aspira a promover la participación social en la vida de los establecimientos, a consolidar y ampliar las fuentes locales de financiamiento y, con todo ello se espera profundizar el sentido de la descentralización. Estas últimas cuestiones -participación social, financiamiento, descentralización- muy próximas en el modelo, merecen una discusión más pormenorizada que no es el momento de hacer. Sólo importa dejar advertido que el conjunto de metas propuestas suponen temporalidades y estrategias diversas según su complejidad, el arraigo de las prácticas a reemplazar o transformar y la índole de los intereses comprometidos con la funcionalidad de tales prácticas.

Me interesa en todo caso aproximarme a lo propiamente educativo y en particular a aquello que hace a la posibilidad de elevar tanto la calidad como el rendimiento del servicio, ubicándome en la perspectiva de la dirección.

Pienso que construir mayor autonomía o implantar un proyecto educativo, requiere de la constitución de un equipo de trabajo. De transformar al grupo docente en equipo. De lograr que cada uno sepa que su quehacer afecta al quehacer del conjunto y que el conjunto, los maestros constituidos en equipo, son el medio, el instrumento más idóneo para caminar hacia las metas.

La organización local del trabajo abarca desde la distribución de obligaciones y responsabilidades hasta la organización del tiempo y del espacio escolares; atiende a las actividades y tareas previsibles y genera modos relativamente establecidos, o criterios, para enfrentar las frecuentes situaciones no previsibles que suceden en ese ámbito. Entre las cuestiones previsibles, por ejemplo, la inicial asignación de grados se realiza en base a las preferencias de los maestros. El director evalúa estas preferencias atendiendo a las exigencias pedagógicas del grado requerido y a su estimación de las cualidades de los candidatos, que, por otra parte, no tiene reparos en explicitar. Cuando varios buenos candidatos coinciden en su preferencia, la situación se define por sorteo. Todos saben que hay un límite institucional para sus aspiraciones y por ello los maestros han propuesto dos o tres alternativas de ubicación. Todos coinciden en que, a pesar del límite, esta es una forma equitativa y sobre todo respetuosa de organizar la mayor responsabilidad del año. Se sienten "tomados en cuenta". Contra la tendencia a manejar esta situación poniendo en juego consideraciones personales o laborales -los más fíeles eligen o van a los grados más fáciles o más prestigiosos; los nuevos a los grados difíciles, privilegiadamente el primero- la puesta en juego de las necesidades curriculares restaura el signo de lo profesional para una decisión que suele olvidar su naturaleza técnica.

Hay otra limitación para las preferencias que, basada en necesidades del servicio, es constituida en criterio técnico compartido. La aguda movilidad docente que caracteriza a las escuelas marginales, tiende a resolverse concentrando a los maestros nuevos, a los que pedirán licencia o cambiarán de sede en el curso del año, en los terceros y cuartos grados, considerados menos exigentes por el saber gremial.

La distribución de Comisiones -las hay variadas y con cargas distintas- se calibra igualmente a través de consultas y acuerdos con relación a las dificultades del grado que toca atender. La distribución de las aulas y de los espacios de uso colectivo es objeto de planeación y previsión conjunta en base al criterio del director que apunta a conseguir las mejores condiciones para el trabajo de aula de cada uno y al mismo tiempo la no interferencia en el de las actividades colectivas (educación física, ensayos, ceremonias).

Así, por ejemplo, los maestros que trabajan en el tumo matutino de la misma escuela conservan su misma aula. Importa más salvaguardar la comodidad del docente respecto del uso del mobiliario y de decoración o uso de las paredes del salón que la secuencia por grados entre los salones de las dos alas del edificio.

Cuando se han asignado tareas o responsabilidades, este director otorga una notable libertad de acción y decisión a los encargados. Tiende a actuar más bien como supervisor del trabajo. Debe estar informado sobre el curso de los distintos asuntos y tiende a cuidar que su tratamiento o sus resoluciones no se contrapongan con disposiciones reglamentarias o no afecten otras actividades. En el marco de esas responsabilidades asignadas, pero también ante situaciones no previstas, los maestros se auto convocan en conjunto o en pequeños grupos para discutirlas, encontrar soluciones o someter sus propuestas a la dirección. El respeto a los criterios docentes, que no supone la aceptación sistemática o acrítica de sus propuestas; la instauración de un terreno de discusión profesional con ellos; la capacidad para transferir decisiones sin desaparecer como conductor, propicia un ambiente de confianza tal, que puede asimilar los llamados de atención, cuando suceden, como aspecto necesario y no conflictivo del trabajo.

El director ha construido diversas formas de estar presente en el quehacer de la enseñanza en las aulas, donde puede combinar vigilancia y apoyo. Las estrategias de conducción de este director que, asumiéndose como tal, no ha dejado de ser maestro, puede enseñamos mucho sobre diversas vías -en las que no puedo extenderme- para el mejor ejercicio de la función. La referencia a este caso tiene el sentido de mostrar la importancia de una dimensión de decisiones operativas que conjugan lo laboral con lo profesional; que suelen no atenderse por "triviales" y que, sin embargo, constituyen el abono básico para hacer sentir y entender que se es parte de una empresa colectiva y que esa empresa es pedagógica.

Se sabe, desde otros estudios (Ezpeleta, 1992), que al margen o con la anuencia del directivo, cada escuela, signada por las características sociales de sus niños, parece ubicar un nivel mínimo de „ calidad- alrededor del cual moverse. Construido por vías informales

y nunca sistematizado, ese nivel mínimo es producto de estimaciones y acuerdos implícitos sobre "el nivel cultural" de las familias y, en consecuencia sobre lo que los niños necesitan" ("estos padres están muy pendientes de la expresión oral o "para qué insistir con la lectura si en su medio..." o la matemática de conjuntos no es para estos chicos..."). Sobre estas bases, más fundadas en las equívocas valoraciones del sentido común que en el conocimiento técnico de cómo se aprende, los maestros suelen definir sus expectativas y, consecuentemente los contenidos principales a cubrir en cada grado. Ligadas a estas definiciones, suelen desarrollarse formas de control entre colegas de grados subsecuentes, sobre el cumplimiento de los logros esperados. Sacar a luz estas estimaciones, discutirlas, analizarlas y promover acuerdos explícitos entre el personal, se cuenta entre las alternativas realizables y seguramente fecundas.

Sucede también que la soledad del trabajo en el aula y las exigentes inquietudes o dificultades de los niños, genera, entre colegas, redes informales de apoyo y capacitación (Talavera, 1991). Los maestros tienden a nuclearse dentro de su escuela, por afinidades diversas y las consultas e informaciones sobre cómo resolver precisas situaciones de enseñanza, recorren la cotidianeidad de sus contactos. Como lo muestra otro estudio (Medina, 1990) estas redes pueden trascender el ámbito de trabajo inmediato y abarcar maestros de distintas escuelas. El hecho de que en la escuela no ha existido un espacio institucionalizado para canalizar las inquietudes profesionales de los maestros, es tan evidente como la necesidad de capacitación de que dan cuenta las redes mencionadas.

Sin embargo, en un intento reciente por formalizar un espacio para estos fines se advierten dificultades que seguramente conducirán a interrogarse sobre la potencialidad de lo informal frente a lo formal o sobre la importancia del grupo elegido frente al formalmente constituido por los colegas. Un estudio en curso, en México (Ramírez y Caporal, 1995), sobre la conformación del Consejo Técnico -que es el conjunto del cuerpo docente trabajando sobre problemas profesionales-para la definición del Proyecto Escolar, señala diversas dificultades entre los docentes, para asumir el trabajo en equipo en esa modalidad. El estudio destaca la escasa experiencia ante la necesidad de fundamentar una idea y someterla a opiniones diferentes o críticas e igualmente señala las dificultades para pensar

en dimensión de escuela; para dar el salto entre la reflexión sobre el grado como asunto propio y la reflexión sobre la escuela como asunto también propio. La riqueza de estas observaciones, para la conformación de equipos docentes, hace pensar, entre otras cosas, en el poder de inercia de aquella relación vertical e individual con los maestros, tan cultivada en la tradición del cargo directivo o en el peso de una formación magisterial que desestimó la importancia de la duda y la confrontación porque supone un maestro dueño de todas las respuestas. Pero, aun más, invita a profundizar en los núcleos de significación, en la constitución de las prácticas que será necesario revertir ensayando diversas estrategias.

Algunas experiencias conocidas me hacen pensar que el trabajo sobre contenidos curriculares, en la medida en que coloca frente a todos un referente "objetivo", constituye un punto de arranque facilitador para alentar la constitución del equipo. Ello agregado a que se trata del referente más pertinente si se piensa en la tarea sustantiva. Casos, entre otros, donde los directores han alentado el trabajo conjunto por niveles (primero y segundo grados juntos, tercero con cuarto y quinto con sexto) y han logrado la comunicación y los acuerdos necesarios para transformar la obligación burocrática de la planeación en agenda de trabajo. Sin embargo, la que me parece más interesante es una propuesta derivada de un ensayo de capacitación por plantel (González, 1995). En este caso, los equipos docentes, contando con una asesoría técnica, trabajaron por áreas de materias curriculares encontrando las competencias y los contenidos pertinentes e insoslayables para cada grado en función de la secuencia del conjunto de grados. Y luego pensaron en las relaciones y los reforzamientos posibles entre las áreas dentro de cada grado. Este modo de revisar los contenidos hizo visible el sentido de secuencia y progresión entre grados pero sobre todo se hizo claro el sentido de complementariedad en el trabajo de todos y cada uno de los maestros.

A propósito de las múltiples maneras, como éstas, de abordar el curriculum o de las múltiples entradas para tratar situaciones de la escuela, pienso que es posible comenzar a elaborar unos saberes compartidos, una conciencia sobre lo que se enseña, un control explícito y positivo entre pares, fértiles para la conformación del equipo de maestros.

Administrar la educación ha sido posiblemente una de las gestiones que en el nivel local y nacional, ha tropezado con múltiples problemas, pues se han diseñado diversas estrategias y metodologías, no obstante, los resultados evidencian debilidad; en tal sentido, se propone reivindicar la función del ser como tal, se fustiga la conciencia de quienes intervienen en este acontecimiento para producir actitudes desde dentro, desde las condiciones esenciales del sujeto.

Es decir, se plantea la búsqueda y construcción del "yo" pero en función del otro – él "nosotros" – como base y principio de una educación y sociedad diferentes, que esté, proyectadas hacia la conquista del amor y la libertad para los nuevos tiempos.

Administrar la educación, no son los principios ortodoxos, son los enunciados desprevenidos que provocan la incertidumbre, la sospecha, el desasosiego, la duda, lo que nos hace reflexionar y buscar el camino adecuado para poder conjugar la práctica educativa con la gestión en todo su conjunto.

Así pues, Administrar la educación exige inicialmente desentrañar los laberintos del educar y esto a su vez, necesita interiorizar los vericuetos de la cultura, de las ilusiones y de los sueños de los gestores de la misma.

El rol del docente y la naturaleza interpersonal del aprendizaje.

Aunque es innegable el carácter individual y endógeno del aprendizaje escolar, este no solo se compone de representaciones personales, sino que se sitúa así mismo en el plano de la actividad social y la experiencia compartida. Es evidente que el estudiante no construye el conocimiento en solitario, sino gracias a la mediación de los otros y en un momento y contexto cultural particular. En el ámbito de la institución educativa, esos "otros" son, de manera sobresaliente, el docente y los compañeros de aula.

Desde diferentes perspectivas pedagógicas, al docente se le han asignado diversos roles: el de transmisor de conocimientos, el de animador, el de supervisor o guía del proceso de aprendizaje, e incluso el de investigador educativo. La función del maestro no puede

reducirse a la de simple transmisor de la información ni a la de facilitador del aprendizaje, en el sentido de concretarse tan solo a arreglar un ambiente educativo enriquecido, esperando que los alumnos por sí solos manifiesten una actividad.

La actividad docente y los procesos mismos de formación del profesorado, deben plantearse como intención de generar un conocimiento didáctico o saber integrado, el cual trascienda el análisis crítico y teórico para llegar a propuestas concretas y realizables que permitan una transformación positiva de la actividad docente. El hilo conductor de este proceso de cambio didáctico es la problemática que genera la práctica docente y las propias concepciones espontáneas sobre la docencia. Frente a la postulados constructivistas , la utilización de situaciones problemáticas que enfrenta el docente en su práctica cotidiana es la plataforma para construir el conocimiento didáctico integrador al que hizo referencia anteriormente, para lo cual se debe plantear la pregunta ¿Qué conocimientos deben tener los profesores y qué deben hacer?, a la cual se responde con los siguientes planteamientos didácticos.

1. Conocer la materia que han de enseñar
2. Conocer y cuestionar el pensamiento docente espontáneo
3. Adquirir conocimientos sobre el aprendizaje de las ciencias
4. Hacer una crítica fundamentada de la enseñanza habitual
5. Saber preparar actividades
6. Saber dirigir la actividad de los alumnos
7. Saber evaluar
8. Utilizar la investigación e innovación en el campo.

CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL

En el mundo contemporáneo, la situación económica, política y social, y particularmente el desarrollo de la informática y las comunicaciones, hacen imprescindible el dominio de una lengua extranjera. Se considera que de cada tres habitantes, dos utilizan más de una lengua. No obstante, es bastante conocido que, los resultados en el aprendizaje tanto de segundas lenguas como de lenguas extranjeras distan mucho de las expectativas sociales.

En la literatura sobre la enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras, los términos competencia metodológica y competencia comunicativa son de uso común. Se define la competencia metodológica como: Configuración psicológica compleja de naturaleza afectivo-motivacional y cognitiva que manifiesta el profesor de lenguas extranjeras durante la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes, con ajuste a las condiciones objetivas y subjetivas en las que se ejecuta el proceso; con un enfoque educativo conducente a una competencia comunicativa cuyo contenido y forma sean portadores de los altos valores morales universales y nacionales que requiere el ciudadano del país del que se trate. Y, constituyen el contenido de la competencia metodológica: la competencia comunicativa, la competencia para operar con la lógica de actuación de la profesión, la competencia tecnológica, la competencia para aplicar el principio de la necesaria estabilidad y cambio, la competencia para aplicar en necesario sentido de prioridad y la competencia valoral.

Como puede observarse, la competencia comunicativa es el fin de la competencia metodológica y a la vez uno de sus contenidos principales. En el caso de la competencia comunicativa, a diferencia de la metodológica, un significativo número de investigadores, lingüistas y didactas de las lenguas extranjeras han aportado rudimentos teóricos que arrojan luz al estudio de esta importante categoría. Sin embargo, como podrá notarse más adelante, no existe consenso sobre su definición, pues algunos la tratan como habilidad, otros como capacidad y otros distinguen entre competencia y actuación.

A continuación se ofrece una sistematización y un análisis crítico de las concepciones sobre esta importante categoría de la metodología de la enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras, con la intención de que el mismo resulte útil y práctico, tanto a los profesores en ejercicio como a los estudiantes en formación como futuros profesores de lenguas extranjeras.

El desarrollo de la competencia comunicativa en los estudiantes, a la luz del enfoque comunicativo, constituye el objetivo de la enseñanza de lenguas extranjeras. Dicho término surge prácticamente unido a este nuevo enfoque y fue acuñando por Dell Hymes en 1974 y

con él se refería a la habilidad para la producción del lenguaje de manera situacional y socialmente aceptable. Su concepción incluía además cuándo hablar, cuándo no, sobre qué hablar, con quién, de qué manera; en fin, estar en condiciones de realizar un amplio repertorio de actos comunicativos y poder evaluarlos. Este autor proponía usar el término COMPETENCIA para designar las capacidades más generales de una persona y que era dependiente tanto del conocimiento tácito como de la habilidad para el uso.

Noan Chomsky, uno de los pioneros en el uso de este término, siempre ha distinguido entre '*competence*', competencia y '*performance*', actuación: el primero se refiere al conocimiento sobre la lengua y el segundo a su uso práctico. Al referirse al conocimiento, lo hace sobre la propia lengua por parte del hablante u oyente ideal '*native speaker*', es decir, "su conocimiento del sistema de reglas que le posibilitan generar y entender nuevas oraciones de una lengua, hasta el infinito" [Dorsch, F. 1985: 89]. De ello deriva la capacidad de juzgar, valorar y comparar intuitivamente oraciones en su realización fonética, su significado y su gramaticalidad.

Es evidente que existen contradicciones entre las definiciones propuestas. En consecuencia, se propone, a partir de la perspectiva asumida por el autor sobre la competencia metodológica como **CONFIGURACIÓN**, extender este enfoque al de **COMPETENCIA COMUNICATIVA**.

Dicho en términos generales, la configuración enfatiza no solo la estructura sino su dinámica, un todo indivisible, articulado, que no puede constituirse con la mera adición de elementos independientes. O sea, donde cada parte no es un elemento independiente, sino un miembro de un todo.

Contextualización de competencia comunicativa en lenguas extranjeras

Configuración de capacidades, conocimientos y habilidades lingüísticas y paralingüísticas que se manifiestan durante el acto comunicativo en la lengua extranjera a través del uso apropiado de esta para satisfacer las necesidades comunicativas individuales y colectivas, con ajuste a las normas lingüísticas, sociolingüísticas, discursivas y estratégicas que se

requieran; y, evidenciando tanto en el contenido como en la forma del mensaje los altos valores morales tanto universales como los del país que se trate.

El contenido de la competencia comunicativa ha recibido un tratamiento profuso. Canale y Swain (1980), introdujeron uno de los modelos más utilizados tanto por la lingüística como por la enseñanza de segundas lenguas y lenguas extranjeras. Este modelo es presentado por Brown G. (1996), y en él se divide la competencia en cuatro áreas fundamentales: competencia gramatical, competencia socio-lingüística, competencia discursiva y competencia estratégica.

Con posterioridad a esta, uno de los resultados investigativos más relevantes y, por tanto, de más utilidad ha sido el modelo de Bachman[1990: 17], al cual denominó la competencia como "Habilidades Comunicativas de la Lengua". De acuerdo con este modelo, existen dos áreas de competencia: la organizacional y la pragmática.

1. **Competencia organizacional**: gramatical (vocabulario, morfología, sintaxis, fonología/grafología) y textual (cohesión y organización retórica).
2. **Competencia pragmática**: Elocusionaria (ideacionales, manipulativas, heurísticas e imaginativas) y socio-lingüística (sensibilidad para diferenciar variedades dialectales, diferencias de registros y naturalidad, así como habilidad para interpretar las referencias culturales que resultan del acto comunicativo.

A los efectos del trabajo metodológico de los profesores de lenguas extranjeras, se ha considerado, por su claridad lingüística y utilidad didáctica, asumir las cuatro áreas utilizadas con más frecuencia en la enseñanza de lenguas extranjeras. Estas han sido tomadas del Modelo de Canale y Swain y el contenido de sus áreas se ha ido concretando y ampliando en la práctica a través de la aplicación del enfoque comunicativo. A continuación se presente una breve referencia a cada una de ellas.

1) Competencia gramatical (o lingüística): Incluye conocimiento del léxico, de las reglas de la morfología, la sintaxis, las oraciones gramaticales, la semántica y la fonología y además la habilidad para usar con exactitud la morfología y la sintaxis, la

fonología y la semántica de la lengua extranjera. Era este prácticamente el único componente objeto de atención con el enfoque estructural, que antecedió al enfoque comunicativo.

2) Competencia discursiva: Relacionada con el dominio de cómo combinar las formas gramaticales y el significado de manera tal que se obtenga un texto hablado o escrito, en diferentes tipos de textos. Ella incluye además la habilidad para unir las ideas tanto en el texto oral como en el escrito, lo cual significa el reconocimiento de que la lengua existe por encima del nivel de la oración, o sea, a nivel textual. El tratamiento a esta competencia tiene una importante implicación metodológica: dejar que los estudiantes expresen sus propias ideas y no que digan en otras palabras el contenido que el profesor les dio.

3) Competencia socio-lingüística: Incluye el conocimiento de las reglas socioculturales para el uso, el conocimiento de las normas, los estilos y los registros de la lengua que se trate. Se expresa en el uso de la lengua y los elementos paralingüísticos de manera apropiada al contexto en que se desarrolla el acto comunicativo. Significa ofrecer la cantidad necesaria de información, ni muy poca ni mucha; ser relevante de acuerdo con el tópico; y, ser sincero a no ser que sea necesario el uso del sarcasmo. Esta competencia incluye el conocimiento sobre las normas culturales, los estilos y los registros lingüísticos e implica además rebasar la consideración de lo correcto por lo apropiado.

4) Competencia estratégica: Referida a poseer estrategias para ser utilizadas en caso de insuficiencias en cualquier otra de las áreas de competencia. Consiste en estrategias verbales y no-verbales que pueden entrar en acción cuando existen rupturas en el mensajes o vacíos debido a insuficiencias en la competencia comunicativa en general. Es la habilidad para comenzar, continuar, enfatizar, concluir, etc. un acto comunicativo.

Antes de entrar en la palestra lingüística y educativa el enfoque comunicativo, generalmente, el dominio de una lengua extranjera se dividía en dos elementos fundamentales, la fluidez '***fluency***' y la exactitud '***accuracy***', entendiéndose por la primera la facilidad y rapidez para la elaboración del texto oral o escrito y por la segunda, la

corrección en la producción de los elementos fónicos, léxico-semánticos y morfosintácticos de la lengua.

La tendencia dentro del enfoque comunicativo ha sido, en general, hiperbolizar la fluidez en detrimento de la exactitud, cuestión esta que ha transcurrido por diferentes momentos en la aplicación del enfoque comunicativo. En el caso particular de Cuba, en estudios realizados por Rivera Pérez, J. S. (2001), se presenta una periodización del enfoque comunicativo en la cual se refleja el tratamiento a la fluidez y a la exactitud.

Según el referido estudio, la primera corriente en Cuba fue la 'precomunicativa', caracterizada por la estructuración del proceso sobre la base de situaciones, cuya base lingüística la constituyó el estructuralismo de Noam Chomsky. En este período se comienza a priorizar la fluidez sobre la exactitud. La segunda corriente fue la 'comunicativa pura' basada en el enfoque comunicativo o enfoque nocio-funcional (Wilkins, VanEk, Finnochiaro y otros), la cual se caracterizaba por la estructuración del proceso sobre la base de funciones comunicativas, con la base lingüística de la teoría de las funciones de A. D. Wilkins. Es en este período en el que alcanza la máxima expresión la hiperbolización de la fluidez en detrimento de la exactitud. Y, la tercera corriente es la 'sistémico-comunicativa', la que constituye una versión suavizada del enfoque comunicativo, o sea, un híbrido entre el enfoque estructural y el nocio-funcional y que pone el énfasis en la unidad de la forma, el significado y la función. Con respecto del tratamiento a la exactitud y la fluidez, en este período se da un tratamiento con mayor flexibilidad y sentido dialéctico.

No obstante tales valoraciones, este autor es del criterio que ha de tenerse en cuenta el carácter funcional de la competencia comunicativa que se aspira o se requiere formar en el estudiante, para determinar qué ha de priorizarse y le da un valor especial a la fluidez por considerarla de vital importancia en el desarrollo intelectual de los futuros profesionales. Es por ello que, para su clarificación y profundización, se presenta el estudio y sistematización realizado por Daudinot, I. (1997).

Fluidez: Factor intelectual reconocido como aptitud que se manifiesta en alto grado en las personas creativas. Se evidencia en forma de imágenes, ideas, palabras, construcciones de diversidad de tipos. También es considerada como habilidad de evocar un gran número de ideas o soluciones posibles a un problema.

Y considera como componentes de la fluidez:

Fluidez verbal: Factor de tipo simbólico, los significados de las palabras no se tienen en consideración, se es del criterio que sólo hay que satisfacer la regla de clase y se hace válida la respuesta.

Fluidez ideativa: Al contrario de la anterior, cobran un alto significado las unidades semánticas producidas bajo los efectos de un estímulo dado. Torrance la cataloga como la habilidad de evocar una variedad de hipótesis sobre posibles soluciones a un problema.

Fluidez asociativa: Las relaciones semánticas son las más importantes, estas pueden estimularse no solo mediante impulsos, sino también mediante la observación de hechos y sucesos.

Fluidez figurativa: Es en la que los productos revisten las formas de unidades que habrá que considerar de forma aislada o lo que es lo mismo, el estímulo siempre será una figura básica a la cual se agregan o sustraen elementos para originar otras figuras.

Fluidez de expresión: Es de naturaleza semántica y genera productos que revisten la forma de sistema.

La forma en que se manifiesta la fluidez es específica para cada individuo y depende, en última instancia, del estímulo que la provoca. Es por eso que está relacionada con la exactitud, por lo que pudiera analizarse la posibilidad de no crear una dicotomía entre fluidez y exactitud, sino por el contrario, integrarlas de manera dialéctica, acercando el concepto de exactitud al de competencia comunicativa; de manera tal que la exactitud presuponga entre sus elementos y con una alta jerarquía, la fluidez y que ello se manifieste,

además, con una adecuada flexibilidad, entendida como: "....factor que se manifiesta mediante los cambios de una estructura de pensamiento a otra, de una dirección a otra, de una percepción a otra, de una línea a otra en las soluciones de problemas." [Daudinot, I., 1997]

No obstante, en las cuatro áreas de la competencia metodológicas recomendadas como más viable para el trabajo metodológico de los profesores de lenguas extranjeras, la exactitud forma parte de la competencia gramatical o lingüística, mientras que la fluidez consiste en la competencia discursiva.

Los elementos teóricos abordados en este artículo pueden resultar de gran valor para los profesores de lenguas extranjeras como basamento para la toma de decisiones de carácter metodológico que le corresponde realizar en su labor educativa diaria. Sin dudas que su aplicación consecuente puede ayudar a elevar los niveles de eficiencia en el aprendizaje, o sea, a un mayor desarrollo de la competencia comunicativa, que, como se ha enfatizado, constituye el propósito fundamental del aprendizaje de lenguas extranjeras.

Se significa la implicación teórico-metodológica de la novedad en el enfoque que se asume para definir la competencia comunicativa, cuyos rasgos esenciales son: su carácter de configuración; la implicación de capacidades, conocimientos y habilidades lingüísticas y paralingüísticas; la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas; el ajuste a las normas lingüísticas, sociolingüísticas, discursivas y estratégicas; y la evidencia de los valores morales en el contenido y la forma del mensaje.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversas estrategias metodológicas que permitieron plantear la validez y confiabilidad de la información logrando el objetivo planteado, detalladas a continuación:

Por el propósito

La investigación es **aplicada**, porque permitió resolver problemas prácticos y concretos en relación al conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés, en función de la gestión académica del Instituto de Idiomas.Se caracterizó por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Permitió además el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Por el nivel

Es **descriptiva,** porque permitió describir y medir de cierta manera la relación de causa y efecto las variables de la investigación realizada en cuanto a la gestión académica, e independientemente el aporte al conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés desarrollado por las autoridades, docentes y estudiantes sujetos de estudio.

Por el lugar

Es de **campo**, porque se tuvo que realizar contacto directo con los sujetos de la investigación y en el lugar de los hechos; es decir, el mismo Instituto de Idiomas, aulas donde se realizan las actividades pedagógicas y evidenciar la logística para el desarrollo del proceso administrativo y social en el área de inglés.

Por el origen

Es **bibliográfica**, permitió conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes teorías, enfoques y conceptualizaciones, así como también criterios de diversos autores acerca de la gestión educativa y su influencia en el ámbito pedagógico, administrativo y social en el área de inglés.

Por la dimensión temporal

Es **transversal,** porque su estudio se realizó en un periodo concreto de tiempo establecido en el tema de investigación como es el periodo académico 2010-2011.

Por el tiempo de ocurrencia

Fue **retrospectivo**, porque permitió indagar sobre los hechos ocurridos en el pasado y registrar los datos con la finalidad de fortalecer y realizar mejoras a los procesos de la gestión académica institucional del Instituto de Idiomas.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el logro de los objetivos propuestos fue fundamental la recolección de datos, por lo que fue importante utilizar las técnicas de entrevista y encuestas respectivamente apropiadas que permitieron recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

Se aplicaron dos instrumentos para la recolección de la información: cuestionario de preguntas estructuradas a los estudiantes y docentes, mientras que una guía de entrevista a los directivos, que consistió en interrogantes a fin de poder confrontar entre un instrumento y otro.

Plan de procesamiento y análisis de datos

Los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos enunciados fueron tabulados y organizados para el procesamiento a través de una base de sistematización de datos mediante la ayuda del utilitario Microsoft Excel.

Posteriormente se obtuvieron resultados en términos de medidas estadísticas descriptivas como son: distribución de frecuencias, porcentajes, para lo cual se siguió el siguiente proceso:

1. Recolección de datos a través de encuestas y guía de entrevista.
2. Se determinó para cada ítem la frecuencia y el porcentaje de opinión.
3. Se agruparon las respuestas de acuerdo con las dimensiones del estudio.
4. Se analizaron en términos descriptivos los datos que se obtuvieron.
5. Se interpretó los resultados, para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

En la presente investigación los datos obtenidos se representaron mediante cuadros estadísticos y gráficos de barras, la entrevista y la encuesta fueron representadas a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados. Estudiando los resultados obtenidos, se pudo llegar al análisis e interpretación de los mismos.

UNIVERSO Y MUESTRA

Universo

Para la presente investigación se definió un universo o población de referencia conformada por el siguiente segmento.

Distribución de la Población

FUNCIÓN	NÚMERO DE SUJETOS
Directivos de la UEB	2
Docentes del área de Inglés	18
Estudiantes Primeros años UEB	1087
TOTAL	1107

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se calculó a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de estudiantes de los primeros años de la universidad, ya que el de directivos y docentes fue considerado como parte de la muestra con probabilidad uno (1).

FÓRMULA

$$n = \frac{N}{e^2\,(N-1)+1}$$

Los alumnos están distribuidos de la siguiente manera, de acuerdo a las matrículas que reposan en el Instituto de Idiomas.

FACULTAD	CICLOS	CARRERA	No. Estudiantes
CIENCIAS AGROPECUARIAS	PRIMERO	ING. AGRONÓMICA	9
	PRIMERO	MEDICINA VETERINARIA	10
CIENCIAS DE LA SALUD	TERCERO A	ENFERMERÍA	26
	TERCERO B	ENFERMERÍA	31
	TERCERO C	ENFERMERÍA	27
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	PRIMERO	HOTELERÍA Y TURISMO	28
	PRIMERO	COMUNICACIÓN SOCIAL	21
	TERCERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	29
	QUINTO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	9
	PRIMERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	38
	PRIMERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	22
	TERCERO A	ING. COMERCIAL	11
	TERCERO B	ING. COMERCIAL	12
	QUINTO	ING. COMERCIAL	24
	PRIMERO	ING. COMERCIAL	37
	PRIMERO	ING. COMERCIAL	13
	PRIMERO A	ING. SISTEMAS	24
	PRIMERO B	ING. SISTEMAS	21

	SEGUNDO	ING. SISTEMAS	15
	CUARTO	ING. SISTEMAS	8
	SEGUNDO	MARKETING	14
	SEGUNDO	TEC. EN INFORMÁTICA	18
	PRIMERO	TEC. EN INFORMÁTICA	13
JURISPRUDENCIA	PRIMERO	DERECHO DIURNO	36
	PRIMERO	DERECHO NOCTURNO	36
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	PRIMERO	EDUCACIÓN BÁSICA	26
	TERCERO	EDUCACIÓN BASIC SEMI PRESENCIAL	30
	TERCERO	EDUCACIÓN BÁSICA PRESENCIAL	19
	PRIMERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	83
	TERCERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	18
	PRIMERO	PARVULARIA PRESENCIAL	33
	TERCERO	PARVULARIA PRESENCIAL	12
	TERCERO	PARVULARIA SEMI PRESENCIAL	13
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA SAN MIGUEL			
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	TERCERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	19
	PRIMERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	38
	PRIMERO	SECRETARIADO EJECUTIVO	21
JURISPRUDENCIA	PRIMERO	DERECHO	25
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	PRIMERO	EDUCACIÓN BASICA	32
	PRIMERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	70
SUED CHILLANES			
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	PRIMERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	53
	PRIMERO	EDUCACIÓN BÁSICA	26
	TERCERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	15
SUED RIOBAMBA			
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	TERCERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	22
TOTALES			1087

$$n = \frac{1087}{0{,}05^2\,(1087-1)+1}$$

$$n = \frac{1087}{0{,}0025(1086)+1}$$

$$n = \frac{1087}{3{,}715}$$

$$n = 293$$

Total de la muestra de estudiantes 293

MUESTRA POR ESTRATOS

$$Ksh = \frac{n}{\mathrm{N}}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

S = desviación estándar de cada elemento en el estrato h; y,

K = es una proporción constante que representa el resultado de un *n* óptima para cada estrato.

Representación

$$Ksh = \frac{293}{1087}$$

$$Ksh = 0{,}27$$

FACULTAD	CICLOS	CARRERA	No. Estud.	FRACCIÓN MUESTRA	TOTAL
CIENCIAS AGROPECUARIAS	PRIMERO	ING. AGRONÓMICA	9	0,27	2
	PRIMERO	MEDICINA VETERINARIA	10	0,27	3
CIENCIAS DE LA SALUD	TERCERO A	ENFERMERÍA	26	0,27	7
	TERCERO B	ENFERMERÍA	31	0,27	8

	TERCERO C	ENFERMERÍA	27	0,27	7
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	PRIMERO	HOTELERÍA Y TURISMO	28	0,27	8
	PRIMERO	COMUNICACIÓN SOCIAL	21	0,27	6
	TERCERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	29	0,27	8
	QUINTO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	9	0,27	2
	PRIMERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	38	0,27	10
	PRIMERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	22	0,27	6
	TERCERO A	ING. COMERCIAL	11	0,27	3
	TERCERO B	ING. COMERCIAL	12	0,27	3
	QUINTO	ING. COMERCIAL	24	0,27	6
	PRIMERO	ING. COMERCIAL	37	0,27	10
	PRIMERO	ING. COMERCIAL	13	0,27	4
	PRIMERO A	ING. SISTEMAS	24	0,27	6
	PRIMERO B	ING. SISTEMAS	21	0,27	6
	SEGUNDO	ING. SISTEMAS	15	0,27	4
	CUARTO	ING. SISTEMAS	8	0,27	2
	SEGUNDO	MARKETING	14	0,27	4
	SEGUNDO	TEC. EN INFORMÁTICA	18	0,27	5
	PRIMERO	TEC. EN INFORMÁTICA	13	0,27	4
JURISPRUDENCIA	PRIMERO	DERECHO DIURNO	36	0,27	10
	PRIMERO	DERECHO NOCTURNO	36	0,27	10
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	PRIMERO	EDUCACIÓN BÁSICA	26	0,27	7
	TERCERO	EDUCACIÓN BÁSICA SEMI PRESENCIAL	30	0,27	8
	TERCERO	EDUCACIÓN BÁSICA PRESENCIAL	19	0,27	5
	PRIMERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	83	0,27	21
	TERCERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	18	0,27	5
	PRIMERO	PARVULARIA PRESENCIAL	33	0,27	9
	TERCERO	PARVULARIA PRESENCIAL	12	0,27	3
	TERCERO	PARVULARIA SEMI PRESENCIAL	13	0,27	4

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA SAN MIGUEL					
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	TERCERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	19	0,27	5
	PRIMERO	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	38	0,27	10
	PRIMERO	SECRETARIADO EJECUTIVO	21	0,27	6
JURISPRUDENCIA	PRIMERO	DERECHO	25	0,27	7
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	PRIMERO	EDUCACIÓN BÁSICA	32	0,27	9
	PRIMERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	70	0,27	19
SUED CHILLANES				0,27	0
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	PRIMERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	53	0,27	14
	PRIMERO	EDUCACIÓN BÁSICA	26	0,27	7
	TERCERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	15	0,27	4
SUED RIOBAMBA					
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	TERCERO	INF. EDUCATIVA PRESENCIAL	22	0,27	6
TOTALES			1087		293

MÉTODOS

Histórico – Lógico.- Permitió realizar un estudio evolutivo del Instituto de Idiomas, del razonamiento lógico de lo ocurrido en el transcurso del tiempo y se ve plasmado en la elaboración de los antecedentes históricos de esta investigación.

Deductivo. – Permitió descomponer los aspectos principales que incidieron en el trabajo de investigación en relación a la Gestión Académica Institucional, para posteriormente establecer propuestas y conclusiones. Validadas con el análisis e interpretación de datos.

Inductivo.- Se realizó un proceso analítico y sistemático mediante el cual permitió evidenciar el aporte al conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés mediante hechos o fenómenos particulares que permitieron llegar a emitir conclusiones y recomendaciones.

Se desarrolló un proceso de **acción-reflexión-acción.** Que admitió superar el problema planteado a través de las estrategias de cambio.

Dialéctico - propositivo.- Es el que orientó a confrontar la práctica actual de la Gestión Académica Institucional con los que deben ser ejercidos a fin de conseguir una mejor competitividad y aceptación por parte de la comunidad educativa.

Método de investigación Acción.- Se aplicó este método combinando dos tipos de conocimientos: el conocimiento teórico y el conocimiento de un contexto determinado. La propia investigación se combinó de forma simultánea; el hecho de encontrar problemas implicó el buscar soluciones y acciones para conseguirlo.

Se desarrolló un proceso de **acción-reflexión-acción**, que permitió superar el problema planteado a través de las estrategias de cambio.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Producto de la investigación, ayudado con los métodos y las técnicas enunciadas se encontró un sin número de problemas y sub problemas, sin embargo de igual manera se encontró soluciones, las mismas que fueron aplicadas a través de la investigación - acción y estas a través de las estrategias de cambio.

EJE ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	ACCIÓN	INDICADOR	PERIODICIDAD
DESARROLLO CURRICULAR	Desarrollo de logros e indicadores de logro para el periodo 2011 – 2012	Trabajo por secciones para evaluar y editar los logros e indicadores de logro acuerdo con el nuevo documento de estándares para el área.	100% de los logros e indicadores deben estar basados en los estándares del programa.	Previo al comienzo del Ciclo
	Aplicación de exámenes de evaluación externos y simulacros.	Evaluación de estrategias para el IDIUEB oral exams para los niveles 1, 2 y 3.	2 estrategias planteadas por cada criterio débil en los exámenes.	Al final de cada ciclo

		Aplicación de simulacro de TOEFL en línea.	Estudiantes que han participado en los cursos de Suficiencia que oferta el IDI.	Febrero de 2012
	Capacitación permanente a los docentes del IDIUEB.	Talleres de Metodología de Toefl y trabajos.	Docentes titulares y a contrato.	Durante el año Académico
	Comunicación en inglés al interior de la comunidad académica.	Encontrar y aplicar estrategias que apoyen el uso de lengua extranjera dentro y fuera del salón de clase.	3 estrategias ideadas y aplicadas.	Semestral
	Desarrollo y Planificación de contenidos estandarizados	Elaboración de syllabus estandarizado con materiales planificados (modulo)	Todos los docentes del IDIUEB.	Inicio de ciclo
	Control de Avance Académico	Desarrollo y seguimiento del mismo para lograr las metas trazadas	Todos los docentes del IDIUEB.	Semanalmente durante todo el año lectivo
	Apoyo académico para los profesores extranjeros que llegan a la Universidad	Dotación de espacios áulicos para fortalecer la enseñanza del inglés.	Al menos 2 laboratorios con tecnología para la enseñanza del idioma.	En ejecución
	Planta docente suficiente para contribuir al desarrollo curricular	Contratación por parte de las autoridades de acuerdo a la Ley	10 profesores a contrato bajo la modalidad de tiempo completo.	Ciclos
DESARROLLO EXTRACURRICULAR	Lograr interacción de los estudiantes con ambientes reales de uso de la lengua.	Salida a proyectos de teatro, exposiciones, etc, con los estudiantes de 3er nivel.	1 salida a 2 obras de teatro ofrecidas por compañías con los niveles en transición. Encuesta de satisfacción sobre el 80%	Marzo del 2012
		Presentación de Story Talleres del Instituto de Idiomas con estudiantes de la suficiencia.	1 función para niveles 2 y 3. Encuesta de satisfacción sobre el 80%.	Marzo del 2012

	Club de Spelling	Dominio de vocabulario, pronunciación y el uso del idioma de una forma activa y productiva	Mejores estudiantes de las facultades. (Concurso Inter-facultades)	Todo el Año Académico
		Realización del Día de Inglés.	1 día de actividades de interacción, Rally, Parade. 100% de los estudiantes participando.	Abril15 del 2012
	Socializar los proyectos de aula al interior y exterior del Instituto.	Realizar jornadas de socialización de los proyectos de aula	2 jornadas de socialización invitando público, estudiantes del IDIUEB.	Principio y fin del primer semestre
DESARROLLO SOCIAL Y PROFESIONAL	Participación en eventos académicos externos que enriquezcan el quehacer pedagógico al interior del área.	Participación en eventos académicos y talleres externos.	3 profesores como mínimo alternativamente	Todo el año académico
	Crear un programa de capacitación interno para fortalecimiento del proyecto multilingüe del Instituto	Jornadas de capacitación bajo responsabilidad de los profesores del área en diferentes temáticas	3 niveles en inglés, kichwa, y suficiencia en inglés.	Ciclos
DESARROLLO INTERDISCIPLINAR	Salidas pedagógicas mediante la integración curricular a través del multilingüismo	Creación de material de divulgación en inglés, kichwa y español.	100% de los materiales de divulgación tendrán la misma información en inglés, kichwa y español.	Ciclos
		Apoyar a la salida pedagógica en lengua extranjera.	1 Actividad planeada para apoyar fases de la salida pedagógica utilizando el contexto socio cultural e histórico de los lugares que se visitaran	Antes de la salida se presenta la propuesta

- ✓ Elaboración y entrega de un manual general de organización del instituto de idiomas para una mejor gestión pedagógica, administrativa y social.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES DE LOS PRIMEROS AÑOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

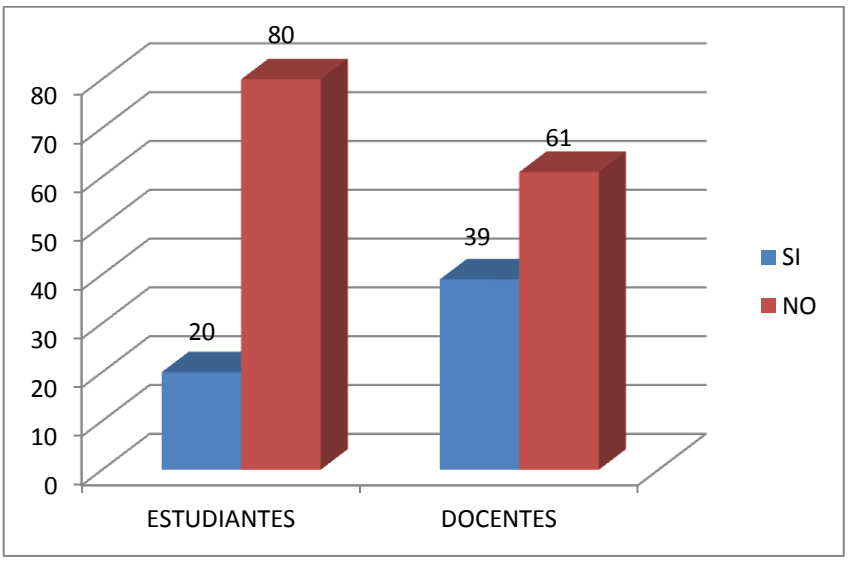
Pregunta 1. ¿Conoce cómo está estructurado el Instituto de Idiomas?

CUADRO 1

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	58	20	7	39
NO	235	80	11	61
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 1



Análisis e Interpretación

La mayoría de docentes y estudiantes, manifiestan no conocer como se encuentra estructurado el Instituto de Idiomas, en vista de que de parte de quien dirige esta actividad, su director no se ha difundido de manera escrita, ni verbal; sin embargo, un porcentaje significativo manifiesta si conocer sobre su estructuración. En la actualidad luego de haber realizado algunos proyectos de difusión un porcentaje significativo manifiestan conocer como se encuentra estructurado el Instituto de Idiomas.

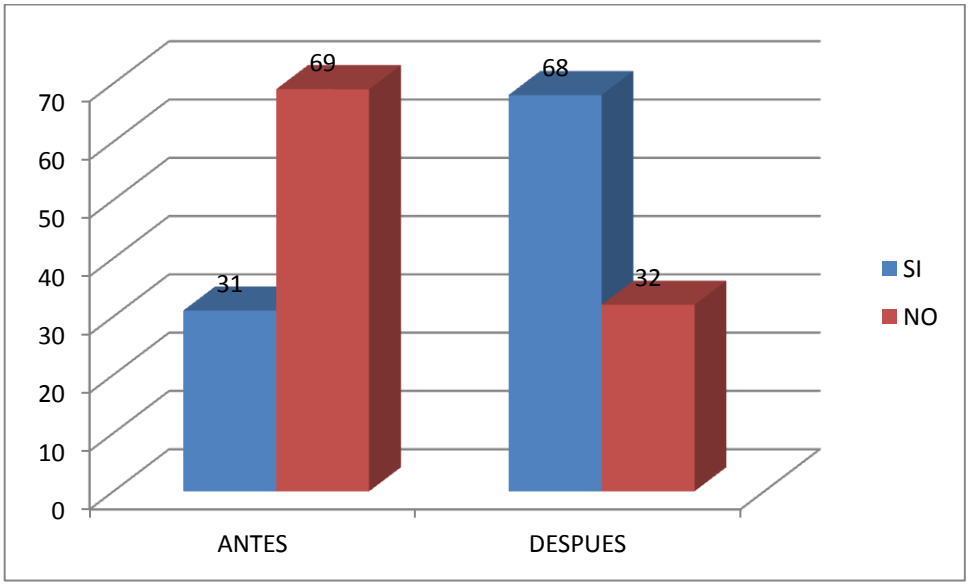
Pregunta 2.- Conoce las funciones que cumple el Instituto en el desarrollo de la gestión académica.

CUADRO 2

CATEGORÍAS	ANTES		DESPUÉS	
	F	%	F	%
SI	90	31	200	68
NO	203	69	93	32
TOTAL	**293**	**100**	**293**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes de primer año de la UEB

GRÁFICO 2



Análisis e Interpretación

De igual manera a la pregunta formulada a los estudiantes, sobre si conocen de las funciones que cumple el instituto en el desarrollo de gestión académica, la mayoría se manifiestan no conocer; en vista de que cuando asisten a sus actividades, únicamente tanto su director como sus docentes poco promocionan sobre el Instituto. Al tener conocimiento sobre este particular tanto docentes como el señor Director se han dedicado a difundir las funciones que cumple el Instituto de Idiomas.

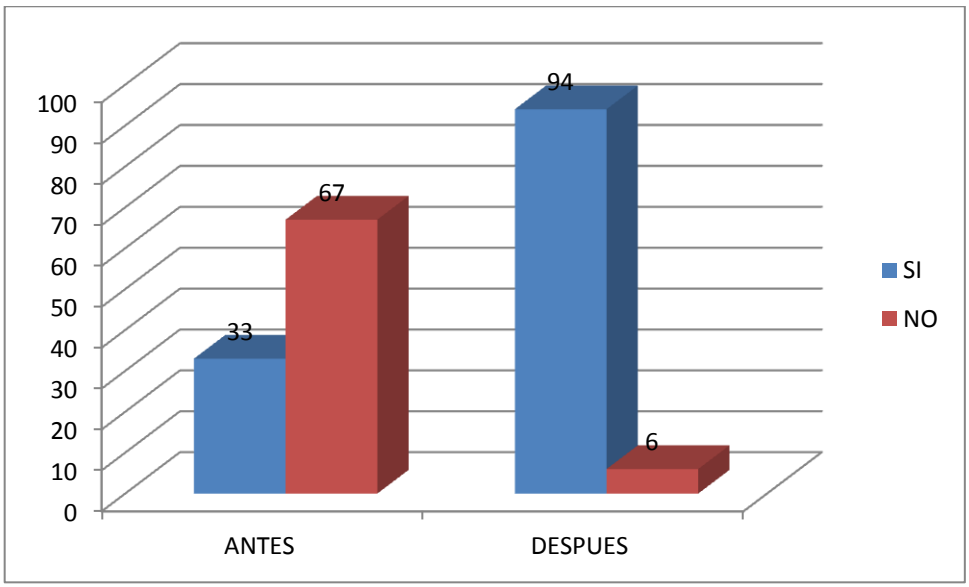
Pregunta 3.-Participó en el diseño del Proyecto de Creación del Instituto.

CUADRO 3

CATEGORÍAS	ANTES		DESPUÉS	
	F	%	F	%
SI	6	33	17	94
NO	12	67	1	6
TOTAL	**18**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a docentes de la UEB

GRÁFICO 3



Análisis e Interpretación

De la investigación que se cumple a la pregunta sobre la participación en el diseño de creación del Instituto a sus docentes, en su mayoría se manifiestan no haber participado; ya que no han tenido la oportunidad de haber sido convocados, caso contrario hubiese sido transcendental su participación, ya que al habérsele dado la categoría de Instituto todos y todas hubiésemos asumido esta responsabilidad. A partir de estos desfases que han estado ocurriendo al interior del Instituto de Idiomas, su máxima autoridad, ha tratado en un cien por ciento de involucrar a sus docentes para la elaboración de reglamentos, convenios, etc.

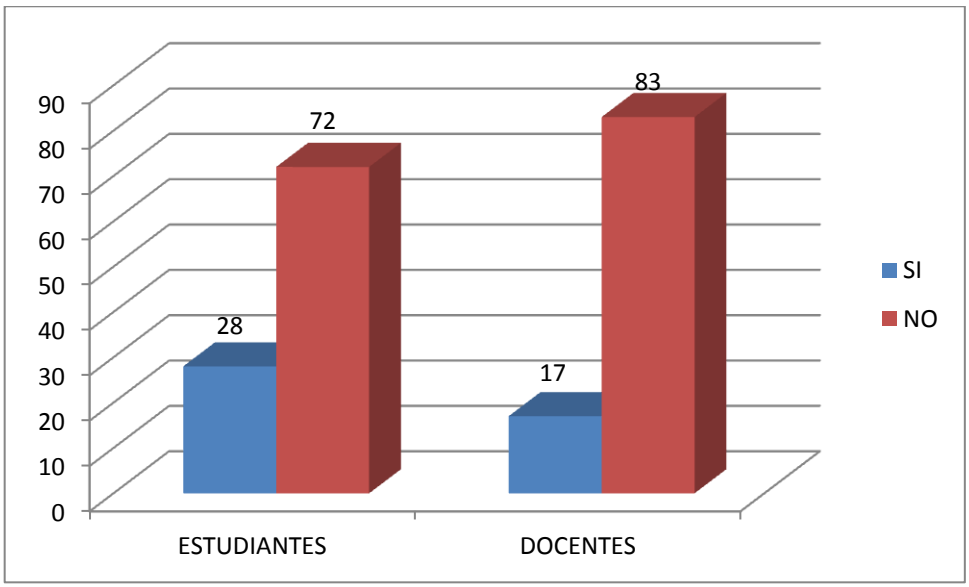
Pregunta 4.- Conoce sobre la misión y visión del Instituto.

CUADRO 4

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	81	28	3	17
NO	212	72	15	83
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 4



Análisis e Interpretación

Sobre la Misión y Visión que le corresponde al Instituto, para el cumplimiento de sus fines, objetivos y políticas, la mayoría tanto de docentes como estudiantes manifiestan no conocer, lógicamente al no haber participado en la estructuración del proyecto de creación es lógico que desconozcan. Al conocer sobre este particular se ha venido realizando una masiva difusión sobre la Misión y Visión del Instituto de Idiomas en las respectivas horas clase de los estudiantes.

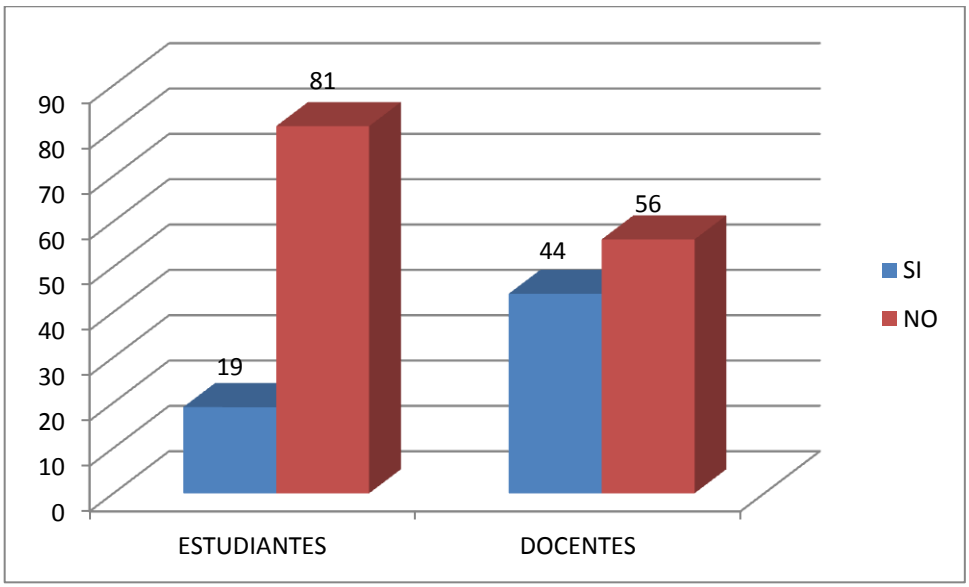
Pregunta5.-. Conoce sobre las políticas y objetivos del Instituto

CUADRO 5

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	56	19	8	44
NO	237	81	10	56
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 5



Análisis e Interpretación

Cuando consultamos que si conocen las políticas y objetivos del Instituto en el caso de los estudiantes mayoritariamente manifiestan no conocer; en el caso de los docentes el referente es significativo, ya que los porcentajes casi coinciden en esta interpretación, pues se deduce que las políticas y objetivos conllevan a una identidad significativa en su desarrollo de gestión. En la actualidad luego de un arduo trabajo, tanto docentes como estudiantes están informados sobre las políticas y objetivos para el cual fue creado.

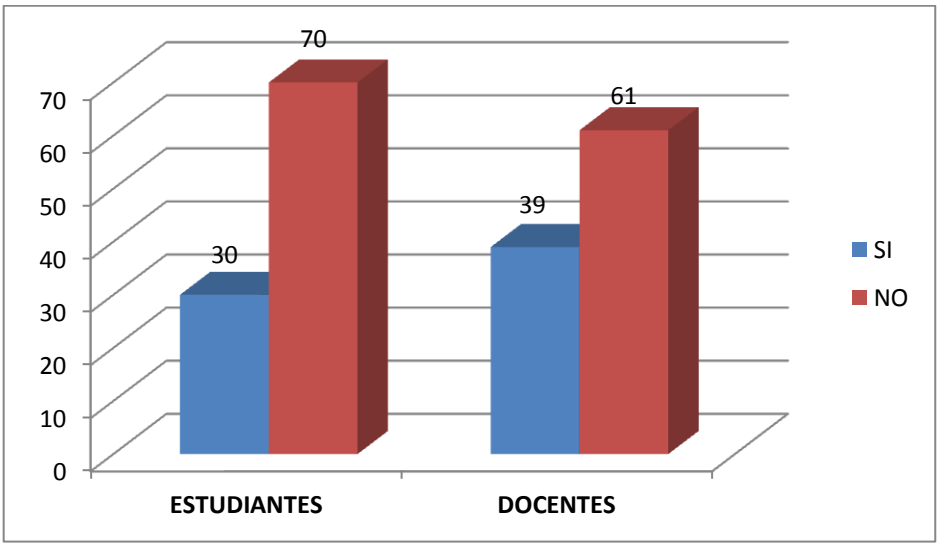
Pregunta 6.- Existe comunicación oportuna y permanente sobre las actividades del Instituto.

CUADRO 6

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	87	30	7	39
NO	206	70	11	61
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 6



Análisis e Interpretación

En el caso de los estudiantes manifiestan de la poca comunicación sobre las actividades que cumple el instituto, ya que en el poco espacio de tiempo que poseen para recibir la cátedra no hay esta comunicación; y en caso de los docentes, los porcentajes son en el término de una media de que si existe comunicación. En consecuencia se planteara en el capítulo de las recomendaciones se consideren estos aspectos que tanto se necesita en una comunicación oportuna. En la actualidad hemos procurado dar mucha atención a los estudiantes en este tema, informándoles oportunamente y con anticipación sobre las actividades a desarrollarse en el Instituto de Idiomas.

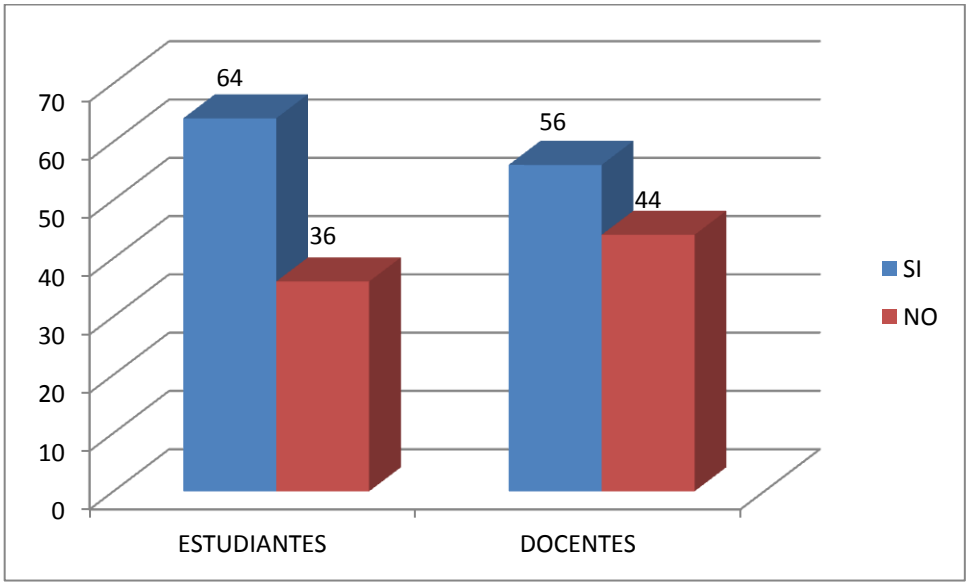
Pregunta 7.-Se efectúan actividades de control y evaluación permanente para el mejoramiento del aprendizaje.

CUADRO 7

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	187	64	10	56
NO	106	36	8	44
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 7



Análisis e Interpretación

Referente a las actividades de control y evaluación los porcentajes manifiestan si mantener este control específicamente en el orden del control académico y de asistencia pero es necesario que este control y evaluación debiera ampliarse a aspectos administrativos para que haya fluidez y se mejore tanto el aprendizaje como la vinculación entre directivos, docentes y estudiantes. En la actualidad se viene cumpliendo en un cien por ciento actividades de control y evaluación para alcanzar una buena enseñanza aprendizaje.

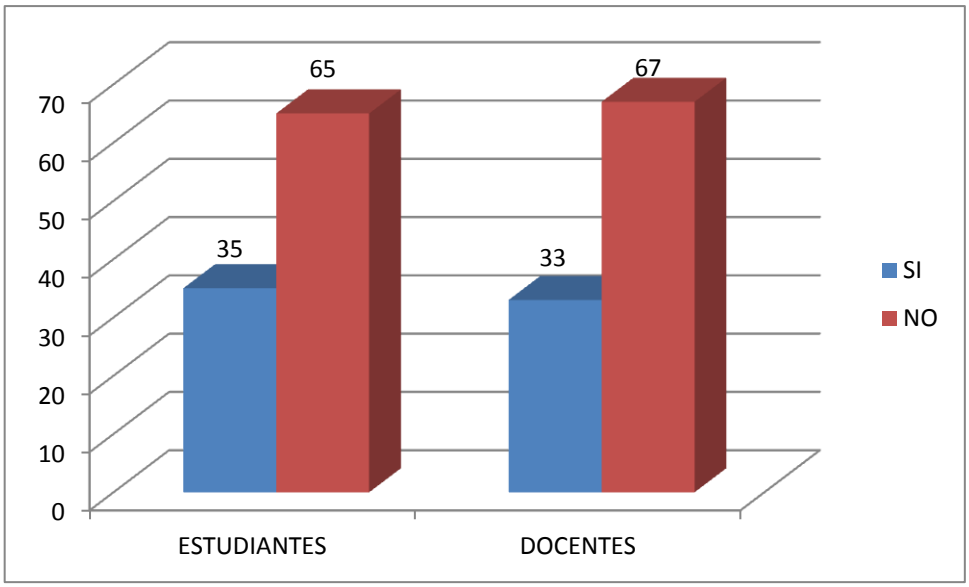
Pregunta 8.- La infraestructura es adecuada para el desarrollo de las actividades académicas.

CUADRO 8

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	102	35	6	33
NO	191	65	12	67
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 8



Análisis e Interpretación

El manifiesto de docentes y estudiantes es la escasa infraestructura que posee el instituto, ya que las actividades lo están recibiendo en aulas comunes que no prestan los servicios y beneficios para estos fines. Luego de atravesar una serie de dificultades e incomodidades, se ha venido mantenido reuniones con las Autoridades de la Universidad en las cuales hemos manifestado nuestro malestar por la falta de una adecuada infraestructura para la labor académica, consiguiendo ser tomados en cuenta para la construcción del Edificio del Instituto de Idiomas, el mismo que bridara infraestructura y tecnología de calidad (en ejecución).

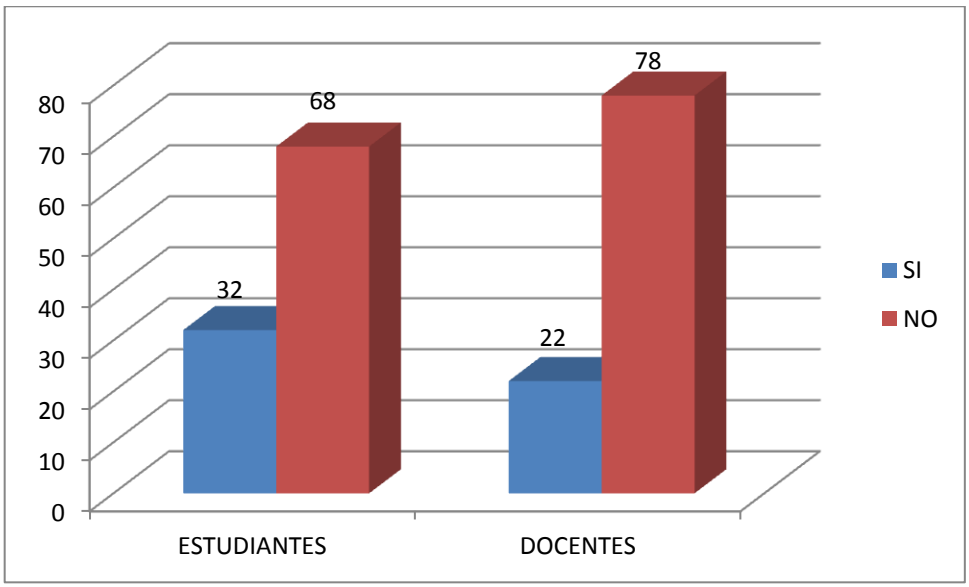
Pregunta9.- Existen laboratorios para el desempeño académico.

Cuadro 9

CATEGORÍAS	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	93	32	4	22
NO	200	68	14	78
TOTAL	**293**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes y docentes de la UEB

GRÁFICO 9



Análisis e Interpretación

Concomitante a los resultados de la infraestructura docentes y estudiantes se manifiestan; no conocer la existencia de laboratorios, pues los dos o tres que existen en la Universidad, como que se ha hecho propiedad de las facultades, no permitiendo el acceso a los mismos a estudiantes y docentes que tanto necesitan de estos ambientes. Con la construcción del edifico del Instituto de Idiomas ofreceremos laboratorios con equipos tecnológicos de primera.

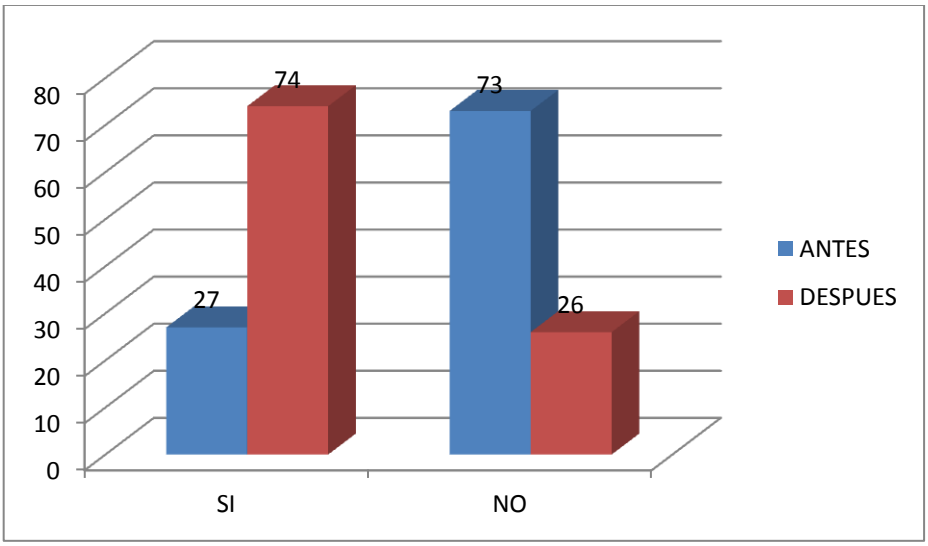
Pregunta 10.- Existen los suficientes recursos para el funcionamiento del Instituto que beneficien a los estudiantes.

CUADRO 10

CATEGORÍAS	ANTES		DESPUÉS	
	F	%	F	%
SI	79	27	217	74
NO	214	73	76	26
TOTAL	**293**	**100**	**293**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes de primer año de la UEB

GRÁFICO 10



Análisis e Interpretación

Se manifiestan desconocer, sin embargo piensan que al haberse cobrado por concepto de matricula el valor de $10.oo, deben existir estos recursos para su normal funcionamiento; esto, con la dotación de implementos y materiales.

Además debo manifestar que a la pregunta; si, en verdad consta este rubro en el proyecto de creación del Instituto, esto a través del concepto de autogestión, por no contar con una partida presupuestaria desde la Universidad. En la actualidad se viene realizando varios programas de autogestión para de esta manera lograr el buen funcionamiento del Instituto que beneficien a los estudiantes.

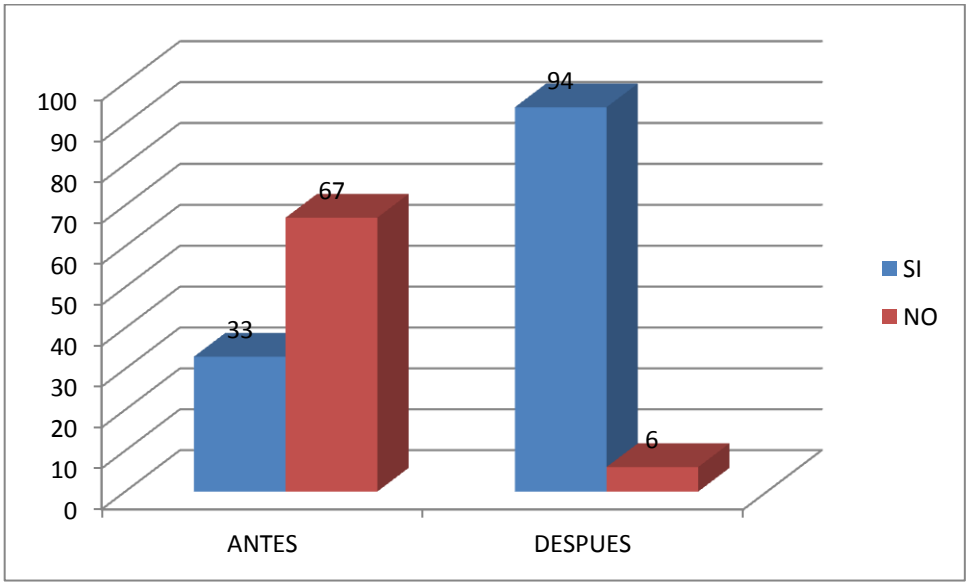
Pregunta 10.- La jerarquía y autoridad que se ejerce en el Instituto están claramente definidas.

CUADRO 10

CATEGORÍAS	ANTES		DESPUÉS	
	F	%	F	%
SI	6	33	17	94
NO	12	67	1	6
TOTAL	**18**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a docentes de la UEB

GRÁFICO 10



Análisis e Interpretación

Se manifiestan los docentes sobre la falta de autoridad que se ejerce en el Instituto para la toma de decisiones ya que el mismo está supeditado en orden jerárquico al Vicerrectorado Académico, razón por la que sin el visto bueno de la autoridad y las instancias correspondientes no se puede considerar un plan de desarrollo en el que se involucraría a medios internos y externos. Actualmente contamos con un director titular, lo cual lo faculta a tomar sus propias decisiones en función del mejoramiento del Instituto de Idiomas.

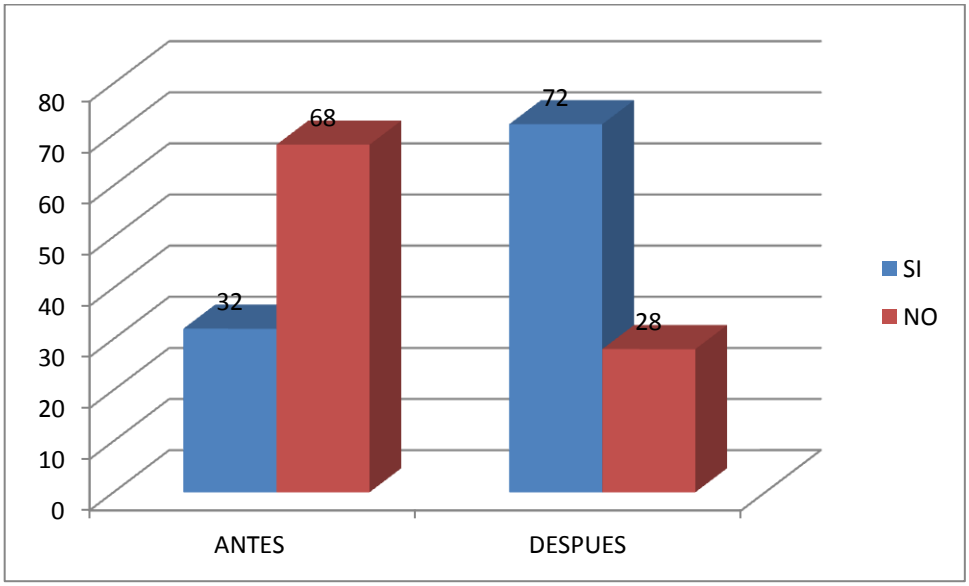
Pregunta 11.- Conoce si el Instituto realiza actividades de inter cambio académico con instituciones a nivel provincial y nacional.

CUADRO 11

CATEGORÍAS	ANTES		DESPUÉS	
	F	%	F	%
SI	93	32	211	72
NO	200	68	82	28
TOTAL	**293**	**100**	**293**	**100**

Fuente: Encuesta a estudiantes de primer año de la UEB

GRÁFICO 11



Análisis e Interpretación

Las encuestas arrojan que supuestamente se realizan intercambio de actividades de orden académico gracias a la gestión de sus autoridades; sin embargo, la falta de comunicación como que conlleva a este desconocimiento, de parte de los encuestados. En la actualidad vinculamos a los mejores estudiantes de las facultades a los convenios realizados con docentes nativos esto es en los Cursos de Suficiencia

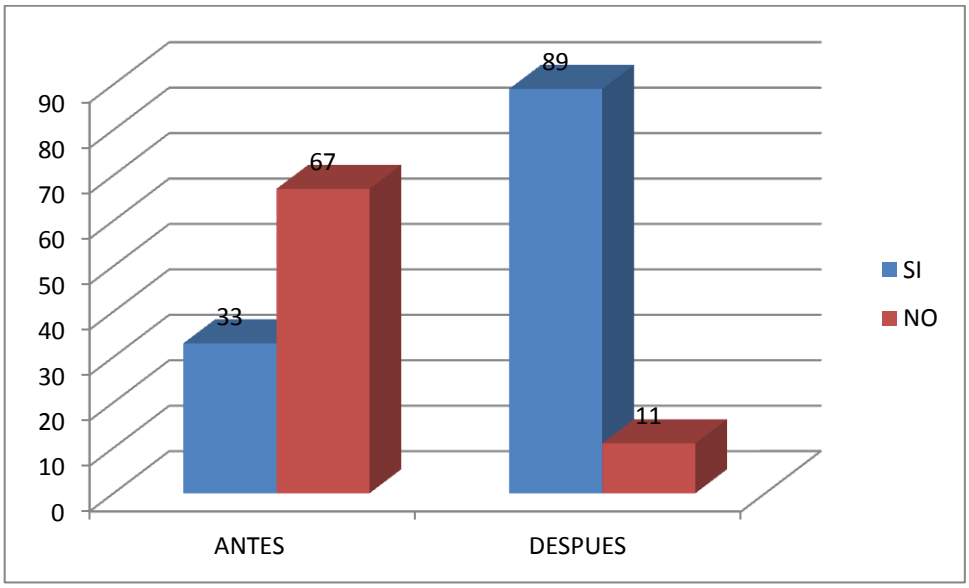
Pregunta 12.- Conoce si existe una relación de vinculación con medios internos (facultades) y externos para la realización de intercambios académicos.

CUADRO 12

CATEGORÍAS	ANTES		DESPUÉS	
	F	%	F	%
SI	6	33	16	89
NO	12	67	2	11
TOTAL	**18**	**100**	**18**	**100**

Fuente: Encuesta a docentes de la UEB

GRÁFICO 12



Análisis e Interpretación

De igual manera en el cuerpo de docentes se desconoce sobre estas actividades por la falta de comunicación que conlleva a este desconocimiento, pues desde el Instituto si se realizan actividades de vinculación especialmente en el orden académico; es así, que se mantiene un programa con la WorlTeach (en la actualidad a cargo del Departamento de vinculación) y las actividades de intercambio para una capacitación en el idioma inglés, esto a nivel nacional e internacional se encuentra a cargo del Departamento de Relaciones Internacionales.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LAS AUTORIDADES RESPONSABLES DE LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL INSTITUTO DE IDIOMAS.

Al preguntarles tanto al Señor Vicerrector Académico, bajo cuya responsabilidad se encuentra en el orden de Dirección el Instituto de Idiomas, y su Director; si, el Instituto se encuentra cumpliendo con las funciones de organización, planificación, control y desarrollo de gestión para el cumplimiento de sus fines, objetivos y políticas para el que fue creado el Instituto; se han manifestado:

Que, lamentablemente no se le ha dado el orden jerárquico que se merece el instituto para el cumplimiento de sus funciones es así que no existe una estructura organizativa, toda vez que apenas cuenta el instituto con su director y una secretaria; en esta razón no ha respondido a sus intereses .

De igual manera en su desarrollo de la gestión académica sus docentes no han participado y colaborado en su organización en vista de que al contar la facultad de Ciencias de la Educación con la Especialidad, un gran número de profesores de esta especialidad más se han dedicado a la cátedra de la carrera dejando desguarnecido al Instituto motivo por el cual se ha visto en la necesidad de trabajar con profesores a contrato; motivo suficiente para que no se pueda hablar de una calidad en el manejo de desarrollo de las destrezas del Idioma que hoy se ha constituido en un idioma oficial de la cultura de los pueblos.

Concomitante a estos problemas que hemos expuesto en su infraestructura al momento el instituto se encuentra ubicado para su funcionamiento en una oficina algo y bastante funcional para la atención de aspectos administrativos como matriculas y otros de su organización.

El Instituto no cuenta ni con aulas especializadas peor aún con laboratorios, ambientes que permitirían y facilitarían el acceso de nuestros estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Han manifestado sus autoridades en las personas del Señor Vicerrector y Director respectivamente continuar en su gestión para que se asigne un presupuesto especial hasta lograr la construcción de sus laboratorios y aulas virtuales, tan necesarios en el proceso de enseñanza aprendizaje; y, de esta manera se ampliaría a su cometido de ofertar las lenguas de Francés, Español, Portugués, Kiwchua.

Finalmente de parte del Director del Instituto de Idiomas se ha hecho el compromiso de ampliar los servicios esto con la firma de convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales de la localidad y a nivel nacional; visto, que existe esta gran posibilidad cuando ya hemos inmersado con la WorlTeach.

Visto que desde su aprobación de creación del Instituto por los expuestos no ha cumplido con su misión y visión, las autoridades se han manifestado estar dispuestos a llevar hasta las instancias correspondientes esta propuesta de Reforma Orgánico Estructural y Funcional del Instituto de Idiomas.

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado e interpretado cada una de las preguntas de los instrumentos de investigación, así como interpretado las entrevistas a sus autoridades, se llego a las siguientes conclusiones:

Manifiestan los estudiantes y docentes que tanto el Departamento de Lenguas desde la creación de la Universidad como el Instituto de Idiomas no han cumplido con su misión, visión, fines y objetivos para el que fue creado.

1. Manifiestan docentes y estudiantes que en el documento tanto de creación del Departamento como del Instituto no se ha hecho constar un orgánico estructural y funcional, lo que ha ocasionado que su labor y gestión académica se lo venga desarrollando empíricamente sin una dirección que responda a sus intereses.

2. Respecto a que si los docentes participaron en el diseño del Proyecto de creación del Instituto, manifiestan en su mayoría no haber participado, razón que únicamente ha sido direccionado desde una concepción de su director encargado.

Por falta de comunicación los estudiantes manifiestan desconocer las funciones que cumple el Instituto en el desarrollo de la gestión académica.

3. Manifiestan tanto docentes como estudiantes desconocer sobre la Misión y Visión de Instituto, pero gracias al proceso de evaluación y acreditación que se encuentra realizando la Universidad se han interesado los involucrados en hacer propiedad estos principios tan significativos en la vida institucional.

4. El hecho de no haber participado en la estructuración de la creación del Instituto no ha permitido a sus docentes y estudiantes conocer sobre las políticas y objetivos del Instituto motivo por el cual este capítulo constará en las recomendaciones que lo realizaré.

5. Existe divorcio en una comunicación oportuna sobre las actividades que se desarrollan desde el Instituto especialmente en su gestión pedagógica lo que ha conllevado a que poco o casi nada han aportado docentes y estudiantes a estos referentes.

6. En el caso de los docentes titulares el hecho de no participar directamente en las actividades del Instituto, se manifiestan desconocer sobre el control y evaluación que debe llevarse para el mejoramiento de la gestión. Cosa singular representa para los estudiantes quienes responden a una evaluación permanente únicamente en las actividades académicas.

7. Al manifestar si la infraestructura con que cuenta el Instituto es adecuada, no es menos cierto y palpable que no existe dicha infraestructura, lo que ha motivado a que las actividades académicas específicamente se desarrollen en aulas inadecuadas, desconociendo porque de la falta de gestión de parte de sus directivos a la consecución de esta necesidad.

8. Respecto a la jerarquía y autoridad que se ejerce desde el instituto para la toma de decisiones, lamentablemente se ha hecho caso omiso a esta realidad, pues para la toma de decisiones no se ha cumplido con el principio de la desconcentración de funciones, por el contrario todo debe ir en un orden jerárquico burocrático que entorpece la gestión de su directivo.

8. Preguntado a los estudiantes, Directivos de que si el Instituto cuenta con los recursos para su funcionamiento que beneficie a los estudiantes, al desconocer sobre la gestión financiera, manifiestan que lo único que conocen es que para el proyecto de autogestión se cobraba por concepto de matrícula. En consecuencia manifiestan los estudiantes que será gestión de su director la ubicación de fondos que beneficie el desarrollo de las actividades del Instituto.

9. De parte de los docentes por el hecho de no estar colaborando directamente con el Instituto, al desconocer la relación de vinculación con medios internos como las facultades y externos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, es crítica esta situación.

RECOMENDACIONES

Que es necesaria una reorganización en el orden orgánico funcional para que de esta manera el Instituto cumpla con las funciones para el cual fue creado; esto, con la designación de su director titular responsable de la gestión académica que aporte al conocimiento pedagógico, administrativo y social de la comunidad.

En vista de no existir un orgánico estructural y funcional, dentro de la estrategia de cambio que propongo constan los mismos, esto sin descartar que habrá las recomendaciones correspondientes de parte de nuestras autoridades; pienso, que toda organización debe contar con este instrumento tan significativo en la planificación de sus actividades.

Constituye una razón significativa que cuando se produzcan reformulaciones y replanteos en la organización institucional es necesario la participación de sus actores en este caso quizá haya sido una situación negativa la no participación de los docentes que se han desvinculado a laborar en la carrera, dejando desguarnecido al Instituto que se ha visto en la obligación de solicitar la contratación de docentes para cubrir la parte académica.

El hecho de carecer de una directriz ha conllevado a que no se divulgue sobre la gestión académica que de cumple en el Instituto por lo que será necesario que los medios de comunicación sean los encargados de esta promoción y así sus estamentos se involucren en esta razón.

Es de imprescindible razón que se divulgue sobre la Misión y Visión Institucional y por ende de cada uno de sus organismos en este caso del Instituto para o que se debe involucrar de manera especial al departamento de difusión a cumplir con este objetivo; para de esta manera, hagamos propiedad estos principios tan necesarios.

Que las autoridades, directivos se constituyan en los actores de esta reforma en la que debe constar las políticas y objetivos que el Instituto debe cumplir para dar coherencia en su gestión.

Solicitar a sus autoridades en las personas del Señor Vicerrector y Director del Instituto se den a conocer las políticas y objetivos que debe cumplir el instituto; visto, la tarea trascendental que le corresponde para el mejoramiento de su gestión académica administrativa.

Que en la reforma que se propone de parte de la investigadora se haga constar un capitulo especia sobre control y evaluación a la gestión académica que involucra al Instituto.

Solicitar a las autoridades, que en el presupuesto se haga constar la partida correspondiente para dotar de infraestructura, equipamiento como también capacitación permanente de docentes, estudiantes, de esta manera cumplir con los objetivos, fines y metas propuestas en la Misión y Visión de la Universidad en relación con estos principios del instituto.

En el manual de funciones constará lo que corresponde a su director para la toma d decisiones, esto respaldado lógicamente por un cuerpo colegiado como la comisión técnico-metodológica representada por docentes y estudiantes.

Como consecuencia de que si existen fondos para el funcionamiento del Instituto, al manifestarse los estudiantes que será gestión del Director la ubicación de fondos que beneficie el desarrollo de las actividades del Instituto, reitero se haga constar en la Plan Operativo está gestión.

Que los docentes y directivos se constituyan en los actores de vinculación con todos los medios que sea posible, visto la necesidad imperiosa de una gestión académica para el cumplimiento de la labor que deben cumplir directivos, docentes y estudiantes. Se relacionen las actividades con las facultades, departamento de Vinculación, Relaciones Internacionales y organismos externos para ubicarle al Instituto en el sitial que le corresponde.

Es necesario que la Universidad Estatal de Bolívar apoye a que el Instituto cuente con un instrumento curricular a la gestión académica, acorde a las necesidades actuales que la sociedad del conocimiento requiere, para enfrentar a los retos científicos de este milenio.

Es necesario la vinculación de todos los actores, directivos, docentes, estudiantes organizarnos externos, contribuir en la estructuración sólida del Instituto a fin de evaluar los resultados que se ha hecho y están por hacer.

Por último de los datos de la investigación realizada, es concluyente que se debe reformular el proyecto de creación, pero, con la decisión y voluntad de sus autoridades, caso contrario estaríamos hablando de reforma sobre reforma pues de manera personal he visto y e palpado el interés de su director en mejorar nuestra vinculación a un desarrollo sustentable; considerando que a más de la gestión académica es de responsabilidad del instituto y así lo asumimos la formación de profesionales que arroja la universidad.

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

INSTITUTO DE IDIOMAS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FECHA	Del 5 al 9 de marzo-12	LUGAR	Biblioteca	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Evaluación y edición de logros e indicadores de acuerdo con los estándares para el área de Ingles				
HORA	ACTIVIDADES	MATERIAL	METODOLOGÍA		RESPONSABLE
De 8 a 12 De 2 a 6 pm	Evaluar a los estudiantes de una manera intercambiada y personal, para verificar los logros de indicadores del conocimiento pedagógico y social	FICHA DE SEGUIMIENTO	MÉTODO INTERACTIVO DE EVALUACION CON DIFERENTES DOCENTES		Director y docentes
FECHA	Del 6 al 10 de febrero-12	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Evaluación de estrategias para el Inst. de Idiomas oral exams niveles 1-2-y 3				
De 8 a 12 De 2 a 6 pm	Socializar cuestionario en base al desarrollo de las cuatro destrezas del idioma como son Listening, speaking, Reading, writing	Marcador Papelote Hojas Lápices	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Director y Docentes
FECHA	21 de marzo-12	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Aplicación de simulacro de TOEFL en línea para medir el nivel de conocimiento				
	Realizar un simulacro del examen Toefl	Computador e Internet	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Docente y los estudiantes más destacados.
FECHA	14 y 15 de diciembre/11	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Comunicación en Ingles al interior de la comunidad académica.				
	Encontrar y aplicar estrategias que apoyen el uso de la lengua extranjera dentro y fuera del salón de clase.	Libros, revistas, etc.	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Docentes y estudiantes
FECHA	En ejecución	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Dotación de espacios áulicos para fortalecer la enseñanza aprendizaje del idioma Inglés.				
	Implementar al menos dos laboratorios con tecnología para la enseñanza del idioma	Equipos de última tecnología en comunicación	MÉTODO INTERACTIVO		Autoridades U.E.B

	Inglés.				
FECHA	Octubre del 2011	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Planta docente suficiente para contribuir al desarrollo curricular.				
	Contratación por parte de las autoridades de acuerdo a la Ley	Leyes, estatutos, reglamentos, etc.	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Autoridades U.E.B.
FECHA	Mes de febrero y marzo	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Interacción de los estudiantes con ambientes reales del uso de la lengua.				
	• Salida a proyectos de teatro, exposiciones, ofrecidas por compañías con los niveles en transición. • Presentación de Story, talleres del Instituto de Idiomas con los estudiantes de la suficiencia. • Realización del día en Ingles con actividades de interacción, Rally Parade	Papelógrafos, marcadores, hojas, equipos de tecnología, etc.	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Docentes y estudiantes de los Niveles.
FECHA	Durante el año académico	LUGAR	Universidades	INSTITUCIÓN	
TEMA	Eventos académicos que enriquezcan el quehacer pedagógico al interior del área				
	Participación en talleres y jornadas académicas externas	Folletos, papel, marcador, etc.	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Docentes
FECHA	Durante Año Académico	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Programa de capacitación interno para el fortalecimiento del proyecto multilingüe del Instituto.				
	Realizar jornadas de capacitación bajo responsabilidad de los profesores del área en diferentes temáticas	Aula, paleógrafos, proyector computador, marcador, etc.	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Director y Docentes.
FECHA	Diciembre del 2011	LUGAR	Inst. de Idiomas	INSTITUCIÓN U.E.B.	
TEMA	Integración curricular a través del multilingüismo				
	Creación de material de divulgación en inglés, kichwa y español Salida pedagógica en Lengua extranjera, utilizando el contexto sociocultural e histórico de los lugares que se visitaran	Equipos para diseñar libros, folletos, etc. Guía turística	MÉTODO INTERACTIVO DE CONOCIMIENTOS		Director, docentes y estudiantes.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE DE PROFESORES DEL IDIUEB

- Foros de Ingles
- Lecciones de gramática
- Talleres de metodología de Tefl.
- Tefl observaciones.
- Observaciones de los profesores: control de calidad

	DATE
Speaking activity handout "About pets"	April 4th
Workshop Pronunciation	May 17th/2011
Workshop using only English in the classroom	June 17th/2011
Workshop, making your classroom student centered	July 14th/2011
TEFL Observation Ambato	July 23rd/2011
Workshop Latacunga	Sep 17-18th /2011
Speaking workshop (Institute house)	Sep 28th/2011
Speaking Workshop (hot air balloon)	Oct 10th/2011
Music in classroom workshop	Oct11th/2011
Meeting Speaking workshop UEB, (hand piling)	Nov 23rd/2011
Speaking Workshop UEB: Frankenstein	Jan 11th 2012
Class Observed and Debriefed	Jan 24th
Survey Given	Feb 24th
Giving Directions in English Workshop-UEB	Feb 3 rd

BOLIVAR STATE UNIVERSITY

LANGUAGE INSTITUTE

ACADEMIC ADVANCEMENT

DATE: NOVEMBER MONDAY 28TH 2011

CLASS START TIME	CLASS END TIME	GROUP LEVEL (semi/pres)	CLASS ROOM	DAILY STUDENT OBJECTIVE/ ADVANCEMENT IN SYLLABUS (SWBAT) Students will be able to….
08H00	10H00	SECOND	The Nursing Building, First Floor.	***Around Town***: Bank, bus stop, coffee shop, drugstore, florist. Grocery Store , jewelry store, Laundromat, movie theater, pizzeria, traffic light, stop sign, library, gas station, school (elementary, middle, high), post office, internet café, bookstore, bakery
10H00	12H00	THIRD	The Nursing Building, First Floor.	***Present Perfect Affirmative***, Ex: I have had a rock Band/She has been in Quito since 1999. They have studied mathematics for three hours ***Idiom***: Take it easy
14H00	15H00	THIRD	Administrative Sciences "First Floor"	***Present Perfect Affirmative***, Ex: I have had a rock Band/She has been in Quito since 1999. They have studied mathematics for three hours ***Idiom***: Take it easy

TEACHER: Lic. Comanecy GavilanezG.

SIGNATURE:_____

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
INSTITUTO DE IDIOMAS
BASIC ENGLISH SYLLABUS
MONTH 1

UNIT 1

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
	• Common classroom language/ teacher instructions		
Spelling		• Alphabet	*How do you spell…?*
How to introduce	• Common greetings and expressions	• Possessive pronouns	*My name is/ his name is…*
Basic conversation	• What, Where, How…?		*What is your name?* *Where do you live?* *How are you?*
Good byes	• Common farewells		

UNIT 2

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Telling your age, phone number	• Numbers- cardinal and ordinal • How/ What…?	• "to be" present tense • Personal pronouns	*How old are you/ is your mom?* *I am….* *My phone number is…* *My first name is…*
Talking about your family	• Family members	• "there are"	*There are 5 people in my family*
Nationality vrs country	• Where…from?		*Where are you from?* *I am from Ecuador* *I am Ecuadorian*
Telling time	• Past, to, o´clock, quarter	• "It´s" + time	*It´s five o´clock* *It´s quarter to three*

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Describing people physically	• Physical appearance adjectives • Basic body parts- hair, eyes, skin…	• "to have"- positive and negative • "to be"- pos and neg • Adjective/noun rules • Subject pronouns	*She has brown hair./ She does not have brown hair.* *We are tall./ We are not tall.* *What do you look like?*

UNIT 4

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Describing people´s personality and emotions	• Personality adjectives	• "To be"- pos and neg • Difference between "to have" and "to be" in describing	*What is your father like?* *I have blue eyes vrs I am blue eyes* *I am tall vrs I have tall*
Asking questions about the family		• "To be" questions • "Yes/ no" short answers "to be"	*Are you tired? Yes, I am/ no, I am not* *Is your mom a doctor?*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
INSTITUTO DE IDIOMAS
BASIC ENGLISH SYLLABUS

MONTH 2

UNIT 1

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Talking about right now; Describing what people are doing	• Common verbs in the classroom • Common action verbs	• Present progressive: positive, negative and questions • WHAT question w/ pres.prog. • Present time clauses: now, right now	*He is taking notes.* *We are not going to the movies.* *What are you doing?* *Right now, we are studying English.*

UNIT 2

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Describing what people are wearing	• verb, "to wear" • Colors • Clothes	• More present progressive • adjective+ noun rules • Word order • Demonstrative pronouns	*What are you wearing?* *I am wearing a brown sweater.* *These shoes are blue.*

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Talking about your day	• Daily activities • Morning routines	• Simple present tense; positive and negative • Irregular verbs in present, "has, does, goes" • Adverbs of frequency	*I wake up, you wake up, he wakes up….* *I don´t eat, you don´t eat, he doesn´t eat….* *He goes to the store.* *I always wash my hair.*

UNIT 4

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Using time to talk about your day	• Preposition of time "at" and "on" • Common time phrases	• Using time phrases • Present tense questions • WHEN question with the present tense • Present tense short answers	*On the weekends, I go to the library.* *I always take a shower at 7:00.* *My parents do the laundry on Sundays.* *Do you make your bed?* *When do you get up?* *Yes, I do/ No, I don´t*

Month 3

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Talking about likes and dislikes	• Hobbies • Extracurricular activities • Review frequency adverbs	• More conjugating the simple present tense: positive and neg	*I like listening to music* *I don´t like to go shopping*

Elaborating your thoughts	• But, and, also	• Verb, "to like"+ infinitive or gerund; positive and negative • Verb, "to love"+ gerund • Verb, "to hate"+ gerund	*I love seeing my friends on the weekends.* *I hate doing homework!* *I like eating ice cream but I don´t like eating vegetables.*

UNIT 4

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Asking about likes and dislikes; Learning about your friends	• Common places in your city or neighborhood	• Question formation in the present tense • Question with verb, "to like"+ gerund/infinitive • Auxiliary "do" and "does" • Short answer, "yes I do"/ "no, I don´t"	*Do you like going to the library?* *Do you like to walk in the park?* *Yes, I do/ No, I don´t*
Talking about where to go	• Places to go	• Question with "Where" • Verb "to go"	

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
INSTITUTO DE IDIOMAS
INTERMEDIATE ENGLISH SYLLABUS

MONTH 1

UNIT 1

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Review of PAST!			
Talking about your childhood; Talking about changes from the past.	• Sports • Hobbies • leisure activities • types of music	• "Used to" + base verb	*What did you used to do when you were a child?* *A long time ago, I used to be skinny.* *There used to be professional basketball team in Ecuador.*

UNIT 2

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Talking about plans and vacations	• Transportation and places to go • Verbs of transportation	• Future with "going to"	*What are you going to do for summer vacation?* *What are you going to do after you graduate?* *How are you going to the airport?*

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Promising, offering, talking about plans	• Phrases with "will"	• Future with "will"	*I think I´ll go the pool today.* *I´ll probably study economics in school.* *I´ll help you with your homework.*

UNIT 4

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Describing illnesses; going to the doctor; accidents	• Illness and medical problems • body parts	• "To feel" + adjective • "To have" + noun • Review of simple past	*I feel sick.* *I have a headache.* *I broke my leg.* *I cut my finger.*
Giving advice and recommendations	• common medications and treatments	• "Should"/ "shouldn´t"	*You should get some rest.* *You shouldn´t go out in the rain.*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
INSTITUTO DE IDIOMAS
INTERMEDIATE ENGLISH SYLLABUS

MONTH 2

UNIT 1

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Talking about abilities and talents	• Sports • Activities	• Can/ Can´t • Can you…? • Conjunction and/but… • Shorts answers with can	*I can ride a horse but I can´t ride a motorcycle.* *Can you speak English?* *Yes, I can/ No, I can´t*
Talking about abilities as a child		• Could/couldn´t	*When I was a child, I couldn´t swim.* *When I was a child, I could sleep for 10 hours.*
Asking for favors Asking polite questions	• More verbs	• Can /Could…? • Would…?	*Can you please…?* *Could you please…?* *Would you please…?*

UNIT 2

FUNCTION	**VOCABULARY**	**GRAMMAR**	**SUGGESTIONS/EXAMPLES**
Asking for directions and telling location	• Prepositions of place • Common places in town • Vocabulary to give directions	• Questions with, "Where" • Answer with, "It´s"	*Where is the bank? It´s next to the mall.* *How do I get to the bank?* *Go three blocks and turn left.*
Giving directions In your town	• Prepositions of motion	• Imperatives	*Go past the store…* *Go through two lights and it´s on the corner.*

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Talking about obligations, chores and errands	• Household chores	• Have to…	*I have to clean my room.* *I have to go to the store and to the post office.*

UNIT 4

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Inviting and declining/accepting offers/ Giving excuses and reasons	• because	• Would you like…? • I can´t.. I have to (present) • Past of can: Could/ couldn´t • I couldn't.. I had to (past)	*Would you like to go to the movies?* *I can´t go to the movies because I have to finish my homework.* *I couldn´t go to the game because I had to finish my homework.*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
INSTITUTO DE IDIOMAS
ADVANCED ENGLISH SYLLABUS

MONTH 1

UNIT 1

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
	• celebrations • life events	• review of object vrs subject pronoun	*I saw him at the birthday party.* *Everybody clapped for us at graduation.*
	• Graduation	• reflexive pronouns • each other	*The students were very proud of themselves.* *We hugged each other after the ceremony.*

UNIT 2

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Expanding your thoughts	• occupations • job skills • work and study	• Relative clauses • Relative pronouns	*I want a job that I can have flexibility.* *She is the type of person who is perfect for this job.* *The secretary is very honest, which is an important characteristic to have.*

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Specifying	• more advanced adjectives	• one and ones • Which one? • adjective	*She is the one who was really unfriendly.* *Which person do you want to hire?* *The one who was incredibly impressive in the interview.*

ADVANCED ENGLISH SYLLABUS

MONTH 2

UNIT 1

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Working on Fluency	• Vocabulary phrases with make and do	• "To make" vrs "to do": When to use which verb?	"*To make a mistake*" vrs "*to do a project*"

UNIT 2

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Describing a problem	• Participles, verb vocabulary • More parts of the house	• Participles as adjectives • Irregular participles	*The door is broken.* *The pipes are frozen.*

UNIT 3

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Identifying parts and problems in the house Explaining how a problem happened	• Parts of a house • Household problems	• There is/there are/there was/there were/ • Passive voice- present and past • Passive with "by"	*There is a crack in the wall.* *There was a broken window, but it was fixed.* *The old carpets were removed yesterday.* *The tub was fixed by a plumber.*

UNIT 4

FUNCTION	VOCABULARY	GRAMMAR	SUGGESTIONS/EXAMPLES
Repairing the house/cleaning the house Showing purpose	• tools • cleaning supplies	• infinitive to show purpose	*Use a hammer and nails to replace the window.* *Use the broom to clean the kitchen.*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

INSTITUTO DE IDIOMAS

1. TITULO:

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA Y SOCIAL.

2. INTRODUCCIÓN

La administración es un proceso especialmente dinámico y evolutivo que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue. Dicho proceso es solo posible debido a la circunstancia de que siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la vida humana (José Galván Escobedo).

La consolidación del Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar, constituye una necesidad de imprescindible valor al tenor con el desarrollo de los idiomas, tanto en su proyección Nacional como en su repercusión Internacional.

En la actualidad el Instituto de Idiomas, requiere perfeccionamiento y actualización constante, sobre bases científicas con un fundamento teórico, sólido, teniendo como premisa no establecer patrones rígidos en su concepción y utilizando adecuadamente y acorde con nuestra realidad las experiencias Provinciales, Nacionales e Internacionales que en esta esfera se han desarrollado en estos últimos años.

Es posible que, el administrador no haya participado en la elaboración de las estructuras, ya que es frecuente que existan. En cambio, en muchas ocasiones, tendrá que cambiarlas para adaptarlas lo mejor posible a las diversas transformaciones que inevitablemente llegan con el paso del tiempo. Si se lo considera necesario, tendrá que provocar estos cambios estructurales para garantizar que su organización evolucione en la dirección adecuada y se desarrolle en armonía con las innovaciones más recientes.

Para el desarrollo de las actividades del Instituto de idiomas, el administrador suele participar en la organización de la planificación y programación de eventos académicos. En este tipo de organizaciones, hay que plantearse algunas preguntas sobre la función de su organización: ¿quién participará?, ¿en qué grado?, ¿cuáles serán las competencias exigidas?, ¿cómo se agruparán las personas en unidades o comisiones de trabajo?, ¿de qué modo estarán en contacto estas unidades?, ¿qué nombre recibirán estas unidades de

trabajo?, ¿quién será su líder?, ¿cómo expresar visualmente en un organigrama, todas estas interrelaciones y acuerdos? Son ejemplo de preguntas a las que el administrador debe responder basándose en su experiencia e inspirándose, claro está, en múltiples principios de organización ya existentes.

3. JUSTIFICACIÓN

El instituto tiene la necesidad de contar con un documento que no solo describa las tareas de organizar, delegar, supervisar y vitalizar las actividades académico-administrativas, sino que comprenda la cristalización de los objetivos esenciales del Instituto, cristalización que depende del alto nivel de las habilidades y responsabilidades del personal que conforma el instituto de idiomas.

Un instrumento importante para la consolidación de esfuerzos institucionales en este proceso es el manual general de organización que se constituye como base de la estrategia operativa al definir y establecer las funciones, responsabilidades y ámbito de acción de cada área que integra el instituto de idiomas.

El presente manual general de organización tiene como finalidad, facilitar el acceso a la información orgánico funcional de la institución a través de la identificación de los niveles jerárquicos, dependencia estructural, tramos de control, así como los objetivos y principales funciones que tiene cada nivel en el ámbito organizacional del instituto de idiomas.

Es importante tener en cuenta que la utilidad de un manual general de organización es el que refleje con veracidad la situación orgánica funcional, por lo que, este documento puede constituirse como sugerencia que enriquezca el desarrollo de las actividades dentro de la gestión académica del instituto de idiomas.

Con los antecedentes expuestos, es hora de redefinir, la estructura Orgánica Funcional del Instituto de Idiomas, por lo que, amparados en Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar, aprobado por el H. Consejo Universitario en sesiones de fechas 27, 29 de mayo y 2 de diciembre del 2002; Título II Del Gobierno Universitario, Sección 3ª de la Estructura Administrativa, Artículo 11 textualmente dice … "Está conformada por los diversos cuerpos colegiados de la Universidad Estatal de Bolívar, encargada de fijar las políticas, estrategias, en los procesos de desarrollo y gestión institucional, evaluar a través de los organismos competentes su cumplimiento, aprobar las proformas presupuestarias, los planes estratégicos de desarrollo académico, administrativo y económico; y los que estén

en el ámbito de su competencia…" Lo integran entre ellos el Director de Institutos, quien será el encargado de llevar esta propuesta a su ejecución.

DE LA MISIÓN.

Somos una Institución innovadora con capacidad tecnológica y emprendedora orientada al fortalecimiento y desarrollo de capacidades y habilidades bilingües, sintonizando las exigencias de la población y los sistemas de información actuales.

SU VISIÓN.

Ser la institución de idiomas líder en la región, con tecnología de vanguardia y docentes de alto nivel académico, insertado en el mundo globalizado con un posicionamiento competitivo.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso de la gestión académica a través de la implementación del manual de organización para el fortalecimiento de la actividad pedagógica, administrativa y social del Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Socialización a los directivos, docentes y estudiantes del Instituto de Idiomas.
- Organizar un taller de capacitación sobre el manejo del manual General de Organización.
- Aplicar Las políticas y objetivos del manual de la propuesta

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

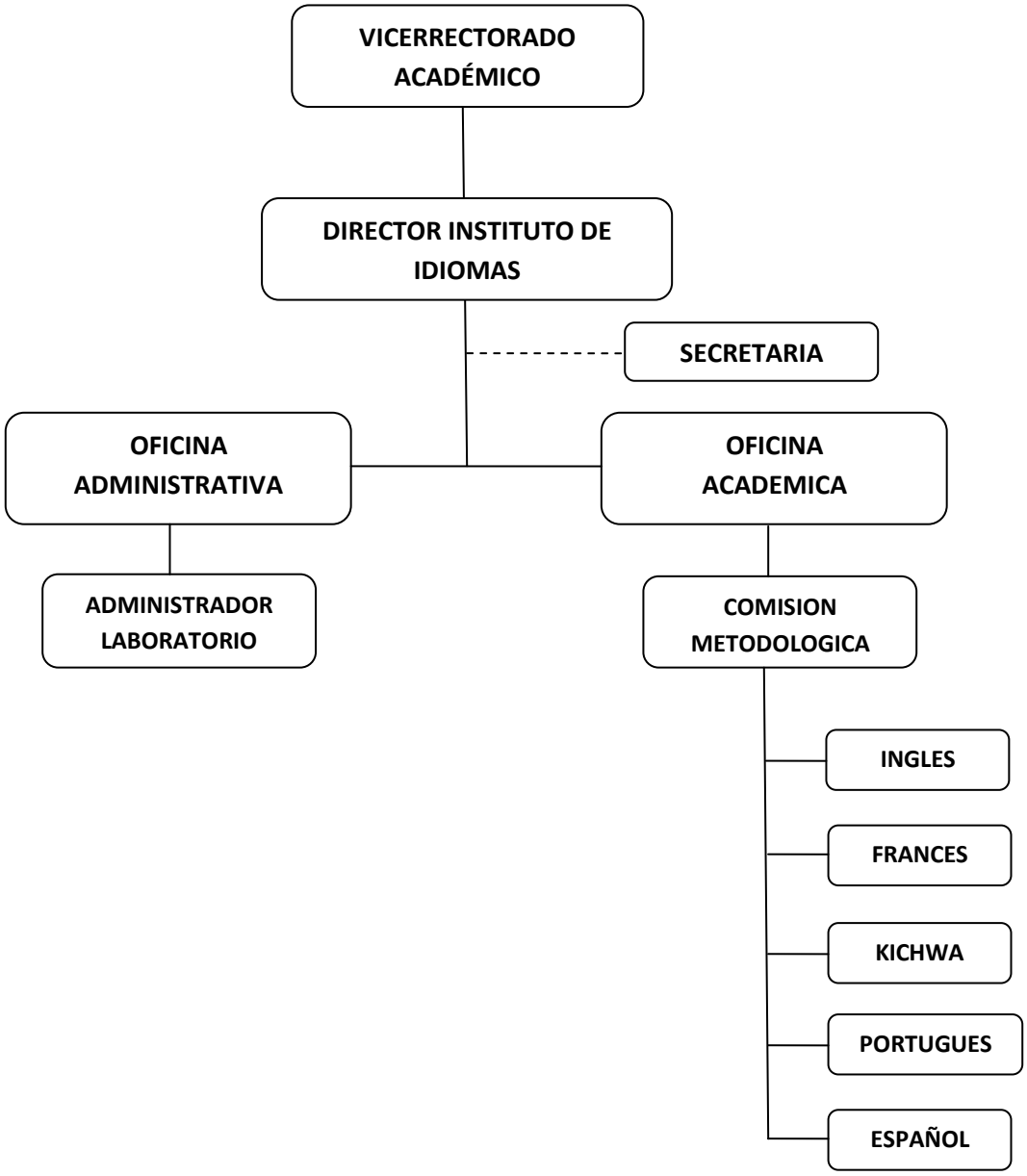
POLÍTICAS

Se toma como referente el plan estratégico de desarrollo institucional, para lo cual se establecen para su funcionamiento las siguientes:

- Gestión de la planificación organizativa, académica, legal, administrativa, y tecnológica.
- Gestión de alianzas estratégicas y convenios nacionales e internacionales.
- Gestión en el intercambio de experiencias académicas entre instituciones educativas superiores nacionales e internacionales.
- La autogestión mediante programas académicos, servicios especializados.
- Gestión de desarrollo de calidad, excelencia; y, evaluación, mejoramiento continúo del plan que promueva el crecimiento universitario.

Para el funcionamiento del Instituto de Idiomas, presento el siguiente Manual de organización estructural y funcional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



Organizar

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr los objetivos de calidad.

Liderar

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos v servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

Controlar

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de **controlar** la gestión requiere tres elementos:

1. normas definidas de rendimiento,

2. información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y
3. acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.

Las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que se puedan llevar adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

Los Gestores

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. En un estudio realizado por una empresa consultora de Bostón, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece.

1. Proporciona una dirección clara. Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

2. Estimula la comunicación abierta. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. «Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa», se manifiesta en el citado estudio, «y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza».

3. Prepara y apoya a su personal. Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica «fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz», declara Robert Stringer, vicepresidente primero de Harbridge House.

4. Proporciona reconocimiento objetivo. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. «La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. «Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.»

5. Establece controles sobre la marcha. Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.

6. Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización. Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la organización.

7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.

8. Estimula la innovación y las nuevas ideas. Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.

9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias. «Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas», dice el informe, «pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento».

10. Mantiene un alto nivel de integridad. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

FUNCIONES DEL INSTITUTO DE IDIOMAS

El Instituto actualmente depende en su organización administrativa y académica del Vicerrectorado Académico.

Para su funcionamiento, se constituye en el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar, el desarrollo y cumplimiento de las políticas emanadas por instancias superiores de la Universidad; así como el cumplimiento de los planes y programas académicos de la asignatura de los distintos idiomas que realicen las diferentes comisiones metodológicas de su organización estructural.

DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO.

En coordinación con la comisión Técnico-Metodológica, fijarán las políticas, como el Plan de Desarrollo del Instituto.

Elaborar el Plan General de la Suficiencia básica, a impartirse en la Universidad, como requisito de aprobación de los estudiantes para su egresamiento.

Garantizar un plan de horarios y el tiempo a destinarse a los señores estudiantes para la aprobación de la suficiencia básica, de su predicción, esto entre el primer y tercer año de estudios.

Orientar conjuntamente con la comisión técnico-metodológica el trabajo de asignatura de los estudiantes que deben aprobar la suficiencia en un idioma.

Participar con la Comisión Técnico-Metodológica en la Organización de cursos, seminarios pasantías a nivel nacional e internacional.

Coordinar con las Asociaciones de Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad, cursos, seminarios.

Establecer un Plan de Capacitación continua para Docentes, estudiantes, empleados y trabajadores.

Promover un Plan de becas a los estudiantes que se destaquen tanto dentro como fuera de la institución.

Garantizar los mecanismos organizativos de Evaluación de los Planes y Programas de la asignatura de Inglés, como de las diferentes actividades a desarrollarse.

DE LA SECRETARIA

Prestar los servicios de apoyos que coadyuven en la formación académica, humana y cívica de los estudiantes y ofrecer información pertinente para su futuro académico y profesional.

Coordina, apoyar y vincular a las áreas que prestan servicios, a los estudiantes para integrar y optimizar los recursos humanos al interior del Instituto.

Proporcionar la atención adecuada a los trámites administrativos de los estudiantes, docentes, referentes a su situación académica, así como establecer los procedimientos que permitan una atención ágil y eficaz a los mismos.

- Llevar libros de actas y calificaciones del Instituto.
- Tener la correspondencia al día.
- Certificar con su firma, documentos solicitados por los estudiantes.
- Conservar ordenadamente los archivos

OFICINA ADMINISTRATIVA

La oficina administrativa constituye el organismo que se encarga del cumplimiento de las disposiciones estatutarias, en seguimiento a los planes y programas de trabajo; y en general

a las disposiciones y resoluciones que normen la estructura del instituto de idiomas, en cuanto a la infraestructura para el desarrollo académico y administrativo, está integrada por el administrador de laboratorios.

Del Administrador de Laboratorios

Proporcionar oportunamente las facilidades así como el material necesario para la realización de las prácticas de laboratorio.

Mantener actualizado equipos así como se encargará del cuidado de los bienes y equipos con que cuente el Instituto.

Las que requieran las autoridades

OFICINA ACADÉMICA.-

La oficina académica constituye el organismo que interviene en el desarrollo de la organización y supervisión de las labores y funciones de confianza de los profesores en el modo, tiempo y lugar que por necesidades de la dependencia sean requeridas, está conformada por los docentes de las áreas de Ingles, Kichwa, francés, portugués y español

Participar en la organización de la implementación de las políticas académicas establecidas por el instituto de idiomas, realizando las disposiciones de la función académica que tiene determinada la universidad estatal de Bolívar

DE LA COMISIÓN TECNICO-METODOLOGICA.

La Comisión Académica estará conformada por docentes especializados en los diferentes idiomas, lo que permitirá su contribución en el desarrollo de sus actividades y sus funciones serán:

Participar en el establecimiento de las políticas académicas; y, coordinar las acciones que lleven al logro de las mismas

Coordinar conjuntamente con la Dirección del Instituto, en todas y cada una de las acciones fines y objetivos propuestos por el mismo.

Desarrollar programas de vinculación con medios internos y externos que fortalezca la cultura en el habla de los diferentes idiomas.

Planear, organizar, impulsar, dirigir, supervisar y evaluar de acuerdo con la política del instituto las actividades y programas que hagan posible el cumplimiento de la función académica estableciendo funciones que incida en la práctica docente, para aumentar la suficiencia terminal de los estudiantes.

Apoyar en la formulación de mecanismos de actualización y adecuación que permitan mejorar los planes y programas de estudio.

Elaborar conjuntamente con el director las líneas de desarrollo de las asignaturas de los idiomas, para que sean acordes con los planes de desarrollo institucional de la UEB.

Vigilar y controlar que la ejecución del programa académico contribuya a elevar la calidad entre el trabajo del profesor y el aprovechamiento de la metodología para la impartición de la docencia.

Promover la vinculación inter e intrainstitucional en materia de planeación y evaluación.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS:

Para socializar es necesario realizar: seminario taller con las autoridades, docentes y estudiantes del Instituto de Idiomas a fin de socializar la propuesta que una de las soluciones que puede servir para mejorar el conocimiento pedagógico, administrativo y social. Además se conformación de equipos de trabajo de entre los docentes a manera de los círculos de reflexión pedagógica para que entre los maestros del mismo Instituto se autoformen entre ellos y con la ayuda de otras personas.

6. PLAN OPERATIVO:

Actividad	Objetivo	Metodología	Fecha	Responsables	Beneficiarios
Preparar a los directivos, maestros y estudiantes del Instituto de Idiomas sobre el manejo del manual general de organización, para mejorar la organización y administración del Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar	Socializar un taller de capacitación sobre el manejo del manual general de organización	Seminario Taller	14 de julio del 2012	Equipo de Investigación Comanecy Gavilánez	Directivos, Docentes y estudiantes del Instituto de Idiomas
Conformar el Círculo de reflexión Pedagógica de los docentes del instituto de idiomas	Integrar a todos los maestros que laboran en el Instituto de Idiomas	El Círculo de Estudio	Un día por semana a partir del 14 de julio del 2012	Equipo de investigación.	Todos los maestros que laboramos en el Instituto de Idiomas

7. IMPACTO:

Una vez aplicado el plan operativo en el Instituto de idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar de la cuidad de Guaranda, se espera para que el año lectivo próximo a iniciar los maestros del establecimiento apliquen estas estrategias metodológicas a fin de mejorar la gestión y organización del Instituto de Idiomas a beneficio de los estudiantes como una estrategia de desarrollo de la inteligencia y de esta manera mejorar los procesos del desarrollo de las lenguas, para afrontar a los problemas académicos y de la vida diaria que ellos tienen

8. **IMPACTO** DE LA **ESTRATEGIA** PROPUESTA

Esta propuesta no solo que es viable de ejecutar por la predisposición de autoridades y docentes del Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar, sino porque se alcanzaran beneficios relevantes desde las siguientes perspectivas:

1. El trabajo de formación académica que realizan los docentes del Instituto de Idiomas será mucho más productivo y efectivo, a través de la aplicación de metodologías de enseñanza que desarrollen las destrezas del idioma inglés en los estudiantes.
2. Se construirá un clima educativo en el que prime entre los estudiantes el trabajo en equipo con orientación a resultados, en donde la confianza, comunicación, y la creatividad jugara un papel relevante.
3. El Instituto de Idiomas de la Universidad, a través de alianzas estratégicas con organizaciones, embajadas, para la realización de pasantías, becas e intercambios, tanto docentes como estudiantes y de esta manera se está aplicando efectivamente actividades de vinculación con la comunidad.
4. Los estudiantes del Instituto de Idiomas contaran con las competencias necesarias para desarrollarse y fortalecer sus conocimientos en el ámbito profesional y su diario vivir.
5. Impulsar el desarrollo turístico de la provincia empleando el Idioma Inglés y de esta manera mejorar las condiciones de vida de la población de la localidad y provincia.

Con seguridad esta metodología de enseñanza del Idioma Inglés podrá tomarse como ejemplo para otras carreras y facultades, contribuyendo a la mejora de la calidad del servicio educativo y, el logro de la acreditación de la Universidad Estatal de Bolívar.

BIBLIOGRAFÍA

ANTÚNEZ, serafín (1993), "La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización", en Claves para la organización de centros escolares, Barcelona, ICE, pp. 13-33.

EZPELETA, Justa (1989): Escuelas y Maestros. Condiciones del Trabajo docente en Argentina. Orealc-Unesco, Santiago de Chile.

EZPELETA, Justa (1990), "El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana", en Revista Mexicana de Sociología, núm. 2, abril-junio, México, IIS-UNAM, pp. 13-93

EZPELETA, Justa (1992): Sobre las funciones del Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria. México, Documento DIE N' 20.

FULLAN, Michael (1997), "Escuelas totales", en ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?, Sevilla, MCEP, pp. 63-91.

GONZÁLEZ, Pilar (1995): La capacitación por planteles. Una experiencia en curso en Aguascalientes. Aguascalientes, México, Documento interno del Consejo Estatal Técnico de la Educación.

GUERRERO A., Cuauhtémoc (1997), "Gestión directiva y participación de padres de familia. Estudio de un caso", en La investigación educativa en México 1996-1997. Una antología de las ponencias del IV Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, COIME/UAY/SEP, pp. 264-269.

HARRIGTON, J. (1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. Tercera Edición

MEDINA, Patricia (1990): Ser maestra, permanecer en la escuela: La tradición en una primaria urbana. Tesis de Maestría. México, DIE-Cinvestav.

PASTRANA, Leonor (1994): Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Tesis de Maestría. México, DIE-Cinvestav.

RAMÍREZ, Georgina y Caporal A., Enzabeth (1995): La conformación del equipo de trabajo en tomo a la elaboración del Proyecto Escolar. Ponencia presentada en el UI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México, octubre 1995.

TALAYERA, Ma. Luisa (1991): Construcción y circulación social de recursos docentes en primer grado. Tesis de Maestría. México, DIE-Cinvestav.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DEL PRIMER AÑO DE LA UEB

Objetivo: Conocer el punto de vista de los señores estudiantes, con respecto a su participación , en el desarrollo de la gestión académica que viene cumpliendo el Instituto de Idiomas para aportar al conocimiento pedagógico, administrativo y social del idioma.

Instrucción:

Por favor lea detenidamente el cuestionario y sírvase contestar las preguntas planteadas, para lo que deberá colocar la letra **X** en la pregunta que usted crea conveniente.

1. Conoce como se encuentra estructurado el Instituto de Idiomas.
   SI ( ) NO ( )

2. Conoce las funciones que cumple el Instituto en el desarrollo de la gestión académica.
   SI ( ) NO ( )

3. Conoce sobre la misión y visión del Instituto.
   SI ( ) NO ( )

4. Conoce las políticas y objetivos del Instituto.
   SI ( ) NO ( )

5. Existe comunicación oportuna y permanente sobre las actividades que cumple el instituto.
   SI ( ) NO ( )

6. Se efectúan actividades de control y evaluación permanente para el mejoramiento del aprendizaje.
   SI ( ) NO ( )

7. Conoce si la infraestructura es adecuada para el desarrollo de las actividades académicas.
   SI ( ) NO ( )

8. Conoce si cuenta con laboratorios especiales para el desempeño académico.
   SI ( ) NO ( )

9. Conoce si existen los suficientes recursos para el funcionamiento del Instituto que beneficien a los estudiantes.
   SI ( ) NO ( )

10. Conoce si el Instituto realiza actividades de intercambio académico con instituciones a nivel provincial y nacional.
    SI ( ) NO ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SEÑORES DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE INGLES

Objetivo: Conocer su punto de vista respecto a su participación, en el desarrollo de la gestión académica que viene cumpliendo el Instituto de Idiomas para aportar al conocimiento pedagógico, administrativo y social del idioma.

Instrucción:

Por favor lea detenidamente el cuestionario y sírvase contestar las preguntas planteadas, las mismas que nos servirán para cumplir con la propuesta de mejoramiento; por lo que permítase colocar la letra **X** en la pregunta que usted crea conveniente.

1. Conoce como se encuentra estructurado el Instituto de Idiomas.
   SI ( ) NO ( )

2. Participo en el diseño del Proyecto de creación del Instituto.
   SI ( ) NO ( )

3. Conoce sobre la misión y visión del Instituto.
   SI ( ) NO ( )

4. Conoce sobre las políticas y objetivos del Instituto.
   SI ( ) NO ( )

5. Existe comunicación oportuna y permanente sobre las actividades del Instituto.
   SI ( ) NO ( )

6. Se efectúan actividades de control y evaluación eficaces para el mejoramiento continuo.
   SI ( ) NO ( )

7. La infraestructura con que cuenta el Instituto es adecuada para el desarrollo de las actividades académicas.
   SI ( ) NO ( )

8. Conoce sobre la existencia de laboratorios para el desempeño académico.
   SI ( ) NO ( )

9. La jerarquía y autoridad que se ejerce en el Instituto están claramente definidas para la toma de decisiones.
   SI ( ) NO ( )

10. Conoce si existe una relación de vinculación con medios internos (facultades) y externos para la realización de intercambios académicos.
    SI ( ) NO ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENTREVISTA DIRIGIDA AL VICERRECTOR DE LA UEB

OBJETIVO: Conocer sobre la participación en el desarrollo y funcionamiento de las actividades del Instituto de Idiomas.

1. Usted en calidad de Vicerrector Académico bajo su dirección que se encuentra el Instituto de Idiomas, ha participado en la planificación y organización de las actividades académicas y administrativas. Por qué?
2. Puede describir como está estructurado el Instituto de Idiomas.
3. Está cumpliendo el Instituto con los objetivos para el que fue creado.
4. Ha respondido a los intereses del Instituto su Director actual.
5. Han respondido a los intereses del Instituto sus docentes.
6. Cuenta con profesores exclusivos, para los fines que fue creado el Instituto.
7. Conoce si esta aprobado el reglamento para su funcionamiento.
8. Esta dispuesto a colaborar en una reforma estructural del Instituto.
9. Porque no cuenta el instituto con sus laboratorios para dar atención y procurar el mejoramiento de la calidad en el manejo de las destrezas del idioma.
10. Conoce si está cumpliendo las funciones como Instituto de Idiomas o únicamente como Instituto de Inglés.
11. Conoce si los estudiantes están satisfechos de recibir el idioma de inglés en cuatro horas semanales.
12. Cree usted que es suficiente las dos, cuatro o más horas para cumplir con el objetivo de llegar a una cultura de que nuestros estudiantes dominen las destrezas de hablar, leer, escribir y escuchar.
13. Esta dispuesto a gestionar para que se asigne un presupuesto especial con la finalidad de contratar profesores en los idiomas de Kiwcha, Francés, Portugués y Español.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UEB

OBJETIVO: Conocer sobre la participación en el desarrollo y funcionamiento de las actividades del Instituto de Idiomas.

1. Usted en calidad de Director del Instituto de Idiomas, como se encuentra la planificación y organización de las actividades académicas y administrativas. Por qué?
2. Puede describir como está estructurado el Instituto de Idiomas.
3. Está cumpliendo el Instituto con los objetivos, sus fines y políticas para el que fue creado.
4. Ha tenido la colaboración de las autoridades para cumplir con sus objetivos.
5. Han respondido a los intereses del Instituto sus docentes.
6. Cuenta con profesores exclusivos, para los fines que fue creado el Instituto.
7. Conoce si esta aprobado el reglamento para su funcionamiento.
8. Esta dispuesto a colaborar en una reforma estructural del Instituto.
9. Porque no cuenta el instituto con sus laboratorios para dar atención y procurar el mejoramiento de la calidad en el manejo de las destrezas del idioma.
10. Cree usted que se está cumpliendo con las funciones, como Instituto de Idiomas o únicamente como Instituto de Inglés.
11. Conoce si los estudiantes están satisfechos de recibir el idioma de inglés en cuatro horas semanales.
12. Cree usted que es suficiente las dos, cuatro o más horas para cumplir con el objetivo de llegar a una cultura de que nuestros estudiantes dominen las destrezas de hablar, leer, escribir y escuchar.
13. Esta dispuesto a gestionar para que se asigne un presupuesto especial con la finalidad de contratar profesores en los idiomas de Kiwcha, Francés, Portugués y Español.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PLANTA DOCENTE DEL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



FOTOS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN REALIZADO A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR




14.07.2011 09:13


14.07.2011 09:14


Trendy
14.07.2011 10:21


14.07.2011 10:21


9
8
7
14.07.2011 10:37


14.07.2011 10:47


14.07.2011 10:47


14.07.2011 11:23

FOTOS DE LOS ESTUDIANTES RINDIENDO EVALUACIONES ORALES AL FINAL DE CADA NIVEL





FOTOS DE DOCENTES DICTANDO SUS CLASES






13.10.2011 16:47


13.10.2011 15:18

FOTOS DE ESTUDIANTES PARTICIPANDO EN DIVERSOS EVENTOS ACADÉMICOS, CULTURALES Y SOCIALES EMPLEANDO Y PONIENDO EN PRACTICA EL IDIOMA INGLES






Soledad
14.07.2011 11:39


"JUNK FOOD"
15.07.2011 10:58


CHOCHOS SALAD
ENGLISH FOOD FAIR
TAPADO ARRECHO
PAPAS CON CUY
WELCOME TO
PAPAS con CUY
Pineapple Pie
16.07.2011 15:15


16.07.2011 15:15


STATE UNIVERSITY OF
"BOLIVAR"
"RIOBAMBA"
ENGLISH
YEAR
THIS DOES NOT HAVE NAME
16.07.2011 15:15


16.07.2011 16:45


16.07.2011 17:50


16.02.2012 15:20

ARTÍCULO CIENTÍFICO

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

DIVULGACIÓN CIENTÍFICA Y REALIDAD INVESTIGATIVA

TITULO: Porqué de la Gestión Académica Institucional, del Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar para aportar al conocimiento Pedagógico, administrativo y social de sus estudiantes.

AUTORA: Gavilánez González Laura Comanecy.

INSTITUCIÓN: Universidad Estatal de Bolívar.

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se estableció en determinar cómo incide la Gestión Académica Institucional del Instituto de Idiomas en el desarrollo, conocimiento y emprendimiento de los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar como una de sus competencias a su profesión.

OBJETIVO.- Potenciar, la Gestión Académica en el proceso de desarrollo de la Gestión Académica Institucional del Instituto de Idiomas para aportar al conocimiento pedagógico, administrativo y social en el área de inglés, dirigido a los estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar, en concordancia a una de las destrezas de su desarrollo profesional.

PALABRAS CLAVE: Me permito considerar un glosario de palabras claves con la finalidad de que quienes accedan a este documento se posibiliten en un entendimiento claro, preciso y conciso de su nomenclatura.

Gestión.- Es la administración de organizaciones de producción de bienes y servicios, lo que es completamente viable en las organizaciones educativas, por cuanto buscan niveles de eficiencia, eficacia en la administración de una Institución Educativa.

Capacidad.- Habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada entre ellas se destacan, las capacidades técnicas, analíticas, de toma de decisiones informáticas, para tratar a las personas

Capacidades Informáticas.- Comprensión conceptual de la informática y en particular, sabe cómo utilizar el ordenador.

Currículo.- Se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente.

Enfoque.- Algo que se avizora a un futuro mediato o inmediato.

Modelos de Organización.- Forma de organizar y gestionar una organización educativa, entre ellos tenemos los modelos formales, burocráticos, democráticos, subjetivos, ambiguos, políticos.

Competencia.- Capacidad para desarrollar conocimientos y habilidades durante los actos comunicativos, entre ellas tenemos las competencias básicas, organizacional, pragmática, gramatical, discursiva, sociolingüística, estratégica.

Administración.- en términos generales es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema que puede ser social, político, educativo y de gestión.

METODOLOGÍA:

El trabajo investigativo, tiene el carácter longitudinal, aplicada a una población significativa, motivo por el cual se utilizó la Muestra, conformada por dos directivos, 18 docente y 293 estudiantes.

Se aplicó los métodos Inductivo-deductivo y por su característica el descriptivo, para lo que se empleó la Encuesta y la Entrevista a estudiantes y directivos, respectivamente.

De los datos obtenidos se presenta matrices de análisis, cuadros estadísticos, gráficos y barras.

Estudiado los resultados se llegó al análisis e interpretación de los mismos lo que me permitió la comprobación de la hipótesis.

RESULTADOS:

- En relación a la gestión se han conseguido logros como la construcción del edificio que permitirá la adecuación de laboratorios.
- Se ha permitido la capacitación docente, por lo que se han realizado convenios con Instituciones vinculadas al idioma extranjero.
- Gracias a la política de la Universidad a convocar a concurso de merecimientos se ha logrado la contratación de un número considerable de maestros por lo que aspiramos que se garantice su estabilidad cuando se les entregue la correspondiente acción de personal definitiva.
- Gracias a la oportunidad que se me ha permitido investigar aspectos sobre la gestión académica institucional, de los resultados obtenidos presentare el orgánico estructural y funcional que permitirá mejorar la administración del Instituto.
- Existe la buena voluntad y predisposición de nuestro Sr. Director del Instituto quien solicitara la firma de convenios para el mejoramiento de las relaciones en los idiomas que se permitirá ofertar desde el instituto.
- Con la participación de un grupo de profesoras nativas y nuestras experiencias en el idioma es importante notar el cambio actitudinal cuando nuestra comunicación se

realiza en el idioma inglés y por ende nuestros estudiantes son beneficiarios de estos diálogos.

- Con la nueva propuesta del modelo pedagógico configuracional implementando en nuestra universidad se ha presentado la planificación curricular (silabo) la que permitirá que los estudiantes tanto de la matriz como del sistema de educación a distancia, sean beneficiarios de la movilidad estudiantil, lo que permitirá que la aprobación de la asignatura se lo realice en cualquier centro.

CONCLUSIONES:

Aspiro a que este aporte investigativo, sea tratado en las instancias correspondientes y se dé prioridad a las propuestas de los trabajos investigativos cuya finalidad será, entre ellas de manera especial a que nuestros estudiantes a su egresamiento manejen el desarrollo de las destrezas en Writing (escribir), Listening, (escuchar), Reading (leer) and Speaking (hablar)

Con este aporte investigativo en el que han aportado sus experiencias y conocimientos pienso en ver grande a nuestro instituto; y, sus beneficiarios serán dignos de hablar de la Universidad Estatal de Bolívar.

BIBLIOGRAFÍA

ANTÚNEZ, serafín (1993), "La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización", en Claves para la organización de centros escolares, Barcelona, ICE, pp. 13-33.

EZPELETA, Justa (1989): Escuelas y Maestros. Condiciones del Trabajo docente en Argentina. Orealc-Unesco, Santiago de Chile.

EZPELETA, Justa (1990), "El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana", en Revista Mexicana de Sociología, núm. 2, abril-junio, México, IIS-UNAM, pp. 13-93

EZPELETA, Justa (1992): Sobre las funciones del Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria. México, Documento DIE N' 20.

FULLAN, Michael (1997), "Escuelas totales", en ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?, Sevilla, MCEP, pp. 63-91.

GONZÁLEZ, Pilar (1995): La capacitación por planteles. Una experiencia en curso en Aguascalientes. Aguascalientes, México, Documento interno del Consejo Estatal Técnico de la Educación.

GUERRERO A., Cuauhtémoc (1997), "Gestión directiva y participación de padres de familia. Estudio de un caso", en La investigación educativa en México 1996-1997. Una antología de las ponencias del IV Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, COIME/UAY/SEP, pp. 264-269.

HARRIGTON, J. (1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. Tercera Edición

MEDINA, Patricia (1990): Ser maestra, permanecer en la escuela: La tradición en una primaria urbana. Tesis de Maestría. México, DIE-Cinvestav.

PASTRANA, Leonor (1994): Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Tesis de Maestría. México, DIE-Cinvestav.

RAMÍREZ, Georgina y Caporal A., Enzabeth (1995): La conformación del equipo de trabajo en tomo a la elaboración del Proyecto Escolar. Ponencia presentada en el UI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México, octubre 1995.

TALAYERA, Ma. Luisa (1991): Construcción y circulación social de recursos docentes en primer grado. Tesis de Maestría. México, DIE-Cinvestav.

DECLARACIÓN

Yo, LAURA COMANECY GAVILÁNEZ GONZÁLEZ, Autora de la Tesis de Grado, titulada "LA GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE IDIOMAS PARA APORTAR AL CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO Y SOCIAL EN EL ÁREA DE INGLÉS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR PERIODO 2010 – 2011", declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluyen han sido consultadas el autor (es).

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f.……

LICDA. LAURA C. GAVILÁNEZ GONZÁLEZ

AUTORA

C.C.N. 0201474525