UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FRANCISCO MORAZÁN
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Tesis de Maestría:

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) como Herramienta Estratégica en la Gestión Educativa y la Participación de los Actores Educativos en su Proceso de Construcción: La Situación de los Institutos Oficiales del Nivel Medio de Educación del Distrito N° 1 Departamento de Santa Bárbara.

Tesista:
Digna Elizabeth Rivera

Asesora de Tesis:

M.Sc. Flora Raquel Medina

Asesor de Tesis:

M.Sc. Fredis Mateo Aguilar Herrera

Tegucigalpa, M.D.C. septiembre de 2014

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) como Herramienta Estratégica en la Gestión Educativa y la Participación de los Actores Educativos en su Proceso de Construcción: La Situación de los Institutos Oficiales del Nivel Medio de Educación del Distrito N° 1 Departamento de Santa Bárbara.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FRANCISCO MORAZÁN
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) como Herramienta Estratégica en la Gestión Educativa y la Participación de los Actores Educativos en su Proceso de Construcción: La Situación de los Institutos Oficiales del Nivel Medio de Educación del Distrito N° 1 Departamento de Santa Bárbara.

Tesis Para obtener el título de Máster en Gestión de la Educación

Tesista:
Digna Elizabeth Rivera

Asesora de Tesis:

M.Sc. Flora Raquel Medina.

Asesor de Tesis:

M.Sc. Fredis Mateo Aguilar Herrera

Tegucigalpa, M.D.C. **octubre de 2014.**

M.A. David Orlando Marín

RECTOR

M.Sc. Hermes Alduvin Díaz Luna

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. Yenny Aminda Eguigure

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

M.Sc. Jorge Alberto Álvarez

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

M.Sc. José Dario Cruz

VICERRECTOR DEL CUED

M.A.E Celfa Idalisis Bueso

SECRETARIA GENERAL

Dra. Estela Álvarez

DIRECTORA DE POSTGRADO

Tegucigalpa M.D.C. octubre de 2014

Esta tesis fue aceptada y aprobada por la Terna Examinadora nombrada por la Dirección de Estudios de Posgrado de la UPNFM, como requisito para optar el grado académico de Máster en Gestión de la Educación.

Tegucigalpa, M.D.C septiembre de 2014

_____
Examinador (a) Presidente (a)

_____ _____
Examinador (a) Examinador (a)

_____
Licda. Digna Elizabeth Rivera
Tesista

AGRADECIMIENTO

Primeramente al creador del universo que guía cada paso que doy para llegar a cumplir las metas que cada día me propongo.

A mis dos hijas que han sabido comprender al no estar con ellas en algunos momentos importantes de la vida, a mis amistades sinceras que con palabras de aliento me ayudan a seguir adelante.

A los y las docentes del equipo de postgrado de la UPNFM me brindaron sus conocimientos didácticos que sirvieron de guía.

Finalmente a la M.Sc Flora medina, al M.Sc. Enoc Flores que me impulsaron con sus conocimientos y al M.Sc Fredis Mateo Aguilar, dedicándome gratuitamente parte de su tiempo en orientarme para organizar y dar por finalizado este trabajo de investigación.

INDICE GENERAL

Contenido pág.

AGRADECIMIENTO 6
INDICE GENERAL 7
INTRODUCCION 11
CAPITULO N° 1 CONSTRUCCION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....11
1.1 Planteamiento del Problema.....11
1.2 Justificacion 13
1.3 Objetivos de la Investigación 14
1.3.1 Objetivo General 14
1.3.2 Objetivos Específicos 14
1.4.Preguntas de la Investigación.....15
CAPITULO N° 2 MARCO TEORICO 16
2.1. Antecedentes.....16
2.1.1 Conceptualización de la Gestión Educativa 18
2.1.2. La Gestión Educativa es Participativa 19
2.1.3. Nuevas Competencias para la Gestión 20
2.1.4. La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación 22
2.1.5. Competencias que Deben Poseer los Docentes 23
2.1.6. La Gestión del Centro 25
2.2. Dimensiones de la Gestión Educativa 25
2.2.1. La Dimensión Curricular 26
2.3. La planificación Estratégica en una Organización Educativa 32
2.3.1. Ausencia de Planificación estratégica 35
2.3.2. Pasos para Lograr una Estrategia Educativa 37
2.4. Planeación Estratégica en los Centros Educativos 40
2.4.1. Aproximaciones conceptuales de Proyecto Educativo de Centro (PEC). 42
2.4.2. Dimensiones de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) 43
2.4.3. Algunas características del Proyecto Educativo de Centro (PEC) son: 46
2.4.4. Diez conclusiones del Proyecto Educativo de Centro 47
2.4.5. Elaboración de Proyecto Educativo de Centro (PEC) 48

2.4.6. Componentes Generales del Proceso de Elaboración de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) 49
2.5. La clave de la mejora de los procesos educativos 50
2.5.1. Claves Para el Cambio: 52
2.5.2. La Gestión Educativa Basada en la Competencia 53
2.6. Importancia de la Participación de los Actores en el Seguimiento del Proyecto Educativo de Centro (PEC) 55
2.6.1. El Papel del Agente Externo en la Construcción del PEC 55
2.6.2. El Papel de los Miembros de la Comunidad Educativa en la Construcción del Proyecto Educativo de Centro PEC 56
2.6.3. Innovación en los Centros Educativos a Través de la Participación en el PEC 57
2.6.4. La Comunicación en el Modelo de Gestión Estratégica 58
2.6.4.1 Cinco Pilares de este Nuevo Modelo de Comunicación: 59
2.7. La Participación de las Familias en la Gestión Educativa 60
2.8. El Desempeño de los Gestores Educativos 62
2.9. Estrategias para Trabajar en Equipo 62
CAPÍTULO 3. METOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 71
3.1. Tipo de investigación 71
3.1.1 Enfoque de investigación 71
3.2. Estrategia metodológica de la investigación 71
3.3. Categorías 72
3.4. Diseño de la investigación 73
3.5. Población y universo 74
3.5.1. Muestra 74
3.5.2. Técnica de Recolección de Datos 76
3.5.3. Procedimiento para la recolección de información 76
3.5.4. Registro de la Información 77
3.6. Proceso de Análisis de la Información 78
CAPÍTULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS 80
CONCLUSIONES 86

SUGERENCIAS 88
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 89
ANEXOS 94

INTRODUCCION

El trabajo de investigación de esta tesis comprende la participación de los actores educativos en el proceso de construcción de los Proyectos Educativos de Centros (PEC), como herramienta estratégica en la gestión educativa de los institutos oficiales del nivel medio del Distrito N°1, del departamento de Santa Bárbara; está estructurado en cuatro capítulos en el que se detallan de la siguiente manera: el primer capítulo se refiere a la construcción del objeto de estudio y este a su vez comprende el planteamiento del problema, mismo que explica la necesidad y el problema de la investigación; la justificación detalla la relevancia y pertinencia social del estudio como también los beneficios directos e individuales.

Los objetivos tanto generales como específicos son los que orientan el proceso de la elaboración de la tesis tanto a nivel teórico metodológico y de sus resultados, las preguntas de investigación responden a los objetivos específicos.

El capítulo dos refiere al marco teórico, mismo que alimenta y se constituye la columna vertebral entre el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, metodología resultados y conclusiones. La construcción teórica de la investigación se subdivide en secciones y sub secciones, referentes principalmente a los antecedentes, conceptualización gestión, dimensión curricular, planificación estratégica, y PEC entre otras.

El capítulo tres, trata sobre la metodología de investigación que se utilizó en este proceso, explica el tipo de la investigación, el diseño de la investigación, la categorización, población y muestra, técnicas y procedimientos de recolección de datos y análisis de datos.

En el capítulo cuatro se hace el análisis de los resultados obtenidos, en el que se comprende la valoración e interpretación de los datos y de la información recabada y articulada con los objetivos, justificación y marco teórico.

Las conclusiones son el conjunto de ideas a través de la correlación de los objetivos preguntas de investigación marco teórico, análisis e interpretación de los resultados.

Las sugerencias son el propuesto para la consecución de otros estudios y valoración de la investigación a la vez sirven para los tomadores de decisión y por último se presenta la bibliografía como sustento y respeto intelectual a los derechos de autor.

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del Problema

En América Latina se han puesto en práctica las teorías de las últimas corrientes pedagógicas contemporáneas, como ser el humanismo y constructivismo entre otras, lo cual ha permitido que países como Argentina, Chile, Brasil hayan avanzado sus sistemas educativos y por ende el desarrollo de los mismos.

Esta ola de reformas educativas de nuestro continente sobre todo en América del Sur, ha venido a cambiar el imaginario de la gestión educativa en los países de América Central y el Caribe, evidenciándose que las tomas de decisión en la gestión educativa son fundamentales para el desarrollo del centro educativo y su entorno.

Debido que las autoridades de Secretaría de Educación en Honduras no tenían claro la nueva forma de liderar las instituciones, poco a poco los directores de los centros educativos se han ido empoderando de lo que significa la planificación estratégica, incluyendo varios actores del proceso educativo con el objeto de estar a tono con las corrientes pedagógicas anteriormente mencionadas.

La Secretaría de Educación como parte de las reformas, socializó la nueva gestión de los centros educativos a través de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) para mejorar las condiciones físicas sobre todo pedagógico curricular, el cual consiste en integrar a los diferentes actores sociales que participan en el desarrollo de la comunidad como, los patronatos, las sociedades de padres, juntas de agua, ONGs, y demás grupos organizados que existen, para coadyuvar esfuerzos y resolver en equipo las necesidades prioritarias que se presentan en cada uno de los centros educativos.

En tal sentido en el año 2008, se envió de parte de la Dirección Departamental de Educación de Santa Bárbara, el oficio N° 18. UTP-2008; a todos los centros

educativos de los diferentes niveles, una guía para la elaboración de los proyectos educativos de centro, por lo que esta investigación está encaminada a conocer la participación en los procesos de construcción de los Proyectos Educativos de Centro como herramienta de la Gestión educativa en los institutos oficiales del nivel medio de educación del Distrito n° 1, del departamento.

Por consiguiente es necesario reconocer que las Instituciones educativas son espacios heterogéneos que deben revalorarse y empoderase de las mismas para su fortalecimiento, siendo necesario asumir la gestión educativa para reconocer las diversas demandas de la institución y su entorno. De allí la necesidad de elaborar un instrumento marco y macro que le de vida e identidad a los centros educativos como es el Proyecto Educativo de Centro (PEC) para constituir una alternativa, que les permita a los centros educativos solventar las diferentes necesidades que se presentan, ya que la Secretaría de Educación como entidad gestora de la educación nacional concluye que: *"La formulación del PEC debe ser orientada por las necesidades sentidas de la comunidad educativa y por sus más altas aspiraciones."* (UNCE/UPNFM, 2009, p.58)

Debido a lo anteriormente surge como problema de investigación ¿Qué tipo de participación han tenido los actores educativos en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro PEC, como herramienta estratégica de la gestión educativa; la situación de los institutos oficiales del nivel medio de educación del distrito n° 1, departamento de Santa Bárbara?

1.2 Justificación

Pese que hace mucho tiempo se implementaron los Proyectos Educativos de Centro en el departamento de Santa Bárbara, no se observan cambios esperados, por lo que los resultados de la presente investigación conlleva a brindar un aporte muy valioso para las autoridades educativas, que les permita asumir responsabilidad para la mejor toma de decisiones en la capacitación y búsqueda de alternativas que propendan al éxito en la ejecución de cada uno de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) .

Esta investigación permite conocer la realidad de los Proyectos Educativos de Centro (PEC), si estos están siendo considerados como tal, el tiempo que tardaron en elaborarse, el involucramiento de los docentes, alumnos, padres y madres de familia, conocer si esta herramienta se está utilizando para la toma de decisiones y cuáles son los mecanismos que cada centro utiliza para su ejecución, quienes participaron en su elaboración, y cuáles han sido los resultados más relevantes en la vida institucional de los centros educativos oficiales del nivel medio en el distrito N°1, en el departamento de Santa Bárbara.

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) tiene como relevancia es una herramienta técnica pedagógica que proyecta los resultados esperados ante la demanda de la gestión estratégica del centro educativo y sirve para valorar la productividad de los mismos. Asimismo permite solventar parte de la problemática educativa y mejorarar la calidad de la misma.

A la vez contribuye a la fundamentación teórica y metodológicamente, para la construcción de los Proyectos Educativos de Centro. Con el objeto de fortalecer el desarrollo integral de los centros educativos

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

- Comprender la participación de los actores educativos en el proceso de construcción de los Proyectos Educativos de Centros (PEC), como herramienta estratégica en la gestión educativa de los institutos oficiales del nivel medio del Distrito N°1, del departamento de Santa Bárbara.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Determinar si en los centros educativos de educación media del Distrito N°1, cuentan con una organización técnica, para la elaboración y seguimiento de los Proyectos Educativos de Centro (PEC).
- Identificar que actores sociales se han involucrado en la elaboración y ejecución de los Proyectos Educativos de Centro (PEC), de los Centros Educativos oficiales del nivel medio en el Distritito N°1, del departamento de Santa Bárbara.
- Valorar los resultados alcanzados en las diferentes (dimensión pedagógica curricular, convivencial, organizativa, comunitaria y administrativa financiera) planteados en el Proyecto Educativo de Centro (PEC), desde su formulación y ejecución, en los diferentes centros educativos focalizados.
- Identificar las estrategias de seguimiento y evaluación utilizadas en los Proyectos, por los centros educativos oficiales del nivel medio, del Distritito N° 1, del departamento de Santa Bárbara.

1.4 Preguntas de la investigación

1. Cuentan los centros educativos de educación media del Distrito N°1, con una organización técnica, para la elaboración y seguimiento de los Proyectos Educativos de Centro (PEC)?

2. ¿Qué actores sociales se han involucrado en la elaboración y ejecución de los Proyectos Educativos de Centro (PEC), de los centros educativos oficiales del nivel medio en el Distrito N°1, del departamento de Santa Bárbara?

3. ¿Qué resultados se han alcanzado en las diferentes dimensiones (pedagógica curricular, convivencial, organizativa, comunitaria y administrativa financiera) planteados en el Proyecto Educativo de Centro (PEC), desde su formulación y ejecución, en los diferentes centros educativos oficiales del nivel medio del departamento de Santa Bárbara?

4. ¿Qué estrategias de evaluación y seguimiento se llevan a cabo en los Proyecto Educativo de Centro (PEC) de los centros educativos oficiales del nivel medio, del Distritito N° 1, del departamento de Santa Bárbara?

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta un recorrido teórico que fundamenta la gestión educativa, lo que se está gestando en algunas instituciones educativas, como respuesta a los desafíos que la nueva sociedad demanda, que necesariamente ha de gestarse en toda organización que aspire sobrevivir a la ola de acelerados cambios a que hoy enfrenta el mundo actual. Esta perspectiva teórica se desarrolla en cuatro apartados, en el primero se abordan los antecedentes sobre los modelos de la gestión educativa, en el segundo las dimensiones de la gestión educativa. En el tercero la planificación estratégica (esta incluye los conceptos, las dimensiones y los pasos para la elaboración del PEC en los centros educativos), finalmente en el cuarto apartado se expone la importancia de la participación de los actores en el desempeño de la gestión educativa participativa.

2.1. Antecedentes

La generación de cambios y trasformaciones educativas que los países latinoamericanos han venido desarrollando desde la década del 10' del siglo XXI, han traído consigo diversos modelos de gestión educativa que impulsa procesos educativos con dinámicas apegadas según las demandas sociales que se presentan. Por tal razón se puede afirmar que es la misma sociedad la que pide reformas y cambios en el sistema educativo. Dentro de las mismas se encuentran el nuevo modelo de gestión educativa que se pretende dar un primer paso para mejorar los sistemas educativos.

En este escenario surgen los acuerdos de Jomtien Tailandia, invita a una transformación de la educación primaria y la búsqueda de la calidad educativa, lo que exhortó a los países latinoamericanos a hacer propuesta de transformación que vislumbren el logro de las metas educativas, cuyo efecto deberá verse de forma tangible en los resultados de aprendizaje de los escolares. Gajardo y Puryear (2003: 39)

Posteriormente a los acuerdos de Jomtien surge en 1992, la propuesta de la CEPAL Y LA UNESCO que en su momento reflejó tendencias y enfoques latinoamericanos para hacer de la educación y el conocimiento un instrumento de la transformación productiva con equidad. En 1996 el Banco Interamericano de Desarrollo fijó posiciones en cuanto a la necesidad de reformar los sistemas educativos, para adecuarlos a los desafíos impuestos por la globalización las revoluciones de la informática y las telecomunicaciones. Gajardo y Puryear (2003:39)

Los acuerdos de Dakar (2000) en los que se reafirma la necesidad de avanzar el cumplimiento de los acuerdos de Jomtien donde surge un compromiso de más de 150 países para mejorar la cobertura y la calidad de la educación, surgiendo el denominado plan EFA o educación para todos, en el caso de Honduras; Se orienta a los países a que definan el marco de acción para el logro de las metas propuesta. Luego en el año 2001, aparecen los acuerdos de Monterey México, en donde se materializan estrategias sobre el apoyo financiero necesario para el cumplimiento de las metas. UNESCO (2012)

En ese marco se emprende el proceso de reformas de los sistemas educativos latinoamericanos, especialmente en lo referente a la estructura a criterios de calidad, políticas educativas más equitativas, alfabetización tecnológica y transformación de los centros educativos, con la clara convicción de la necesidad de individuos con las suficientes capacidades para sobrevivir en el mundo globalizado. Todas ellas, por lo menos en sus propósitos, «se dijeron encaminadas a elevar de manera significativa la calidad de la educación a un costo público inferior». El conjunto de sus iniciativas plantea nuevas estrategias para superar constantes crisis sociales, con la educación en medio de ellas, y de estar en sintonía con las nuevas circunstancias internacionales.

2.1.1. Conceptualización de la Gestión Educativa

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto: es este sentido amplio de la gestión abarca el momento en que planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control y evaluación. Borjas (2003: 11)

En un centro educativo sus actores (directivos docentes, administrativos, obreros, padres y representantes vecinos) actúan de manera voluntaria con intenciones diversas, a veces no explícitas pero siempre enmarcadas en un proceso educativo, en el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente de alguna manera todos esos actores son responsables de la gestión de esos espacios aprendizaje y convivencia. Es necesario mencionar que todos los procesos de gestión realizados en los centros educativos se han hecho de manera empírica y a la vez tradicional por lo que la calidad de los procesos han sido deficientes hasta el día de hoy, por lo que es necesario comprender que la gestión educativa debe desarrollarse sistemáticamente desde la planificación, ejecución monitoreo hasta la evaluación.

La gestión educativa, involucra el desarrollo administrativo de políticas, estrategias técnicas y actividades que se desarrollan por medio de todos los actores educativos, mismos que permiten reconocer que existe relaciones de enseñanza aprendizaje en espacios como: el aula, el centro y la comunidad. Por lo tanto se considera que la gestión de un centro es asunto que le corresponde a sus directivos y que solamente se lleva a cabo en la dimensión amplia del centro pero no es así, también forma parte la gestión del aula ya que los educadores al enseñar, planifican un conjunto de actividades que luego de ejecutarse son evaluadas.

Por otra parte las relaciones que los actores establecen entre ellos con el entorno dan lugar a una comunidad donde la convivencia de personas con distintos intereses y orientaciones exigen también que se establezcan criterios de acción que favorezcan al propósito educativo del centro.

2.1.2. La gestión educativa es participativa

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Carballo, (2005).

Esto permite reflexionar en cada docente, que tanto se ha asimilado en ello y que tanto se ha aplicado en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y país.

Con este aporte hay muchos autores que en sus planteamientos dan una línea de coherencia en cuanto a la participación de los actores del proceso educativo, porque sin ello sería como navegar con remos vacíos que no orientaran al centro a ningún puerto seguro, por lo que ningún proyecto se realizará si no se cuenta con el involucramiento de todos los entes.

Carballo propone que hay muchas incongruencias en la gestión, pero si mantenemos una mentalidad abierta lo primero que se debe hacer es **tomar la decisión de cambiar,** luego **diagnosticar** , con la ayuda de la creatividad y **proponer** alternativas viables y sostenibles, para volver a **tomar la decisión** eligiendo las más convenientes a nuestra realidad, para luego trazar un **planeamiento,** no dejando de lado el **control**, mediante la vigilancia de indicadores, **retroalimentándonos** con ellos, y realizando las correcciones oportunamente.

Sin embargo en este campo de la gestión no es cuestión de avanzar ni muy lento ni muy de prisa, ni tampoco resistirse al cambio solo por resistir. Los cambios veloces de la ciencia y la tecnología obliga a ver que hay algo que se debe hacer y no quedarse cada día más atrasados, razón que permite la aplicación herramientas concretas que involucren a varios actores en el proceso educativo, especialmente en la planeación estratégica que incluye al Proyecto Educativo de Centro de manera sistémica y participativa.

Pero ahora también dentro de cualquier intento de cambio, tenemos que considerar a todos los participantes, y dentro de ellos a los ***"haraganes".***

Estos denominados haraganes podrían ser la mayoría si no se ha venido gestionando acertadamente y pueden estar dentro de algunas de las siguientes categorías: personas que no aportan nada, personas que trabajan muy lento, personas que son burócratas, personas sin visión, personas que no quieren innovar, personas que no tienen creatividad, personas que hacen "argollas" para beneficiarse entre ellos, personas que manipulan, personas que trabajan para fines muy personales. Personas que cosechan donde no "han sembrado", personas que ya se sienten cansadas por la edad, personas que tienen viejo el espíritu, siendo jóvenes, personas que no saben corresponder al cargo ocupado, personas que no saben lo que es gestión. Rogers, (1983)

2.1.3. Nuevas Competencias para la Gestión

El término que mejor contribuye a reconceptualizar y reconstruir las prácticas de la gestión educativa es el de *pilotear*, propuesto por Jean Pierre Obin en el año, 1984 quien planteo en una de sus obras que Conducir guiar y orientar un barco, por ejemplo es pilotear una operación complejísima que requiere de competencias, saberes y experiencias por medio de las prácticas y los procedimientos.

El proceso de la gestión educativa siempre es comparado con esta idea de pilotear en el sentido de que el piloto debe estar pendiente de todas las actividades en la conducción desde lo micro en el centro educativo, por lo que se requiere de competencias como el trabajo en equipo y la delegación, pilotear una institución educativa es precisamente eso, es guiar, orientar esas competencias saberes y experiencias para manejar la nave hacia escenarios cambiantes de allí que la gestión estratégica es el escudo del piloto.

Es también orientar y conducir la nave a buen puerto. *Pilotear*, "consiste en guiar la organización de manera que pueda desempeñar eficazmente su misión atendiendo objetivos que le dan poder y que a su vez encuadran socialmente" como afirma Garant, (1997:62)

Pilotear una organización y llevarla a reencontrar su sentido y su finalidad requiere antes que nada nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar, a elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, capacidad creativa y de transformación. Se requieren saberes de liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones.

Plantea el mismo autor, el arte del pilotaje se refleja en saber ser, saber hacer, saber colaborar, saber qué y cómo; y saber cuándo y dónde. En este contexto, el enfoque de las competencias que debe poseer un docente es básicamente en actuar con propuestas innovadoras. En tal sentido ser gestor educativo en una realidad como la nuestra significa: en primer lugar crear esos compromisos en la búsqueda del empoderamiento de la comunidad educativa para ese encuentro con la sociedad misma, involucrando nuevos autores nuevos actores

Es allí donde las teorías chocan con la realidad educativa, por lo que se requiere de competencias profesionales para ser un verdadero gestor; gestor que además de releer el escenario actual pueda orientar y conducir el centro educativo, buscando nuevos horizontes, que tenga la capacidad de ir descubriendo escenarios cambiantes de la sociedad y las leyes prescritas que en determinado momento no coadyuvan para que la organización se desarrolle y es allí donde nos debemos reencontrar con las nuevas trayectorias que solo las da, los saberes que se deben hacer nuestros.

La relación con los desafíos de la construcción de una “nueva profesionalidad” en la educación, profesionalidad que implica nuevos saberes de acción y de reflexión que partan del desarrollo de nuevas identidades institucionales, percepciones y prácticas. Esto viene a darle una base de desarrollo tanto individual como colectivo, ya que estos saberes replicarán al momento de ir a la práctica y al momento de desear un cambio en los centros de trabajo.

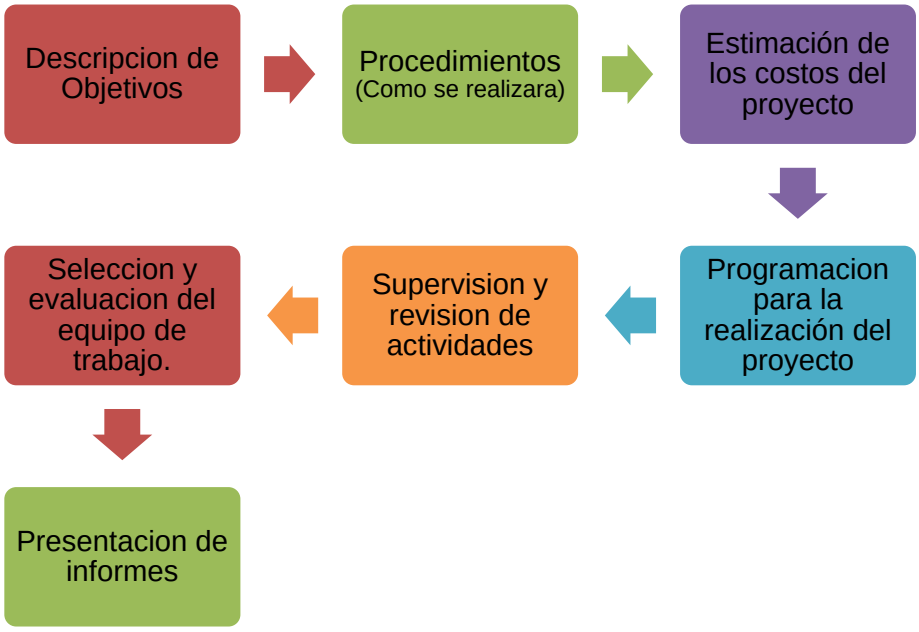
Pilotear en los centros educativos significa que cada equipo de trabajo realiza sus prácticas que lo identifican al centro como tal y que traen innovaciones para destacarse ante los demás, diseñando procesos que se proponen en áreas específicas o dependiendo de la finalidad; dentro de cada Proyecto Educativo de Centro se elaboran proyectos por cada dimensión y dependiendo de cómo se pilotea el centro y como se han empoderado los actores al momento de formularlos dependerá del éxito de éstos.

2.1.4. La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación

Como parte de la gestión educativa identificamos tres grandes procesos interrelacionados: gestión de proyectos, del aprendizaje y administrativa. Rivera,(2008).

Los gestores de proyectos tienen que realizar las siguientes actividades:

Redactar la propuesta del proyecto que incluya:



Cuando se gesta un proyecto es cuando se concibe y al gestionar es cuando se lleva a cabo o se desarrolla, es lo mismo que sucede en los centros educativos con los Proyectos Educativos de Centro, se inicia con la concepción y en la medida que este se va desarrollando o ejecutando se van viendo los resultados y los cambios de las instituciones.

2.1.5. Competencias que Deben Poseer los Docentes

En la actualidad los docentes deben poseer competencias en cuanto a saberes procedimentales, conceptuales y actitudinales tal como se expresa que "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer" INEM (1995)

En este sentido el concepto de competencias profesionales planteado por la INEM incluye no sólo capacidades requeridas para el ejercicio de una profesión, sino también cualidades personales relacionadas con la toma de decisiones, el intercambio de información necesarios para un desempeño efectivo.

Cada día la sociedad demanda de docentes con más fuerza, la formación de profesionales capaces no solo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional si no también y fundamentalmente de lograr un desempeño profesional ético, responsable que permita la aplicación de técnicas de enseñanza: para el acompañamiento didáctico como ser:

Tecnologías que se utilizan para la interacción entre los estudiantes y profesores.

Tecnologías para el trabajo colaborativo: webques, wikis, blogs, entre otras.

Experiencias de aprendizaje para la adquisición de conocimientos: solución de problemas, escenarios, proyecciones, casos etc.

Materiales didácticos que apoyen la experiencia del aprendizaje.

Formas de evaluación del aprendizaje, es decir, que estrategias se utilizarán para identificar los conocimientos adquiridos por los alumnos.

Es decir que si el docente posee las competencias mencionadas anteriormente, debes ser reflejadas en el centro en cuanto a sus resultados : al desenvolverse sus alumnos en la sociedad, los docentes aparte de enseñar la teoría dentro del aula enseñan con su ejemplo fuera de ella. Además refleja las competencias que el alumno alcanzará durante curse sus años de escolaridad en determinado centro educativo.

Gestión administrativa, se posesiona en la realización de los recursos humanos, en los apoyos financieros, en la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución para apoyar los diferentes programas y cumplir con el trinomio costo, plazo, calidad. Estos deben tener en cuenta lo siguiente:

- Control de gastos
- Costo por estudiante
- Número de alumnos
- Número de profesores
- Número de horas
- Infraestructura tecnológica con la que cuenta la institución
- Materiales didácticos: preparación, producción y entrega
- Planeación, desarrollo, aplicación y evaluación.
- Trámites de inscripción.
- Manual de procedimientos.

La formulación de un proyecto educativo sigue todos los pasos de la planificación, que es la base de la gestión. El equipo directivo del centro generalmente asume la tarea de organizar esta etapa promoviendo que los miembros de la comunidad puedan participar en ella, creando el clima necesario para que todos puedan reflexionar sobre las acciones que ellos quisieran llevar a cabo en el centro, porque la idea es que se seleccione de forma automática y participativa, aquellas acciones que le darán sentido a la gestión futura del centro.

Por tanto un proyecto educativo establece líneas educativas del centro, los valores que sustentan la acción, los principios que la rigen, la intención educativa que la orienta. Este es el paso que permite ver horizonte hacia a donde se desea llegar con el centro educativo.

2.1.6. La Gestión del Centro

Una buena docencia, requiere de buenos maestros, los que a su vez necesitan de una buena formación y una buena gestión aporta Goudeau, et al (2008).

Esta autora va más allá de organizar los recursos, materiales económicos y las acciones que deben llevarse a cabo, para alcanzar las metas educativas propuestas. Lo que indica que el docente debe ser un buen comunicador, un guía, acompañantes y facilitadores de manera tal que se logre promover el aprendizaje de los alumnos y crear un clima de comunicación e intercambio de conocimientos para estimular y motivar a sus alumnos y los demás actores que estén involucrados en el desarrollo de cualquier actividad.

Se debe también precisar o establecer una estructura organizativa que indique las relaciones entre los actores, las funciones de cada uno, la instancia detona de decisiones y de distribución de responsabilidades. Los centros educativos son regidos por un organigrama que representa en qué posición esta cada uno y con esto también se inicia una buena gestión, ya que es así como cada uno conoce las responsabilidades compartidas.

2.2. Dimensiones de la Gestión Educativa

Las distintas dimensiones no tienen el mismo peso ni el mismo carácter, una de ellas es la pedagógica de carácter “nodal” relacional e instrumental de soporte. Villacorta (2004)

Para este autor citado anteriormente las dimensiones pesan unas más que otras debido a que mencionan la dimensión pedagógica como el núcleo de las escuelas, pero ambas se relacionan entre sí, ya que se articulan para obtener los mismos resultados cuando a un proyecto se refiere. Cabe destacar que las dimensiones en una gestión educativa estratégica, específicamente la del Proyecto Educativo de centro se clasifican en: curricular, pedagógica, administrativa, financiera.

2.2.1. La Dimensión Curricular

Para la Secretaria de Educación, el diseño curricular, es como una primera fase del proceso curricular abierto a su mejora y enriquecimiento a través de las perspectivas de los actores docentes involucrados en su desarrollo-implementación. Se ha propuesto hacer valoraciones acerca del diseño curricular en los siguientes aspectos: fundamentación, lineamientos del curricular por nivel, marco pedagógico didáctico y la evaluación como proceso de garantía hacia la calidad de la educación. La dimensión pedagógica curricular dará énfasis a las subcategorías como son: principios, objetivos y contenidos (estándares educativos) La metodología de la enseñanza: actividades de docentes y alumnos, trabajo grupal-individual. La interacción: respecto entre padres docentes y alumnos (docentes - padres, docentes –alumno, alumno- alumno, alumno-docente) estilo de relación, expectativas positivas. Recursos y materiales: programaciones, estándares, libros de texto, utilización de otros recursos. Evaluación de los aprendizajes: aplicación de pruebas formativas, uso de la información. Para este propósito también aplicara´ técnicas de análisis documental, la observación y la encuesta a efecto de hacer una triangulación de datos respecto a las mismas categorías y subcategorías.

El desarrollo curricular es un proceso integral, dinámico, flexible donde debe participar el docente como principal protagonista del diseño e implementación del mismo, tomando en cuenta las situaciones reales del contexto de los centros educativos.

Entre tanto la planificación curricular es de carácter público, es como el proceso en la toma de decisiones sobre el contenido social y cultural de la educación tanto a nivel de la macro planificación (Desarrollo Curricular) como la micro planificación de la enseñanza (la planificación didáctico). Se concibe como la oportunidad de reflexionar y debatir no exclusivamente sobre asuntos académicos (objetivos, contenidos, métodos y criterios de evaluación), además, incluye los procesos de pensamiento y reflexión que el profesor lleva antes y después del proceso de interacción en la clase, tomando en cuenta las necesidades del contexto. CNB (2004)

El currículo es una construcción pedagógica y sistémica que puede ser concebido por medio de diferentes dimensiones tal como lo expresa: Gilberto,et al (2003) clasificándola de la siguiente manera:

a). Dimensión académica; aborda estudios teóricos y prácticos que darán una preparación que les permita a los educandos, obtener un reconocimiento y adquirir una responsabilidad social. Esta dimensión puede abarcar una extensión tecnológica (abordando lo técnico), humanística (que aborda lo pedagógico, lo epistemológico) o de ciencias (que aborda fundamentalmente las ciencias básicas)

Los directivos de los centros y más quizá el docente frente a un grupo, siempre han tenido la necesidad de dar y recibir, respectivamente, orientaciones de tipo técnico pedagógico para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje.

La modernización educativa ha generado una serie de necesidades de orientación académica, por un lado el docente no siente confianza suficiente para acercarse a otro docente a su director para plantearle sus dudas y solicitar orientación. Por otro lado existe un distanciamiento jerárquico que impide la comunicación fluida para este tipo de consultas y no hay suficientes oportunidades para que el directivo reciba cursos de formación y actualización para el desempeño de sus funciones directivas. Las extensiones de esta dimensión son: sus fundamentos y enfoques.

- **Los fundamentos**; son las condiciones necesarias que sirven de premisas para la explicación de un efecto, es decir, son sus bases filosóficas, legales, sociológicas, psicológicas, epistemológicas y pedagógicas, en las que se sustenta el currículo, debiendo garantizar una unidad de pensamiento que den coherencia a las diferentes ciencias que intervienen en los mismos, sin perder el objetivo fundamental del currículo.
- **Los enfoques**; son las proyecciones que se le da al desarrollo del currículo, como un ente en movimiento que cambia y se perfecciona. La tendencia a la comprensión y esencia del currículo, para tratar de dar respuestas a sus permanentes interrogantes y sus fundamentos filosóficos.

b). La dimensión laboral: es la magnitud que aborda el trabajo, o sea la que se dedica a la enseñanza de oficios, servicios y /o especialidades que permiten diferenciar una carrera de otra, una preparación de otra y que da el grado de competencia de una enseñanza. Sus extensiones son las siguientes:

- **La ejecución**: es su aplicación práctica, que se rige por leyes, normas, conceptos, resoluciones e indicaciones de cumplimiento para los educadores y educandos. Se considera un proceso que metodológicamente se centra en sus prescripciones de: objetivos, contenidos, métodos, cartas tecnológicas, etc.
- **Principios:** son esos elementos que los diferencian de otros sistemas y que caracterizan su proceder con un profundo fundamento político ideológico. Ellos se enumeran como: El carácter general integral del proceso de formación, la integración de la educación y la instrucción, de la profesionalización, la sistematización, la relación estudio – trabajo.

c). La dimensión investigativa: alcanza todas las acciones y efectos que estimulan y orientan la realización de: indagaciones, estudios, exploraciones, sondeos, tanteos, etc., que permitan llegar al entendimiento de un fenómeno o el descubrimiento de cosas. La científica es instrumento para la transformación de la Educación Técnica Profesional y la educación en general.

- **Perfeccionamiento:** es la característica principal que debe tener todo sistema y todo educador, para buscar la solución a los problemas docentes e imbuir a sus educandos en el espíritu de la búsqueda científica para poder entender y transformar. Es la dinámica del sistema educativo en el que constantemente se debe trabajar para lograr transformaciones que se adapten a las nuevas condiciones concretas territoriales, a los nuevos avances y a su auto perfeccionamiento, mejoramiento y adaptación a las condiciones cambiantes del desarrollo social y técnico.

d). La dimensión Metodológica: es el modo razonado de actuar o hablar en cada una de las acciones que aborda la enseñanza. El procedimiento a asumir en cada situación y la explicación de las formas de abordar y desarrollar cada aspecto del currículo. Sus magnitudes son:

1. **Modelo**: "la concreción de una estrategia de diseño y desarrollo que permite la realización de un proyecto curricular". En este sentido agregaba, que tenía un carácter de perfil estrecho o perfil ancho. Además se caracteriza por: lo científico, lo investigativo, lo profesional, lo formativo, su extensión y su protagonismo. Como se aprecia en este modelo se definen aspectos importantes del desarrollo curricular, lo define Zayas (1995).
2. **Diseño;** es la proyección que se hace teniendo en cuenta todas las dimensiones que se plantean para los currículos. Este se conforma después de realizadas las investigaciones y estudios pertinentes que responden a la realidad y los requerimientos de la producción, los servicios y la sociedad.

e). La dimensión comunitaria: es el conjunto de acciones que se desarrollan en una extensión superficial, dilatada a los diferentes confines de un territorio desde el punto de vista social, laboral, económico, religioso, ambiental y cultural que permiten una interacción con las entidades económicas y poblaciones con los centros de educación.

- **Extensión:** es la proyección de las universidades y centros de Educación técnica y profesional hacia la producción, los servicios, el hacer y sentir de las comunidades, ya que son ellas, las comunidades, los focos principales de la cultura y las tradiciones, las producciones locales y el acervo medio ambiental, con las cuales los instituciones educativas deben interactuar para enriquecerse y a su vez transformar positiva y mutuamente el entorno social, productivo y ambiental.

Todo lo anterior forma parte de un proceso colectivo y debe ser permanente, tomándose en cuenta cuando se elabora cada Proyecto Educativo de Centro, en donde los resultados dependerán del compromiso y la participación de los actores que lo formularon. En este mismo se contempla una de las dimensiones importantes como la pedagógica curricular, que le permite a los centros formular sus propias políticas educativas y que constituyen la razón de ser de estos centros educativos en materia de planes de estudio, todo esto se elaboran basados en un diagnóstico tomando como parámetros el currículo nacional básico prescrito. García (1996)

Este autor hace referencia de un elemento importante, quien no se puede separar el currículo de sus tres dimensiones: la teórica, la metodológica y la práctica. Todas en estrecho vínculo entre sí. Por eso que el currículo es el proyecto cultural que los centros educativos hacen posible que se obtenga en las aulas y en las experiencias que el alumno obtiene de la institución escolar.

Según Fayol, citado por Ramírez (2002) “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; No hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa.”

Esta teoría Fayolista se basó principalmente en la estructura y el funcionamiento de las empresas, buscando siempre optimizar el proceso productivo mediante la jerarquización empresarial. Su aporte como pionero de

esta teoría se debe a que consideró que la estructura de toda organización es primordial para su buen funcionamiento, y debe correlacionar directa e ineludiblemente a todos los departamentos de la organización.

Entonces nos interesa sobre manera las personas de la organización, entre ellos tenemos el gerente, que desde el organigrama de un centro educativo estaríamos hablando del Director como un actor primordial, que lidera la institución y al momento de elaborar el Proyecto Educativo de Centro, empodera los diversos actores mediante una sola doctrina, que se establece en la misión y la visión del centro; al lograr la participación de todos en la formulación de esta fase, se toma en cuenta las dimensiones antes mencionadas.

Un estudio de 191 ejecutivos de alto nivel en seis compañías de Fortuna 500 buscaba una respuesta a la pregunta: ¿Por qué fracasan los gerentes? La principal razón de fracaso son las habilidades interpersonales deficientes. Por lo general los administradores ejecutivos tienen alguna clase de dificultad con la gente. Tanto en una compañía como en un centro educativo todo aquel que es jefe o director tendrá una personalidad de conocimiento de todo el funcionamiento, primeramente y de los aspectos legales además su función

deberá ir más allá de desempeñarse como el gerente o directo, deberá tener una mentalidad abierta al cambio, conciliadora deberá ser imparcial. Mézala (2012:17)

Pregunta este mismo autor: ¿Qué hacen los administradores gerentes o directores de centro?

• Planean.- Definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.

• Organizan.- Determinar las tareas que se han de realizar, quién las hace, quién reporta a quién y dónde se toman decisiones.

• Lideran.- Motivan, dirigen a otros, seleccionan los canales de comunicación y resuelven. Las habilidades técnicas son necesarias pero insuficientes para tener éxito en la administración. Se necesita tener buenas habilidades con la gente. Además de los roles que se desempeñan tal y cual son, para buscar una gestión de calidad

Para, H. Mintzberg los papeles administrativos los contempla de la siguiente manera:

Interpersonales	**Informativo**	**De decisión**
Decorativo	Vocero	Emprendedor
Líder	Difusor	Asignador de recursos
Enlace	Inspector	Negociador

Cabe destacar que estos papeles especifican las funciones de cada persona que labora con recurso humano, y de las habilidades que deben poseer, para gerencia la empresa o una institución educativa.

Si los Directores se desempeñaran como H. Mintzberg lo contempla, los Proyectos Educativos de Centro tendrían los resultados que se desean en sus objetivos, no habría necesidad de formar, contándose que ellos poseen estas habilidades, habría un poder de convocatoria, se reconocería el poder administrativo que tiene un Director del centro educativo.

Cuando lo comparamos con estos tiempos, vemos que estos papeles en los que tienen cargos administrativos no los han desarrollado, ya que actualmente el

docente está siendo visto en la comunidad no como aquel tomador de decisiones, debido a los resultados o el producto que están dándose no es el mejor en una sociedad que demanda más trabajo, seres más responsables, disciplinados con actitudes y en fin con práctica de valores humanos.

Las Habilidades Administrativas para – R. Katz deben ser:

Habilidades técnicas, capacidad de aplicar conocimiento especializado.

Habilidades humanas, capacidad de trabajar con otras personas.

Habilidades conceptuales, capacidad de analizar y diagnosticar situaciones.

Estudio de Administradores – F. Luthans

¿Desarrollan los administradores que ascienden más rápido las mismas actividades que aquellos que efectúan un mejor trabajo.

Administración tradicional, toma de decisiones, planeación, coordinación.

Comunicación, intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.

Administración de recursos humano, motivación, disciplina, manejo de conflictos, personal y capacitación.

Manejo de trabajo de redes, socialización, politiqueo e interacción con personas externas a la organización. Actualmente la mayoría de tendencias actuales en los centros educativos, hay facultad para decidir y actuar, poco se estimula al cambio, no hay valor a la diversidad.

2.3. La planificación Estratégica en una Organización Educativa

La era de la globalización ha sido llamada la era del conocimiento, porque es la apropiación de nuevas y mejores tecnologías, lo que permite incrementar la productividad de la economía y por ende la competitividad de las empresas y de los países. Bien se dice que “El conocimiento es la principal ventaja competitividad sostenible” memorial del foro Bogotá (1995)

Actualmente varios países realizan acciones para avanzar en las distintas áreas para ir de la mano con la globalización en las que se abarcan varios aspectos de la vida social contemporánea, en donde la economía, la política, la cultura, se ven reflejados en la consciencia social, la forma en que la gente concibe al mundo local como el mundo en su totalidad está sufriendo un cambio considerable.

El desafío está planteado, los cambios son profundos e imparables y requieren un exhaustivo análisis, porque está en juego el futuro de la sociedad y de la educación, ya que este sistema no reconoce fronteras y trata de imponerse y afianzarse al mundo, por lo que se debe acomodar o amoldar a esta realidad actualizada con la ilusión de construir un mundo que sea justo y equitativo.

Dentro de este marco surgen "Las nuevas estrategias" de acuerdo a las necesidades que se van dando en el mundo globalizado, es por ello que cuando hay cambios en la sociedad surgen nuevas demandas y en algunas empresas se preocupan por implementar estrategias de igual forma en el sistema educación, creando estrategias a largo y mediano plazo.

Y es así como la planeación estratégica constituye una base que determina el resto del proceso y que permite proyectarse hacia el futuro. Durante toda la vida el hombre siempre se ha preocupado por enfrentar lo que puede venir como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de predicciones o disfrutar por adelantado cuando se trata de promesas y cada vez se vuelve más necesaria por la rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos políticos sociales y tecnológicos.

Es evidente que la planeación estratégica es un ejercicio que demandan los tiempos actuales, no la podemos ver como un ejercicio más, sino como una dinámica necesaria para que las organizaciones se conozcan así como todos aquellos factores internos y externos que inciden en ella, de esta manera al estar monitoreando su entorno y conducta dentro de los mercados, y apreciación de sus clientes, le permitirá prepararse o anticiparse a las consecuencias de fatales desenlaces o de una valiosa oportunidad, veámoslo como un ente que razona y que evoluciona dentro y fuera de su seno.

Varios autores han definido el término de planeación estratégica de la siguiente manera según Calderón:

Acle Tomasini, Alfredo. La Planeación Estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos lo que implica definir y priorizar el problema a resolver, planteando soluciones, determinando responsables, asignar recursos.

Manso, Francisco. La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzatto, Renau. La planeación estratégica es el análisis proporcional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Mintzberg Y Waters. La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos. Calderón (2004) pag.13

Si unimos estos conceptos apreciamos que van implícitas las acciones que se emprenden, pero que se deben planificar, basados en necesidades identificadas proponiéndose objetivos específicos y alcanzables ; desde el punto de vista educativo estos conceptos, nos ofrecen aspectos importantes para el desenvolvimiento de un centro educativo, que pretende evolucionar y dar una respuesta a la sociedad actual, según los objetivos planteados en la visión y misión, tomando en cuenta los factores externos e internos que son fundamentales al momento de formular una estrategia que debe unir los aportes de todos los actores.

2.3.1. Ausencia de Planificación Estratégica

Planificar estrategias o improvisar después de algunos años se han detectado diversas causas que denotan unas resistencias a ingresar al nuevo mundo de la planificación estratégica y estas causas para no planificar son:

- Se resiste la idea de evaluar el afuera y relacionarla con el adentro en el marco de una planificación.

En la actualidad la ausencia de la planificación estratégica puede significar andar sin rumbo con el peligro de caer en situaciones inesperadas no consideradas que pueden destruir aquello que llevo muchos años de trabajo y esfuerzo construir.

- Se confunde la planificación estratégica con acciones aisladas sin resultados.

Sin un real conocimiento de las ventajas y limitaciones de la planificación estratégica se corre en peligro de llevar a las prácticas acciones aisladas que no generen los resultados esperados o que estos sean inciertos.

- Falta de práctica entre los directivos en el ejercicio de la planificación estratégica.

Los directivos deben estar cocientes que es una tarea decisiva en la que se manifiesta plenamente en el compromiso y la comunicación

- Creer que la planificación estratégica es futurología.

No depende de predicciones mágicas, pronosticar es lo más difícil pero es en este aspecto que un plan se pone a prueba.

- El desarrollo de los planes muy rígidos o muy extensos.

Si la dirección no entiende que el propósito de un plan es proporcionar un esquema práctico de trabajo, el producto final del esfuerzo de la planificación estará seguramente preparado de una forma poco útil para la toma de decisiones diarias. En consecuencia un plan debe ser práctico, no debe ser largo como una especie de mamotreto, que al final se archiva y al que rara vez se consulta nunca se pone al día al que el equipo le puede considerar como anticuado después de su formulación. Manes (2005)

El proceso aplicado como instrumento, mediante el estudio de fortalezas, oportunidades y amenazas, para lo cual se definen, objetivos, metas se desarrollan estrategias y se toman:

Ventajas

a. proporciona un marco de referencia para la instancia educativa.
b. Formula objetivos bien definidos.
c. Facilita el reconocimiento de oportunidades.
d. Ayuda a prever problemas antes que surjan.
e. Permite visualizar la educación hacia el futuro.

Este mismo autor desde una perspectiva más general plantea en que hay criterios que deben ser atendidos en la planificación educativa como ser equidad (creación de condiciones para que todos puedan recibir los servicios educativos),calidad (logro de altos niveles y orientaciones cognitivas, competencias habilidades),pertinencia (respuesta del sistema educativo a necesidades y aspiraciones de la sociedad),eficiencia aprovechamiento óptimo de los recursos pone el logro de los mejores resultados). Venegas (1950)

El proyecto es el proceso de fundación de una empresa u organización escolar, el proyecto es lo primero. Podríamos considerarlo la pieza fundamental. De su coherencia, originalidad, funcionalidad, relevancia, depende en gran parte del éxito del emprendimiento. Schlemenson y otros (1996)

Los proyectos en educación deben tener objetivos y metas muy claras, debe haber retroalimentación permanente, solución de problema, deben ser realistas, deben ser factibles, se deben involucrar todos los actores y ser parte de una

situación presente para llegar a ser evaluada realizando el monitoreo que permita evaluar la estrategia.

Administración estratégica es el arte y la ciencia de formular implementar y evaluar decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, y esta comprende tres etapas: formular a estrategia que comprende el FODA, objetivos a largo plazo, elaborar la misión. Freud (2003)

La segunda es la implementación de esta estrategia en donde incluye idear políticas, asignar recursos, motivar a los empleados, desarrollar una cultura que sostenga la estrategia y establecer objetivos anuales. Como una tercera etapa menciona evaluar la estrategia que implica revisión de factores internos y externos, medir el desempeño, aplicar acciones correctivas.

2.3.2. Pasos para Lograr una Estrategia Educativa

Formulando un plan estratégico, un análisis de FODA, la visión y la misión del centro, las oportunidades y amenazas, las estrategias, el control y el plan operativo. El concepto de planeamiento estratégico se viene aplicando desde los años ochenta en todos los rincones del mundo globalizado y este comienza mediante un proceso que permite formular preguntas como son: ¿quiénes somos y porque estamos aquí? visión y misión, ¿dónde estamos?. Análisis externo y diagnóstico, ¿adónde queremos llegar? Objetivos, ¿cómo lo hacemos y como sabremos si hemos llegado a cumplir plan de acción y estrategias?

Nos damos cuenta que las instituciones educativas enfrentan muchas oportunidades y amenazas a la vez poseen fortalezas y debilidades internas, las influencias externas incluyen en áreas como son: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política legal, gubernamental y competitiva.

Entre los factores externos tenemos el número de alumnos que se gradúan si disminuye o aumenta, los cambios de la población, las relaciones comunitarias, el aumento de competencias entre un centro y otro de igual forma entre los institutos privados, el apoyo que le pueden brindar las organizaciones estatales y los factores internos de los institutos están los alumnos, los docentes, los alumnos de

generaciones previas, los programas académicos, las instalaciones físicas, la obtención de fondos las asociaciones estudiantiles y las relaciones públicas.

Toda estrategia se logra involucrando todos los actores y a la vez empoderándolos, pero ésta se da cuando se les da participación, no solo en la realización de actividades económicas, sino también en las actividades de toma de decisiones a los actores.

Para lograr que una estrategia evolucione con el tiempo debe adecuarse a las circunstancias cambiantes y tomar medidas administrativas constantes para

mejorarlas por tanto, trabajar con una estrategia es una tarea que debe mantenerse en proceso, no debe ser un suceso que ocurra solamente una vez. Freud (2003).

En tal sentido en Honduras surge la ley para el Establecimiento de la Visión de País y la adopción de un Plan de Nación para Honduras 2010- 2038, publicado en diario oficial la gaceta en arti.2, decreto 286- 2009; Esto se dio a raíz de una consulta realizada a varios sectores que contempla documentos que recogen abordajes técnicos y conceptuales formulados por anteriores iniciativas, derivadas a su vez de procesos de consulta con la sociedad hondureña, y expresiones particulares de regiones, municipios y comunidades en el interior del país.

Esta iniciativa tomó forma el 25 de noviembre de 2009, a dos días de las elecciones generales practicadas en el país, cuando los candidatos a la Presidencia, el Congreso Nacional y el Poder Ejecutivo, suscribieron el compromiso de iniciar la siguiente administración pública con “un proceso de desarrollo planificado, orientado a concretar una Visión de País hasta el año 2038, implicando el establecimiento de principios, objetivos, metas y lineamientos estratégicos que deberán ser alcanzadas durante los próximos siete períodos de gobierno”.

Esta es una estrategia de Estado, que servirá de base para refrendar los destinos de cada centro educativo y así elevar los estándares de cobertura y sobre todo de

calidad de los proceso educativos para que esto sea el motor que impulse el desarrollo del país y que en el 2038 veamos los resultados siempre y cuando los gobiernos que sucedan al actual hagan suya esta visión de país y por otro lado que sea el pueblo hondureño y para que los educadores se empoderen de esta visión para buscar mejores derroteros de un país que tanto lo necesita.

En este caso el ente responsable de regir los destinos de la educación como ser la secretaria de Educación como una empresa del estado posee el organigrama para la unidad de mandos y responsabilidades en todo el sistema educativo nacional, además cada centro educativo del país tiene su propia organización interna con sus funciones según las leyes educativas, pero no existe un compromiso de los actores externos en cumplir a cabalidad su función, debido a varios factores que se han venido arrastrando y que se han vuelto costumbre en estos centros educativos.

El Proyecto educativo institucional es un proceso en construcción colectiva y permanente, resultado del compromiso y la participación de todos, quienes forman parte de la unidad educativa que se presenta como una alternativa para la gestión estratégica dentro del marco del nuevo modelo. Fernández (2001).

Una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación interna y externa de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanentemente y mejorar su desempeño. Como se ha apuntado anteriormente la Secretaria Educación es una empresa por lo que la eficacia y la eficiencia es fundamental para ser competentes y competitivos. Cabe destacar que en Honduras surgió una propuesta sobre una estructura de Nuevo Diseño Curricular del Programa de Apoyo a la Enseñanza Media en Honduras (PRAEMHO)

La competitividad es lanza que apunta la visión de país, ya que los centros educativos están graduando jóvenes que no van de acuerdo a la necesidad de país, no hay demanda laboral. Es por ello estos jóvenes se sienten desmotivados, una vez que obtienen su título de secundaria, quienes al no encontrar un trabajo algunos de ellos se dedican a delinquir y esto viene a causar un caos en la sociedad.

Para llegar a cumplir con la competitividad se deben hacer alianzas estratégicas con las empresas, darles el perfil del empleado que ellos desean, esto se puede lograr a través de convenios que incluyan términos en donde los jóvenes que egresen del nivel medio y obtengan su título, vayan directo a un empleo, con las competencias que demanda las empresas.

2.4. Planeación Estratégica en los Centros Educativos

La mejor forma de administrar el sistema educativo es por medio de una planificación estratégica que lleva implícito las supervisiones, evaluaciones monitoreo y control a todos los actores, para darles respuestas a los clientes interno y externos de esa gran empresa que se llama Secretaría de Educación.

Se han hecho significativos avances al contar con una estrategia de planificación global del sistema educativo, en donde se recoge la visión de país, plan de nación y los compromisos internacionales y toman en cuenta seis ejes que contemplan desde el año 2010 al 2014, estos objetivos son: eficiencia y equidad; acceso; calidad; gestión; participación; y competitividad.

Actualmente existe un documento que ofrece y propone a las nuevas autoridades de educación, un conjunto de los principales elementos estratégicos a considerar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional-PEI 2014-2018 a formularse en el marco del nuevo gobierno asumido en enero 2014.

Tomándose para los mismos elementos estratégicos a partir de resultados del proceso de: “Valoración de la Implementación Herramienta Plan de Educación 2010-2014 orientado a resultados de la Secretaria de Educación”, reuniones de trabajo con representantes de la mesa redonda de cooperantes s externos de educación (MERECE), nivel gerencial de la Secretaria de Educación, Comisión Ad-Hoc para la reforma educativa y Congreso Nacional, expertos nacionales en el sector educativo y representantes de la sociedad civil.

La elaboración de esta estrategia una representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la educación , atraer y

satisfacer los alumnos, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

2.4.1. Aproximaciones conceptuales de Proyecto Educativo de Centro (PEC).

"El PEC es el instrumento que para la gestión va a precisar las notas de identidad del instituto educativo, formular los objetivos que pretende y expresar su estructura educativa". Antúnez, (1993).

Desde este marco, el PEC es el proyecto mayor de todos los que se realizan en el centro educativo. Como ´"proyecto" comparte tres características básicas de todos los considerados como tales:

a) Siempre lleva implícita la manifestación de una intención,
b) Involucra la idea de previsión vinculada con un bosquejo o diseño,
1. Supone una acción acorde con la intencionalidad del mismo.

Acuerdos previos, considerados básicos, en torno a cuestiones tales como:
¿Qué queremos lograr? ¿Por qué y para qué queremos lograrlo? ¿Cómo y quiénes lo llevaremos a cabo? ¿En qué tiempo y con qué recursos? ¿Con que costos? ¿Cómo evaluaremos los logros?
Estos acuerdos, en el caso específico del Proyecto Educativo de Centro PEC, se supone que surjan de cada centro educativo en particular. Los proyectos educativos de centro son una herramienta que organiza principalmente la vida de los centros y que son utilizados de referencia para la planificación y la obtención de resultados.

"El proyecto educativo de centro es participativo, inacabado, motivador, democrático, busca el consenso; es global, flexible y tolerante; busca lo que une y no lo que separa a los miembros de la comunidad escolar." es flexible de adaptarse a un estilo a una forma de trabajar. López y otros, (1995).

"Entendemos por proyecto educativo de centro un instrumento para la gestión coherente con el contexto escolar que enumera y define las notas de identidad del centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución, para Antúnez, (1987).

Es una herramienta que identifica el centro educativo, ya que a través de este se argumentan los proyectos que contempla el PEC y refleja las características del instituto que cada uno rectora.

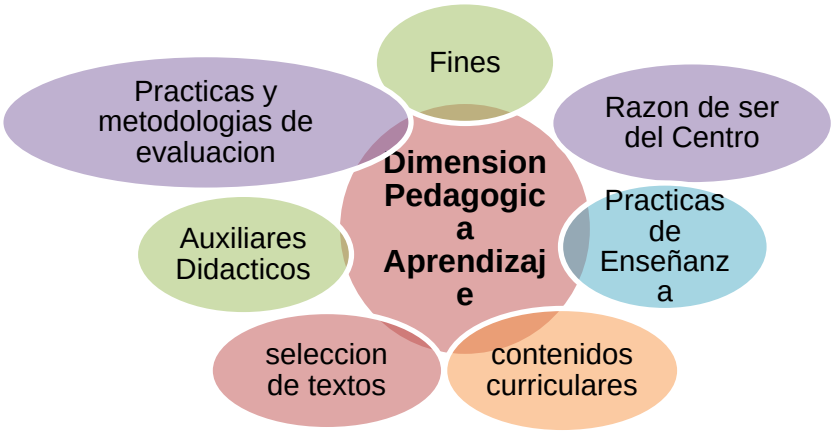
Un Proyecto Educativo de Centro (PEC) que se refiera únicamente a los aspectos curriculares, aun siendo los más importantes, sería una propuesta incompleta. Según Curso para supervisores y Directores (1998).

Esta refleja uno de los ejes de los proyectos que inciden directamente en la forma y contenido de los educandos pero que no se pueden planificar solos porque no se lograrían los propósitos planteados y no se tendría visión del centro.

2.4.2. Dimensiones de los Proyectos Educativos de Centro (PEC)

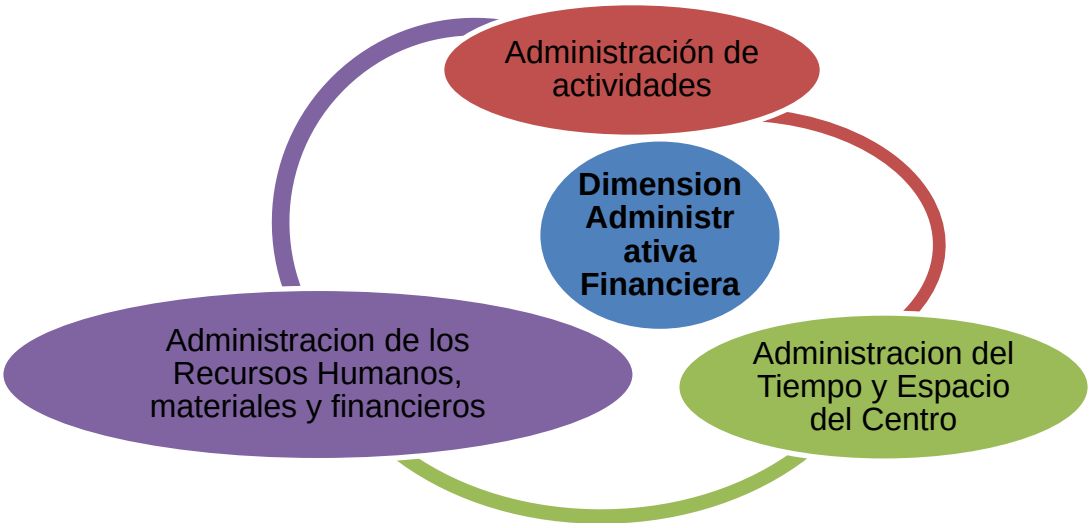
El PEC es el instrumento desde el cual se prevén las acciones particulares pero globalizantes. Es decir, que si bien puntualizan en problemáticas de cada una de las dimensiones, en torno a las cuales se organizan la vida cotidiana del centro educativo, no se debe perder la óptica de la unidad bajo la cual debe ser visto el centro educativo.

Esas dimensiones a las que hacen referencia son:

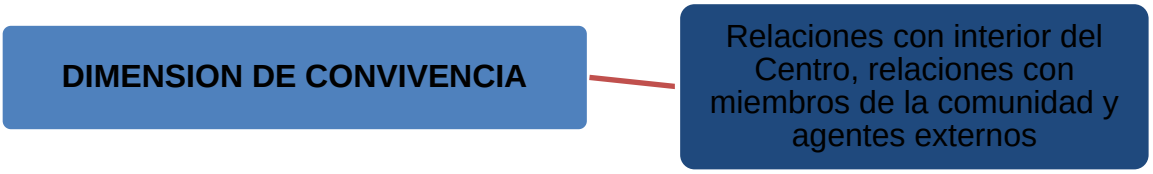


Significa lo que debe hacer y utilizar cada docente para que los alumnos(as) de un determinado curso logren las competencias y ver de qué otra forma puede

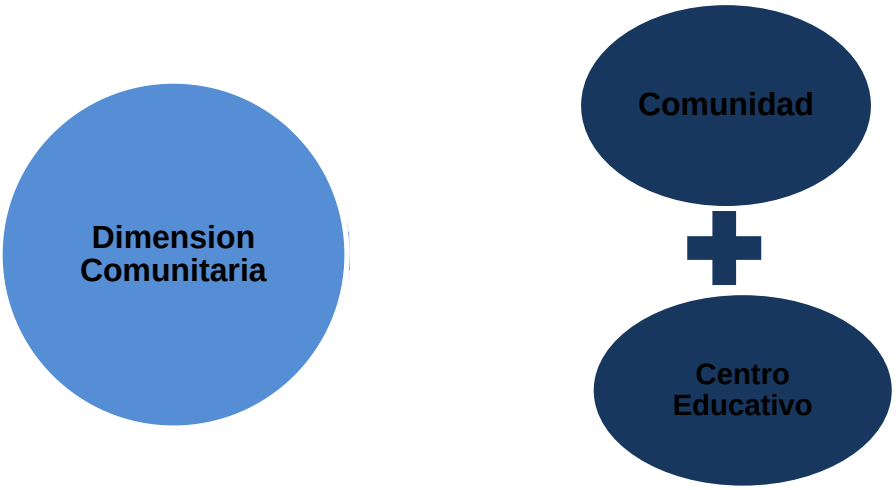
aprender mejor ya que todos los centros son diferentes y a veces hay excepciones que hacen que se identifique un centro educativo.



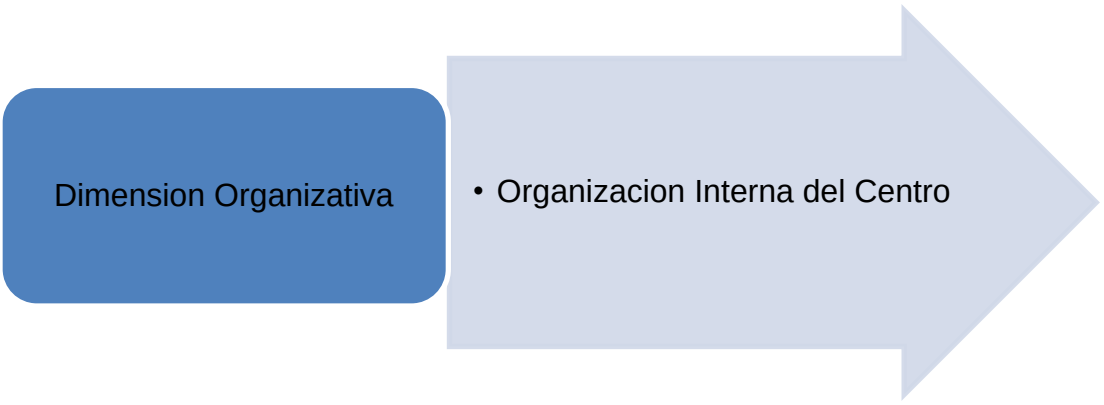
Esta es la forma en que se utiliza los recursos disponibles a pesar que a veces se cuente con ellos no son utilizados de la mejor manera.



Cada centro educativo se traza un Proyecto para generar un ambiente de armonía entre el personal, es decir no hacer de cualquier situación un problema, por el contrario ponen cada uno de su parte para lograr todo lo propuesto. También hay personal que tienen actitudes que hacen daño, que adoptan negatividad especialmente cuando ya se está por jubilarse y en la empresa privada es todo lo contrario entre más viejo se está, más le gusta estar al tanto, para que no lo despidan.



La comunidad es un agente externo, pero muy necesario cuando se elaboran planificaciones, un ejemplo es cuando se tiene una actividad de celebración se va donde el que tiene dinero dejándose de lado a otro que puede apoyar con trabajo no necesariamente con dinero, por eso se debe mantener un equilibrio, hay situaciones que como docentes se deben mantener de su lado porque siempre se necesitan.



Esta dimensión está compuesta de: equipo directivo y sus funciones, equipo docente, administración, padres de familia, comisiones, etc.

2.4.3. Algunas características del Proyecto Educativo de Centro (PEC) son:

Resume una propuesta de acción	Permite visualizar y anticipar la
Declara la ruta a seguir	situación deseada.
Diseñado, elaborado y ejecutado de	Se propone objetivos factibles, a
Manera participativa.	Corto, mediano y largo plazo.
Tiene una aplicación posible	Estrategia de mejoramiento
Tiene carácter prospectivo	Es participativo
Es singular encada centro	Es flexible
Marco de referencia para proyectos	Propicia comunicación
Reflexión específica	Es descentralizado y holístico
	Es interactivo
Es receptor de su entorno comunitario	Es descentralizado y holístico

Fuente: elaboración propia. Rivera (2014).

2.4.4. Diez conclusiones del Proyecto Educativo de Centro

1. Los Proyectos Educativos de Centro (PEC) no son ninguna novedad ni responden a una exigencia derivada de los procesos de la reforma educativa. La elaboración de estos proyectos se venía realizando antes de la reforma educativa.

2. Es imprescindible dar el paso sin demoras de la visión parcial y fragmentada del centro escolar al análisis y consideración global de todos sus componentes. Los problemas de los centros escolares sólo pueden entenderse y resolverse si se consideran todas las variables que interactúan en ellos.
3. El contenido de los Proyectos Educativos de Centro (PEC),
   Puede expresarse de manera diferente, eligiendo cada centro sus propios esquemas y dispositivos para: (a) definir los principios y convicciones que guían su acción educativa, (b) identificar los propósitos generales que orientan su práctica en todos los ámbitos de gestión, (c) detener minar y expresar su estructura organizativa.
4. El Proyecto Educativo de Centro (PEC), es un instrumento de trabajo vivo y en evolución constante, no un texto rígido, burocratizado e inerte. Su elaboración es siempre una acción de carácter durativo e inconcluso; nunca terminado. Más elabora, y más se desarrolla y más se enriquece.
5. Los Proyectos Educativos de Centro (PEC), deben ser instrumentos para ejercer y desarrollar la autonomía de los centros, tomando en cuenta que los centros escolares son los lugares más pertinentes para mejorar la eficacia de la enseñanza.
6. Hay que respetar el derecho a la diferencia que tienen los centros escolares, siempre que se garantice el cumplimiento de un conjunto de requisitos de calidad, dando autonomía y recursos suficientes, acompañados de la evaluación necesaria interna y externa.
7. Conviene evitar concepciones y procesos de elaboración de los PEC análogos a las metáforas anteriores. La participación en la elaboración es la única garantía de que el proyecto sea creíble y asumido por quienes tienen que desarrollarlo.

8. Exigir calidad supone corresponder con calidad. La calidad reclamada a los centros se debe tener respuesta igual por parte de la administración educativa y de sus servicios.
9. Para elaborar y desarrollar el Proyecto Educativo de Centro (PEC) satisfactoriamente son necesarios varios requisitos, que pueden resumirse en los siguiente (a) capacidad para entender el Proyecto Educativo de Centro (PEC) como una necesidad sentida,(b) capacidad para crear condiciones favorables para su elaboración,(c) implicación clara y decidida de los equipos Directivos, (d)apoyo y facilidades externa (e) capacidad para relacionar recíprocamente le contenido del PEC, las actuaciones más cotidianas del profesorado,(f) metodología de trabajo adecuada.
10. Los Proyectos Educativos de Centro (PEC), deberían tener un carácter vinculante. Su elaboración sólo tienen sentido si sirve como guía real y si las personas a las que afecta están sujetas al compromiso de asumir críticamente su actuaciones de acuerdo con su contenido. Cuando se elabora un Proyecto Educativo de Centro no significa que las cosas están hechas a ciencia cierta, en la medida que va surgiendo el tiempo van enriqueciéndolo aumentando los proyectos. Si algún centro educativo nunca han revisado el Proyecto Educativo, no van a ver actores, mucho menos exigir calidad, sería un centro sin horizonte que no aspiraría a nada más que desaparecer.

2.4.5. Elaboración de Proyecto Educativo de Centro (PEC)

El proceso de construcción se enmarca dentro de un estilo de planificación estratégica qué conlleva al cumplimiento de las siguientes etapas:
Formulación de una misión, elaboración de una visión, objetivos estratégicos y el diseño del plan operativo para la acción.

Cuando ya se está en el proceso se destacan las fases para la elaboración::
Motivación, justificación y sensibilización.
Fase de la planificación
Fase del diagnóstico.

Fase de construcción de acuerdos.
Fase de difusión.

“se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y las habilidades institucionales con la oportunidades cambiantes del mercado” kother (1991)”

No cabe duda que al elaborar el proyecto educativo de centro, se está elaborando una estrategia que le dará vida a la institución y se mantendrá en la medida que se vayan ejecutando los planes de acción, lo que producirá una nueva necesidad y que categorizara a la sociedad una vez que del producto, que en este caso son los alumnos por lo tanto es una estrategia a largo plazo que le da vida a los centros educativos.

2.4.6. Componentes Generales del proceso de Elaboración de los Proyectos Educativos de Centro (PEC).

Establecimiento de la Identidad Institucional
Formulación de la visión.
La situación.
La planificación.
La gestión por programas.
La evaluación.
Algunos puntos claves para posibilitar a todos los directivos de centro Educativos que el proceso de construcción del PEC:

- Cuando las condiciones para implicar a todos los docentes desde el conocimiento de las bases conceptuales.
- Diagnosticando, desde la situación actual, los ejes de loa problemas más relevantes en :
    - Procesos pedagógicos curriculares.
    - Los procesos organizacionales.
    - Lo técnico administrativo.
    - Las relaciones con la comunidad.

- Identificando los componentes de PEC para ármalo en su centro.

- Asumiendo, proponiendo y diseñando procesos innovadores de gestión.
- Seleccionando y proponiendo estrategias de trabajo para la elaboración conjunta del PEC con todo su equipo directivo docente.
- Diseñando estrategias de evaluación del proceso de construcción del PEC.

Durante todo este proceso lo primero que se debe tener claro son la necesidades y que todas las soluciones respondan a esas necesidades, ya que esto es una discrepancia de lo que hay y lo que deber el centro educativo, pero lo más importante la conciencia y el compromiso que se adquiere al elaborar un proyecto en cada centro por parte de cada actor, por lo que dentro de cada PEC hay varios proyectos inmersos que surgen de cada área. Todo proyecto educativo es producto de un programa institucional que responde a las necesidades específicas de la sociedad a la que atiende.

2.5. La Clave de la Mejora de los Procesos Educativos

"La dirección de una organización supone una serie de funciones que es imposible que una sola persona pueda ser responsable de todas ellas**",** Toda organización requiere un trabajo en equipo, sólo de esta forma podemos llegar a la meta de cualquier proyecto que se planifique siempre y cuando todos se empoderen de los objetivos y sean conscientes que lo escenarios son cambiantes y que los intereses institucionales son primero que los personales. Como lo plantea, Goudeu (2008).

Este mismo autor sigue planteando que un productor "P"→ a la dirección le compete que se reduzcan resultados finales, por lo tanto las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, como se hace y lo grave que se haga. Se debe tener claro que lo que los centros producen es recurso humano, y al trabajar cada día por ser el mejor recurso humano es responsabilidad de cada uno en donde la dirección se convierte en evaluadora de este proceso, motivando al personal a hacerlo mejor cada día.

Un administrador "A"→ a la dirección le preocupa la organización la deficiencia en las metas se alcanzan y se implementan; a las personas que dirigen les debe

interesar como se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y para qué; deben de ser buenas administradoras, atentas al orden, a la ruina; en algunos casos pueden resistirse al cambio por temor a un desorden. El administrador que en este caso es el Director se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios de patrón del desarrollo económico y social, la educación será el aspecto clave para la formación de valores en una nueva sociedad y para la innovación. Nuestro país carece de la práctica de esos valores el llegar a ser el individuo que sepa administrar desde su tiempo hasta su dinero debería ser punto clave en la formación de competencias de los administradores del sistema educativo.

Un emprendedor "E"→ un ambiente cambiante la organización necesita que desde la dirección surgen nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos, personas con entusiasmo que aprovechen el conflicto para introducir ideas nuevas. *No sólo se debe liderar la institución también de debe ser líder dentro de la sociedad, para obtener mayor apoyo y desempeñar cualquier proyecto que el centro se proponga.*

Un integrador "I" → una buena dirección debe tener a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización. Las personas que dirigen deben integrar las ideas de todos para facilitar los consensos por lo tanto interesarse en las relaciones humanas aunque a veces los procesos de integración tiende a resultar la toma de decisiones. Integrar todos los recursos y las ideas que aporten los interesados en sacar adelante el centro, ya sea donde trabaje o donde estudie su hijo, tratar de mantenerse neutral ante varias situaciones que a diario se presentan en el centro, pero no perder la visión hacia donde quiere llevar el centro.

Todas las funciones son indispensables en una buena gerencia, deben lograrse el equilibrio entre ellas. Pero no es fácil que una sola persona cumpla estas funciones, pero si se hace un trabajo en equipo con personas que tengan estilos diversos de dividir y acepten un conflicto como una oportunidad para mejorar la gerencia a fin de que pueda aprender a actuar en consenso y en la medida que se genere un clima de confianza de oportunidad y de una manera amplia de ver

hacia el entrono en esa medida se generara un cambio en la institución que le permitirá das pasos agigantados que mejoraran su situación actual.

2.5.1. Claves para el Cambio:

Una gestión educativa estratégica que promueva el mejoramiento del centro educativo debe tener características siguientes:

- **Autonomía:** se define la autonomía de los centros como un instrumento y una estrategia para mejorar la calidad de los centros de los docentes y para el avance en la compensación de igualdades y equidad educativa. Ministerio de Educacion n° 347, (2007)

Los centros educativos tienen presiones de todas partes inclusive de padres y representantes. Los procesos de descentralización promovidos desde la administración estatal en los contextos de reformas educativas favorecen cada uno más esta autonomía. Cada centro educativo contara así con un proyecto educativo propio.

Lo cercano, posible a la realidad que vive la comunidad local y tanto los profesores como los alumnos cumplirán las tareas y procedimientos que ellos decidirán; además el hecho de decidir de manera autónoma el uso de los recursos y de los procedimientos adecuados para alcanzar los fines deseados, les proporciona a los actores educativos un sentimiento de empoderamiento que les permita admitir como oportunidad y no como amenaza.

- **Participación:** los miembros de la comunidad educativa deben participar tanto en la gestión del proyecto educativo como en su ejecución. Esta participación produce un sentido de pertenencia al centro educativo que les permite a los miembros de la comunidad estar alertas ante cualquier factor que evite el buen desenvolvimiento de la labor educativa.

- **la formación:** para que el cambio y la innovación puedan institucionalizarse en ámbitos a veces rígidos y conservadores es necesario crear espacios de reflexión y evaluación de la propia práctica educativa.

Para poder introducir cambios en los centros educativos, se debe conocer en qué momento se encuentra, porque las estrategias no serán las mismas para un centro que funciona hace 20 años, para uno que inicia sus operaciones. Toda institución experimenta ciclos, al principio del periodo embrionario, cuando apenas un pequeño grupo de personas sueña como quisieran organizarse para llevar a cabo sus sueños y esperanzas**.**

2.5.2. La Gestión educativa Basada en la Competencia

Actualmente se entiende por competencia un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales. Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizando integralmente un saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad.

Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos.

Otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de la formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas. En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos.

La gestión educativa requiere principalmente de aquellas nuevas competencias que han sido denominadas propias de los trabajadores simbólicos. Se trata de un tipo de trabajo en el que han sido incluidos tanto los gestores de la y los educadores en general, junto con los diseñadores industriales, los ingenieros, los científicos e investigadores, los comunicadores sociales, los abogados, etc. Las

tareas específicas de estas categorías de profesionales requieren permanentemente capacidades de reflexión, de creatividad, de decisión y de acción altamente profesionalizadas.

El ejercicio profesional de los responsables de la gestión educativa implica el despliegue de capacidades básicas relacionadas con la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo. Tudesco, (1995).
La capacidad de abstracción es esencial para los responsables de la gestión educativa. La realidad dinámica y compleja debe ser reconstruida en modelos descriptivos y explicativos a través de procesos de análisis y síntesis. El gestor debe identificar los distintos patrones que se manifiestan debajo de los diversos fenómenos y casos concretos.

Otro aspecto central en la labor de "pilotear" un sistema educativo debe ser una competencia porque sin ella la nave no llega a ningún puerto y toda organización educativa requiere de pilotos capaces de construir nuevos horizontes y metas a corto, mediano y largo plazo que orienten la labor cotidiana convirtiéndose en un verdadero líder eficiente y eficaz. En este sentido, el responsable de la gestión educativa debe posicionarse como actor y agente de la transformación, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta en cada situación particular y vinculándola con un proceso de transformación.

“Hoy día necesitamos a nuestros docentes apropiándose del mejor conocimiento disponible sobre la educación, con capacidad autónoma para actualizarlo y recrearlo. Tampoco se trata de un mero desafío cognitivo. Es deseable una vocación y un compromiso afectivo con una tarea que es social y que tiene que ver con la formación de personas. Es, finalmente, un desafío práctico: requiere capacidades. Las habilidades y los desempeños son imprescindibles tanto como los conocimientos y las aptitudes. Aylwin (2001)

2.6 Importancia de la Participación de los Actores en el seguimiento del Proyecto Educativo de Centro (PEC)

La construcción del PEC, es una metodología de investigación acción, método que implica una amplia participación de todos los actores. Los actores pueden ser dos tipos: el agente externo y los miembros de la comunidad educativa y para que esa participación sea efectiva es necesario definir los campos de acción de cada uno:

2.6.1. El Papel del Agente Externo en la Construcción del PEC

El agente, externo es la persona o equipo de personas que facilitan el proceso de reflexión que se lleva a cabo durante la aplicación de la investigación-acción. En algunos casos, el facilitador es un miembro de la organización objeto de estudio.

Esto tiene sus ventajas y sus limitantes. Ventajas en el sentido que el mediador conoce la realidad de la organización y a sus miembros; y limitantes porque al formar parte de esa realidad y de alguna manera es responsable de las falencias, por lo que en muchos casos se puede inconscientemente tratar de obviar algunos aspectos críticos de la organización o esquivar aquello que atente contra los intereses personales y la estabilidad.

Por otro lado, estar inmerso en una realidad, muchas veces hace que veamos aquellas prácticas arraigadas en la cultura institucional como normales, naturales o como la única manera de hacerlo.

También, contar con un agente externo tiene ventajas y limitantes. La ventaja es que al no ser parte de esa realidad, puede percibir algunas prácticas naturalizadas como dañinas, incongruentes o dignas de análisis, lo cual puede conllevar a niveles más profundos de reflexión. Algunas de las limitantes son: la posibilidad que los miembros traten de mostrar una realidad ficticia, para protegerla imagen de la organización.

El riesgo de que el agente externo no logre comprender la dinámica interna de la organización, y que en algunos momentos asuma posiciones protagónicas en el proceso, en detrimento del empoderamiento de los miembros de la organización;

y que en vez de ser un mediador, se convierta en un experto que prescribe recetas y conduce los procesos de reflexión.

Si bien es importante el agente externo en la investigación-acción, por cuanto es difícil autoevaluar las propias prácticas, éste no debe olvidar que su rol es facilitar los procesos de reflexión y toma de decisiones, tratando de que sean los propios actores quienes construyan como fruto del proceso, sus aprendizajes, conclusiones, reflexiones, identifiquen su problemática y diseñen los cursos de acción que se requieren para transformar la realidad objeto de estudio.

2.6.2. El Papel de los Miembros de la Comunidad Educativa en la Construcción del Proyecto Educativo de Centro PEC

Según guía metodológica extendida para la elaboración del PEC, diseñada por la dirección general de servicios pedagógicos de Secretaria de Educación de Honduras, existe un proceso en el cual participan en una investigación acción como miembros de la comunidad educativa y tienen un rol protagónico en cada una de las fases del proceso. Son ellos quienes se acercan e indagan la realidad de su organización, develando las prácticas presentes e identificando las fortalezas y las limitantes que afectan la calidad de los procesos y los productos. Como también priorizando los aspectos que requieren intervención, diseñando, implementando los planes de mejora y reflexionando permanente acerca de los resultados de las intervenciones.

Los miembros de la comunidad para poder cumplir con este cometido requieren un alto grado de compromiso con la mejora de la organización, disponibilidad de tiempo, valoración de la investigación como una herramienta para mejorar la toma de decisiones, capacidad para observar y escuchar activamente, flexibilidad, capacidad para trabajar y aprender en equipo, y una actitud reflexiva acompañada de la capacidad de asombro y descubrimiento al hacer la lectura de los datos y hechos que nos aproximan a la realidad que se está estudiando; en suma, una postura crítica y también es responsable pero sobretodo conciencia de que la realidad necesita y puede transformarse y que, para ello, se requiere conocerla en profundidad.

En general los colectivos docentes no tienen la cultura de la investigación, y el hecho de permanecer varios años en una institución se asocia con el conocimiento de la misma. Sin embargo, esto (conocer la realidad en la que trabajo) aunque es ideal, no siempre es verdadero, ya que los seres humanos por naturaleza acomodamos la información proveniente de la realidad a nuestros intereses y modelos mentales, para intentar sentirnos bien.

2.6.3. Innovación en los Centros Educativos a Través de la Participación en el PEC.

Con el arranque de la modernidad, el proceso de aceleración y cambio se aceleró en forma geométrica hasta lograr una velocidad vertiginosa, los expertos dicen que en los tiempos que corren el volumen de conocimientos se duplica cada cinco años tardándose, imposible tratar de abarcar la cantidad de conocimientos producido. Es por ello que hoy en día lo que se innove o sea un hallazgo, mañana queda obsoleto.

Si bien es cierto que la innovación ha ganado la delantera en el área de producción económica son muchos los que comienzan a interrogarse sobre la necesidad de incorporar esas nuevas temáticas sobre la formación de educadores; entre las preguntas estarían:

¿Cuál es el espacio académico destinado al estudio de la búsqueda de la innovación educativa? En qué medida el estudio de la innovación está presente en los programas de la formación profesional de los docentes ¿las escuelas solo tramiten conocimientos más o menos actualizados? Con el correr de los años se pueden ver que el estudio de la innovación no ha estado presente en los planes de formación profesional de los docentes, ni en las prácticas de gestión institucional ni en otras instancias.

Sin embargo a lo largo de las últimos décadas fueron apareciendo y se fueron incorporando algunos conceptos e ideas provenientes de la organización que sumadas a ideas sobre la descentralización, autonomía y la necesidad de contextualizar el proyecto educativo han puesto en marcha ciertas inquietudes e interés por la innovación educativa.

La tendencia a la mayor autonomía institucional representa, desde este punto de vista, una modificación sustancial que permite pasar del esquema tradicional de "reforma del sistema" a un enfoque basado en las innovaciones institucionales,…se reconoce cada vez que el éxito de las innovaciones está asociado a la adecuación a condiciones locales. Por esta razón parece mucho más importante generar la capacidad de innovar que generar las innovaciones en sí mismas". Tudesco *(1995).*

Los actuales acontecimientos en donde se crean leyes como ser la ley de participación comunitaria viene dando en el sistema educativo la toma de decisiones en áreas administrativas, por lo que los directivos de los centros educativos deben ver más allá de su labor de controlar, si no que de innovar en cada dimensión en su centro educativo a través de la construcción de los proyectos Educativos de Centro (PEC).

2.6.4. La Comunicación en el Modelo de Gestión Estratégica.

La comunicación integra las estrategias de "renovación del servicio público", ya que "cuenta con la capacidad de conmoción del 'efecto imagen': hacer conocer hacia el interior como al exterior del sistema, innovaciones, experimentaciones, resultados felices, evoluciones positivas, puede modificar la imagen del sistema y por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas".Serieyx (1994).

En todo proceso de gestión y sobre todo en una gestión educativa debe primar en la capacidad de un gestor la comunicación, sin comunicación los procesos se verán disgregados o divorciados de la realidad, mientras que los procesos de la comunicación sirven además de crear coherencia interna el imaginario de la empresa se debe ver como el desarrollo mismo de la comunidad.

De que servirá ser buenos gestores si el producto se queda en el ambiente áulico, ser un gestor significativo y congruente con la realidad es que ese producto y esa comunicación salga hacia a una empresa que la sociedad misma la tome como suya, por eso siempre se ha dicho que la comunicación es el sistema nervioso de la sociedad y en la gestión educativa va más allá de esto; porque de él se derivan los otros roles de un verdadero gestor.

La comunicación, como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes. La comunicación, como apertura hacia el exterior, permite pasar de la empresa egocéntrica a la empresa ciudadana: sólo la apertura garantiza la vida, apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad, en una actitud ciudadana que entienda que las organizaciones tendrán sólo una performance duradera si su entorno también lo tiene y que por tanto está en su interior velar por ello.

La gestión promueve un modelo de comunicación sobre bases consensuadas e incluyentes que permitan avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación.

Para activar y complementar las competencias profesionales y personales de todos los actores se requiere que se desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema.

2.6.4.1. Cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación:

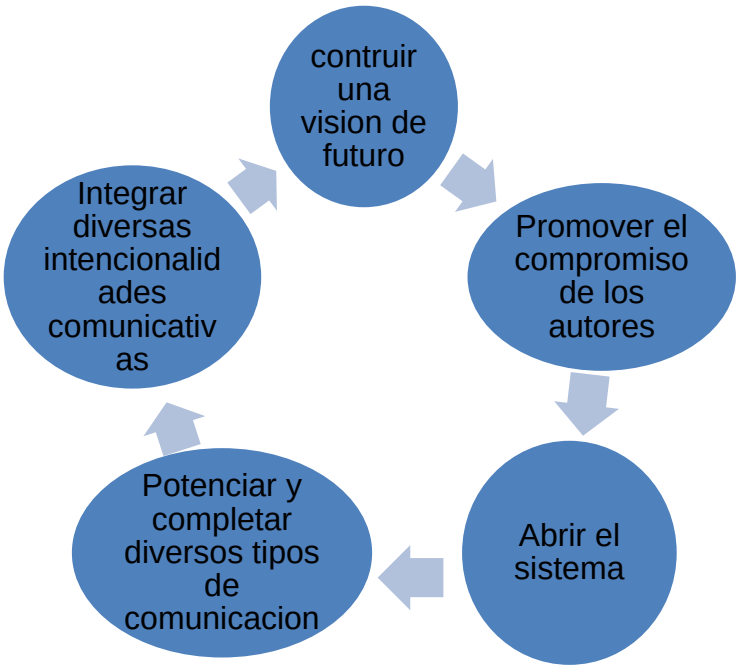


Diagrama nº 2. Fuente propia, Rivera (2014).

Viabilidad de la participación

1. Debe existir un conjunto de actitudes de respeto y reconocimiento mutuo de legitimidad por parte de los actores.
2. Es imprescindible una actitud de apertura, escucha y negociación de quien detente la autoridad.
3. Es necesario una actitud y respeto a las normas y reglas de juego que rigen el gobierno del sistema educativo y a la legitimidad de la autoridad constitucionalmente establecida**.**

2.7 La participación de las familias en la gestión educativa

Durante los últimos años, se han iniciado múltiples experiencias dirigidas a involucrar las familias de los alumnos en la gestión de las escuelas. A manera de resumen Winkler, (1997), realiza los siguientes aportes:

• En el estado de Minas Gerais, en Brasil, a partir de 1991 se crearon Consejos Escolares electivos integrados por padres, estudiantes mayores de dieciséis años y personal escolar, cuyo mandato es de un año. Estos Consejos tienen como funciones: elegir al Director de la escuela a partir de una terna de candidatos aprobada por la Secretaría de Educación del Estado, aprobar el plan de desarrollo escolar, supervisar el currículo y el financiamiento de la escuela.

• También en 1991, el Gobierno de El Salvador estableció el programa EDUCO, por el cual se dio autoridad legal a las comunidades locales de zonas rurales sin cobertura escolar suficiente, para crear y administrar escuelas públicas. Una asamblea general de padres elige una Junta Escolar con un mandato de cuatro años que recibe y administra los fondos aportados por la Secretaria de Educación para el pago de maestros y materiales escolares. La Junta se hace cargo de conseguir y contratar a los maestros y tiene potestades para despedirlos.

• La experiencia de Fe y Alegría se inició en Caracas en 1955 y actualmente funciona en doce países de América Latina con más de 500 escuelas y más de medio millón de alumnos de sectores pobres. Es una asociación entre el gobierno

(que paga los sueldos de los docentes), la comunidad (que se hace cargo de construir y mantener la escuela) y esta organización no gubernamental (que administra las escuelas y capacita a los docentes). "Fe y Alegría es más que una escuela, es un centro de desarrollo de la comunidad, en el cual se estimula a los padres de familia para que participen activamente en la educación y bienestar de sus hijos" según lo aporta Winkler.

Los tres casos citados buscan simplemente ilustrar la preocupación creciente por involucrar a las familias en la labor educativa. Emerge, cada vez con mayor fuerza, la necesidad de construir un nuevo tipo de vínculo entre escuela y familia, en un mundo en que, por diversos motivos ya analizados, la familia tiende a abandonar parte del terreno en lo que hace a la educación de sus hijos, traspasando esa responsabilidad a las escuelas. Un mundo en el que, simultáneamente, la escuela viene de una etapa de encierro sobre sí misma, a lo largo de la cual se ha preocupado por mantener a la familia fuera del recinto escolar.

Sin embargo, también en este terreno, la realidad es compleja y es necesario avanzar con precaución. En principio, puede decirse que existen en la actualidad dos grandes polos o modos contrapuestos de entender el vínculo entre la escuela y la familia. Desde ciertas posturas se apuesta a la participación de las familias en la gestión de los centros educativos como un modo de control sobre ellas por parte de los "clientes" o "destinatarios".

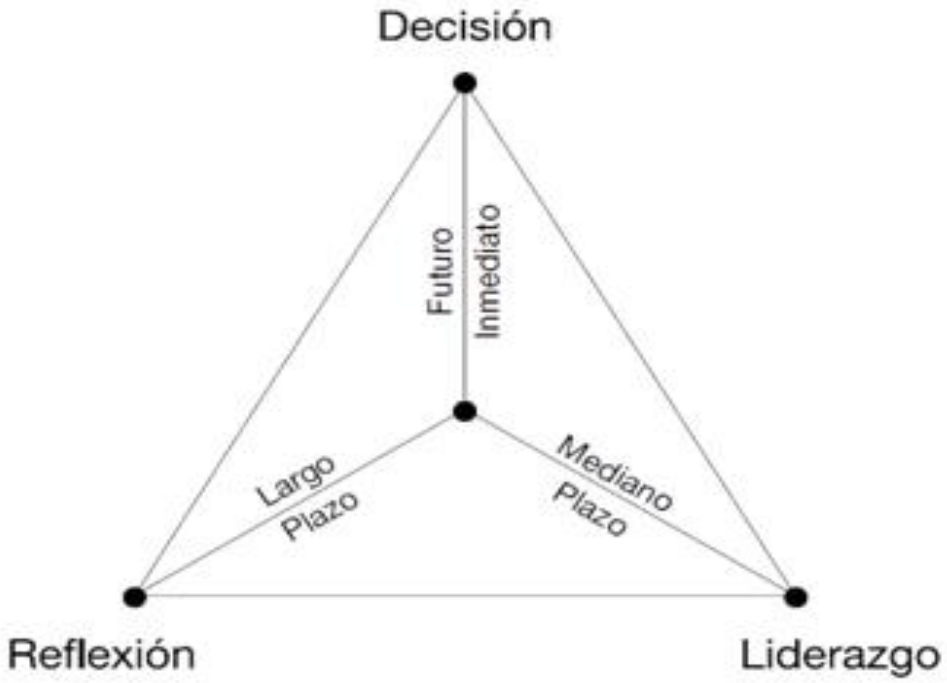
Desde este punto de vista, deben haber mecanismos directos, tales como consejos de padres con potestades para designar o despedir al personal de la escuela para definir el currículo y mecanismos indirectos, como la creación de un mercado educativo en el que los padres tengan la posibilidad de retirar a sus hijos de un centro educativo, si no están satisfechos con el servicio que se les brinda, de introducir elementos de control externo de la gestión de parte de los participantes y demanda educativa.

Se parte de la constatación que, con el paso del tiempo, los servicios públicos estatales suelen desviarse de sus fines primordiales, pasando a funcionar centrados en garantizar el derecho de los funcionarios y no la calidad del servicio.

2.8. El desempeño de los gestores educativos

"Los directivos docentes se plantean ciertos propósitos sabiendo de antemano muchas veces, que no se pueden cumplir, asumiendo que se dice una cosa y se hace otra, o que una cosa es la que se hace realmente y otra la que se hace o escribe para mostrar, sin reflexionar sobre las consecuencias que esto tiene para todos los que forman parte de la escuela". Alfiz (1997).

A modo de presentación preliminar, el esquema reúne las acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear el proyecto de su gestión.



Analizar-Sintetizar: El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad incentivando permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Debe ser facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara

intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención.

Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

Anticipar-Proyectar. El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción.
"Pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente". Apunta Serieyx (1996): 320.
El gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.

Concertar-Asociar. Los procesos de negociación, la delegación de trabajo y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación.
Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

Decidir-Desarrollar. El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un

diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones.

El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

Comunicar-Coordinar. Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares.

La comunicación se refiere a los espacios que permitan informar cómo va el avance o que se va a desarrollar un determinado proyecto, ejemplo las reuniones, Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas, comunicándolas por todos los medios que sean necesarios.

Liderar-Animar. Animar posee distintas acepciones según el diccionario de
La Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento

estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados.
De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación a largo plazo en el sistema educativo.
Finalmente la gestión estratégica de la educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado.
- Alta capacidad de concentración
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación.
- Exploración permanente de las oportunidades.
- Disciplina para el aprendizaje profundo.
- Confianza en sí mismo.
- saber aprender (meta conocimiento).
- Saberes y prácticas de colaboración.
- Capacidad de experimentar.
- Gusto por el riesgo.
- Sentido de la responsabilidad.
- Compromiso e iniciativa.
- Profesionalidad.
- Voluntad de servicio.

2.9. Estrategias para trabajar en equipo

La capacidad para trabajar en equipo una de las competencias más valoradas cuando se trata de hacer crecer una organización.
Un centro educativo es una de las organizaciones que requiere del trabajo compartido entre sus miembros, afín de alcanzar con la ayuda de todos altos índices de calidad.

Cabe destacar la diferenciación entre equipo de trabajo y trabajo en equipo.
El primero es el conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta.

Mientras tanto, el trabajo en equipo se refiere a la suma de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas propuestas. En este tipo de labor siempre hay responsabilidades que se comparten.

Al momento de organizar el trabajo en equipo con los docentes de un centro educativo, como directivo del mismo, debe hacerles notar que 'quien va solo va más rápido, pero quien va en equipo llega mucho más lejos', de modo que todos los docentes interioricen el hecho de que no se trata de correr en forma individual sino de alcanzar metas.

El directivo debe tomar en cuenta algunas pautas a la hora de conformar los equipos de trabajo:

• Buscar personas que se reúnan en torno a sus habilidades, antes que por las relaciones sociales que las unen.

• Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros.

• Juntar la diversidad, pues los resultados serán más ricos y facilitarán el trabajo. De nada sirve formar un equipo con personas que tienen las mismas fortalezas y las mismas debilidades. La clave está en que, juntos, sean capaces de enfrentar los distintos retos que se les presenten en el camino.

• Ser claro acerca de las responsabilidades de los miembros.

• Recordar que todos los integrantes del equipo son responsables de los resultados.

El trabajo en equipo permite a los docentes sentirse parte del centro educativo y por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en el trabajo cotidiano, en beneficio de toda la comunidad (alumnos, directivos y docentes). No es un fin sino un medio y, como tal, coadyuva que la institución se beneficie del aporte conjunto de sus docentes.

Conseguir que los alumnos aprendan a trabajar en equipo de manera efectiva con lleva ciertas dificultades, el alcanzar un nivel óptimo de trabajo en equipo con los maestros implica determinados obstáculos que deben ir resolviéndose en el camino.

Quien dirija el centro educativo debe tener muy en cuenta qué tipo de tarea puede ser desarrollada en equipo. Por ejemplo, la generación de ideas para mejorar la metodología que permita enseñar a los alumnos a razonar, la creación de políticas para conseguir que los alumnos cumplan las tareas, maneras para incentivar la participación de los estudiantes en las actividades , sistemas que ayuden a desarrollar la creatividad, programas en los que se facilite la participación de todos.

Los equipos de trabajo, por lo general, deben constar de unos seis a ocho miembros. Se aconseja que tengan siempre un número reducido de personas.
Dentro de cada grupo debe haber un líder, el mismo que nunca será impuesto, sino que saldrá del consenso general. El mejor líder es aquel que se elige dentro del grupo, pues tiene las características innatas para desempeñar dicho papel y es capaz de moldear y dar forma a la estructura de cada grupo.
Sus características sobresalientes son la capacidad de organización, de comunicación y de motivación hacia los demás miembros. Deberá ayudar a la integración de todos y a la resolución de conflictos.

Cabe mencionar que el trabajo en equipo requiere de un tiempo de adaptación y de aprendizaje para aceptar las diferencias individuales y crecer en tolerancia hacia los demás. Mientras más diversidad haya entre los miembros, mejores resultados se obtendrán del trabajo final en lo que respecta a propuestas y soluciones creativas.

Los directivos deben saber motivar a todos los grupos para que sientan que se confía en ellos y que sus propuestas van a ser tomadas en cuenta. Es importante procurar un ambiente de trabajo armónico, para que puedan desenvolverse con mayor seguridad en sí mismos.
La comunicación es un elemento clave. Ésta deberá existir entre los directivos y los equipos de trabajo, así como entre los miembros de cada grupo.

Para trabajar en equipo, lo primero que se debe hacer, una vez que se conformen los grupos, es identificar el o los problemas en cada dimensión establecida en

PEC. Una vez identificados, se señalarán los procedimientos pertinentes para enfrentarlos.
Por ejemplo: falta de disciplina en el aula, problemas en las relaciones interpersonales dentro de un determinado grupo o ausencia de motivación para cumplir las tareas en casa.

También están los problemas de tinte académico, tales como la mala ortografía, ciertas dificultades para aprender matemática, etc. Esta amplia gama de inconvenientes puede ser enfrentada mediante un buen trabajo en equipo por parte de directivos y docentes.
Los grupos de trabajo deben tener normas o reglas básicas. Éstas pueden referirse a horarios, puntualidad, forma de participación de los miembros, cumplimiento cabal de las responsabilidades asignadas, etc.

Un centro educativo está en permanente cambio. El trabajar con niños y jóvenes siempre lleva a buscar otras alternativas. La educación reclama continuamente nuevos sistemas y esto obliga a que los directivos se apoyen en sus docentes, que son quienes tratan directamente con los alumnos y que, por ello, constituyen el factor de cambio.
Una institución educativa siempre deberá innovarse, adaptarse, caminar junto con la juventud, adelantarse para ofrecer una educación de vanguardia.

Esto no quiere decir que las instituciones deban cambiar sus características básicas, tales como la filosofía en la que se fundamentan, los valores que desean inculcar en sus estudiantes, los niveles académicos determinados, la formación moral o cristiana de acuerdo a las políticas previamente establecidas, el modelo pedagógico, el currículum, las normas de convivencia, etc.
Una institución que tenga sus pilares filosóficos bien planteados puede cambiar de directores o docentes, pero siempre va a mantener su identidad. Al contrario, cuando dichas bases no están definidas con claridad, es difícil que un centro educativo sea prestigioso.

En resumen, el aporte de los docentes es de gran utilidad en la consecución de los objetivos planteados por las instituciones. Quien dirige un centro educativo debe reforzar en sus docentes el sentido de solidaridad y compañerismo, algo fundamental para este tipo de trabajo.

Ventajas tanto individuales como organizacionales, trabajo en equipo.

En el campo individual se pueden destacar las siguientes:

• La tensión disminuye cuando se comparten las responsabilidades.

• El compromiso de buscar soluciones desde diferentes puntos de vista es también compartido.

• Las decisiones tomadas en grupo tienen mayor aceptación.

• Cada integrante del equipo siente la satisfacción de un trabajo bien hecho.

Las ventajas para las organizaciones se refieren a:

• Aumento de la calidad del trabajo.

• Se refuerza el compromiso con la organización.

• Se reducen los tiempos de investigación y estudio.

• Surgen nuevas formas de abordar el problema.

• Se comprenden mejor las decisiones.

Desventajas que deben mantener alerta al directivo de un centro.

• Las decisiones podrían ser tomadas de manera prematura.

• Uso excesivo del tiempo en discusiones triviales.

• Posible dominio de unas pocas personas.

• Responsabilidad ambigua.

• Falta de cohesión y manifestaciones de indiferencia.

• Poco compromiso, ausencias y, finalmente, deserción.

• Afán de sobresalir como individuo. Es muy común el caso del “profesor estrella.”

Los directivos deberán estar atentos para que las desventajas se minimicen. Ellos serán los motivadores de cada equipo. La mejor motivación es el ejemplo, de tal manera que si se desea conseguir compañerismo, solidaridad, responsabilidad, puntualidad, generosidad, etc., los directores de los centros deberán vivir estas virtudes.

Resumen de las ideas más importantes:

• El trabajo en equipo es un medio, no un fin.

• Los equipos deben organizarse de acuerdo a pautas predeterminadas (Fortalezas, debilidades, necesidades, objetivos, etc.)

• Una vez conformados los equipos se deben señalar los problemas y plantear Estrategias para resolverlos.

• El directivo debe crear un ambiente armónico, agradable y que inspire confianza.

• El trabajo en equipo no es la suma de trabajos individuales sino el aporte conjunto de sus miembros y el resultado de dichos aportes.

• Los docentes deben conocer la misión y visión de sus centros educativos, las cuáles deben ser permanentes.

• El directivo deberá dar ejemplo de aquello que quiere inculcar en sus maestros.

• El directivo será el mentor y motivador de los equipos de trabajo; seguirá de cerca a los líderes para que cumplan con lo propuesto.

• Ayudará a minimizar los problemas o desventajas que pudieran surgir del trabajo en equipo.

• No tendrá preferencia por ningún equipo en particular.

•El trabajo en equipo requiere desarrollar cualidades tales como compañerismo, aceptación, tolerancia, comunicación, lealtad, responsabilidad.

• Un trabajo en equipo necesita de reglas claras.

• Quienes trabajan en equipo deben identificarse con la organización a la que pertenecen.

• El directivo tiene que ser una persona flexible y muy cercana a sus maestros.

• No todo se puede reducir a trabajo en equipo, pues hay labores necesariamente individuales. Por ejemplo: la manera en que cada maestro planifica sus clases, el estilo personal de interactuar con los alumnos, la capacidad de cada docente para estudiar o investigar los temas que dicta,

etc.

CAPÍTULO 3. METOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La investigación descriptiva permite valorar los acontecimientos en torno a las indagaciones realizadas a docentes, directores de centros, gobiernos estudiantiles, sociedades de padres de familia y director distrital para comprender el compromiso en la elaboración y la participación de los actores educativos en la construcción del Proyecto Educativo de Centro, a través de la utilización de técnicas, como ser las descripciones que surgen de observaciones, entrevistas, narraciones, notas de campo, revisión de documentos y fotografías.

3.1.1 Enfoque de Investigación

La metodología cualitativa como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca abarcar como parte de un concepto que parta de la realidad, no se trata de probar o de medir en qué grado cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado si no de descubrir tantas cualidades como sea posible. Según monografía publicada (38 trabajos elaborados de investigación cualitativa).

Se utilizó el enfoque de investigación cualitativo, mediante el mismo no se manipularon ni se sometieron a experimento los datos identificados en la participación de los actores sociales, cuando se elaboró la construcción del Proyecto Educativo de cada uno de los centros que hay en el distrito N°1 del departamento de Santa Bárbara.

3.2 Estrategia Metodológica de la Investigación

La metodología cualitativa es una estrategia de descubrimiento y de proceso de información que permitió realizar la descripción de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas y las observaciones realizadas basadas en el planteamiento del problema. A cada objetivo propuesto se obtuvo una respuesta, con diversas actividades que surgen a partir de observaciones, entrevistas, narraciones, revisión de documentos y fotografías.

3.3. Categorías

Categorías	Definición	Índices	Indicadores	Fuentes de información
1. Compromiso en la participación de los actores educativos en la construcción del PEC.	Proceso mediante el cual el PEC se prescribe. Aquellos productos que se generan de la ejecución de los PEC Resultado que se deriva de la actuación de una herramienta que identifica al centro educativo.	Eficacia y eficiencia	1. Compromisos de las organizaciones de estructuras de participación. 1.1 Nivel de compromiso de participación 1.2 Tipo de compromiso en la participación. 1.3 Compromiso de participación en reuniones de trabajo. 1.4 Compromiso de participación de los actores educativos. 1.5 Seguimiento de la ruta crítica para elaboración del PEC (pasos).	Directores: y de docentes de cada centro. Alumnos (as) padres y madres de familia. Actores sociales Director de centro y docentes. Directores y docentes PEC elaborados en cada centro. Directores y docentes.
2. Resultados y estrategias de seguimiento en la ejecución del PEC.	Es la puesta en marcha del PEC	Eficacia y eficiencia	2. Ambiente laboral 2.1 Condiciones para la ejecución. 2.2 Logros del PEC: 2.2.1 Porcentaje de metas logradas 2.2.2 Cantidad de proyectos específicos ejecutados por cada dimensión.	

			2.2.3 Estrategias de seguimiento implementadas para verificar la productividad de los proyectos específicos. 2.2.4 Medidas de evaluación del PEC.	

3.4. Diseño de la Investigación

Establece Hernández Sampieri que un diseño no experimental es, "la que realiza deliberadamente sin manipular variables. Es decir, que no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto. Natural para después analizarlos." Toro y Parra (2006), pág.142.

Se inició con una observación en la parte física y la organizacional de los diferentes centros educativos , haciéndose una comparación entre los mismos identificándose con esta técnica la organización, participaron de los actores y a través de la entrevista se conoció los actores sociales que participaron en la elaboración de los Proyecto Educativo de Centro (PEC) de igual forma cómo fue su ejecución , los resultados alcanzados en base a la revisión de los documentos elaborados los proyectos específicos de cada dimensión del PEC (pedagógica curricular, convivencial, organizativa, comunitaria y administrativa financiera) y cuáles son las estrategias de evaluación y seguimiento que se llevan a cabo los centros educativos oficiales del nivel medio, del distritito n° 1, del departamento de Santa Bárbara.

3.5. Población y Universo

La población que se consideró fue de cinco centros gubernamentales del nivel medio ubicados en el distrito n°1 del departamento de Santa Bárbara. Estos funcionan en diversas jornadas. De los cuales había una cantidad de docentes, alumnos, padres y madres de familia formando la comunidad educativa y se involucran en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo de Centro. Como puede verse en el siguiente cuadro:

Institutos del distrito n°1	Barrio / Colonia	Alumnos	Docentes	Padres y madres familia
Instituto Departamental "La Independencia"	Barrio Galeras	1121	55	989
Escuela Normal Mixta "Santa Bárbara"	Barrio Galeras	1718	48	1600
Instituto Técnico "Eulogio Galeano Trejo"	Barrio Abajo	1536	83	1420
Instituto "Marco Aurelio soto"	La cuesta	113	11	70
Instituto Técnico "Santa Bárbara"	Barrio el Centro	596	37	450

3.5.1. Muestra

La unidad de análisis fueron cinco Proyectos Educativos de Centro elaborados en los Institutos oficiales del nivel medio del departamento de Santa Bárbara; los que representan el 100% de los centros de educación media gubernamentales del distrito n° 1 y se tomaron como objeto de estudio los actores que se involucran en el Proceso de formulación y ejecución de Proyecto Educativo de

Centro (PEC) como son: entrevista al Director del distrito N°1; se tomaron los cinco directores, de 234 docentes se utilizó el método probabilístico por cuotas, es decir un 60%de cada centro por considerar que no todos tienen permanecía en sus cargos, cinco gobiernos estudiantiles se utilizó muestreo probabilístico intencional, se tomó los cinco, conformados por siete alumnos en cada centro, de igual forma cinco sociedades de padres de cada centro integradas por nueve miembros(as).

Institutos del distrito n°1	N° alumnos de cada gobierno estudiantil	Docentes 60%	N° padres y madres familia de cada sociedad general de cada centro
Instituto Departamental "La Independencia"	7	33	9
Escuela Normal Mixta "Santa Bárbara"	7	29	9
Instituto Técnico "Eulogio Galeano Trejo"	7	50	9
Instituto “Marco Aurelio Soto"	7	6	9
Instituto Técnico "Santa Bárbara"	7	22	9
Total entrevistados	35	140	45

3.5.2. Técnica de Recolección de Datos

En la recolección de datos se utilizó la revisión de documentos y la observación como un instrumento para para verificar los proyectos elaborados y que dimensiones contemplan del Proyecto Educativo Centro.

Las entrevistas estructuradas se formularon con una variedad de preguntas, para los grupos, dentro de estas preguntas había unas que eran iguales con el propósito de tener una veracidad en la información recolectada.

Director Distrital: Entrevista estructurada.

Directores de Centros: Entrevista estructurada.

Docentes: Entrevista estructurada.

Gobiernos estudiantiles integrados por alumnos(as) de cada centro: Entrevista estructurada.

Padres y madres de familia**.** Entrevista de preguntas a través de la técnica de grupos focales.

Estas técnicas se permitieron acceder a la información directa analizando actitudes y reacciones de los informantes, teniendo un espacio personalizado.

Estas técnicas constituyen una forma precisa y directa que permitió llegar a la muestra para elaborar los análisis de cada pregunta de las que surgieron recomendaciones para las autoridades educativas, para los directores, los docentes (as), del distrito n° 1 de cada centro oficial de Educación media del departamento de Santa Bárbara.

3.5.3. Procedimiento para la recolección de información

Esta etapa consistió en la compilación de toda la información necesaria para la investigación, tomando en cuenta tres aspectos fundamentales: seleccionar un instrumento o método para la recolección de datos, aplicar ese instrumento, la preparación de observaciones, registros y mediciones obtenidas y revisión de documentos.

Se utilizó un enfoque cualitativo por medio de entrevistas y observaciones en los alrededores de cada edificio, la revisión de documentos plasmados en los proyectos que contemplan cada dimensión etc. Como instrumento para recolectar a información (ver anexo n° 1) y la validez y confiabilidad de este estudio requirió de la descripción del proceso a seguir para la recolección de la información.

Como primera actividad se dio un acercamiento con las autoridades educativas municipales del departamento, (director distrital) posteriormente con los directores de los centros educativos, docentes, alumnas(as) padres y madres de familia, para informarles sobre el interés de realizar esta investigación, la cual responde al requisito previo para la obtención del título de Maestría en Gestión de la Educación a la vez sirve de insumo técnico pedagógico que apoyará el proceso de gestión institucional .

Todo eso para hacer buen análisis sobre los procesos en la participación la ejecución y las estrategias de seguimiento de los Proyectos Educativos de Centro (PEC), en los centros educativos oficiales del nivel medio en el distritito N°1 del departamento de Santa Bárbara? Seleccionándose Instituto Técnico de Santa Bárbara, Instituto Eulogio Galeano Trejo, Instituto Marco Aurelio Soto, Instituto Departamental La Independencia y Escuela Normal Mixta Santa Bárbara.

Seguidamente se elaboró una entrevista estructura la que permitió realizar varias visitas a los centros educativos debido a la naturaleza grupos.

Estas visitas permitían hacer anotaciones de las observaciones a documentos revisados como ser libro de actas de consejos de docentes del año 2008 para identificar si hubo una planificación siguiendo instrucciones en cuanto a la organización técnica del PEC, formatos de convocatorios para los padres de familia para asistir a las asambleas, fotografía de las instalaciones físicas de los centros.

3.5.4. Registro de la Información

Para realizar el estudio de los datos recolectados de cada instrumento aplicado se clasificaron en las etapas siguientes: organización, resumen y presentación. Seguidamente se realizó una triangulación de la información recaba. (Ver análisis de resultados)

En la etapa de organización se revisó cada entrevista aplicada, las observaciones realizadas y posteriormente se clasifico por cada actor educativo que participó, como son: docentes, alumnos, padres y madres de las sociedades que hay en cada centro las de cada Director de centro y la del Director Distrital (Distrito n°1)

Se utilizaron algunas evidencias como son las fotografías, videos y análisis de discursos de los actores que participen en la aplicación del instrumento, revisión de documentos sirvieron para fundamentar los instrumentos aplicados y los resultados son una base para dar recomendaciones y propuestas a las autoridades educativas del departamento de Santa Bárbara. Todo lo anterior se realizó basado en un cronograma de actividades. Una vez recopilada la información se procedió a organizarla para ingresarla y registrarla a través de en un solo cuadro consolidado que permito hacer el análisis de cada uno de los resultados obtenidos.

3.6. Proceso de Análisis de la Información

Se hizo una categorización, para hacer la triangulación cualitativa de todo lo obtenido en la observación y la entrevista aplicada.

Categoría	Observación Sociedades padres y madres	Observación Docente	Observación gobiernos Estudiantiles	Observación Directores de Centro
Compromiso de participación de los actores en la construcción del PEC	No hay compromiso de participación de padres y madres. Las sociedades desconocen del PEC.	Cada docente se compromete a elaborar sus actividades en cada curso. Elaboran un plan de acción anual con los alumnos.	Desconocen del PEC.. Hacen su proyecto basado en un listado de necesidades que presenta el docente guía.	Los centros no han cambiado desde que se elaboraron los PEC. Los Directores gestionan proyectos que no están plasmados en el PEC
Entrevista	Entrevista sociedad padres y madres	Entrevista a docentes	No	Entrevista a Directores de Centro
Compromiso de participación de los actores en la construcción	Desconocen del PEC. No hay compromiso de participación en	Debido a la inestabilidad algunos desconocen del PEC. Los docentes	No saben su significado ni su contenido	Lo han elaborado pero no lo han utilizado como herramienta de gestión.

del PEC	la construcción.	de tres institutos no se comprometen participaron en la construcción del PEC		

Categoría	Observación sociedad de padres y madres	Observación Docente	Observación a gobiernos estudiantiles	Observación Directores de Centro
Resultados y estrategias de seguimiento en la ejecución del PEC.	Debido al desconocimiento del PEC, no se evalúa por lo que no conocen sus beneficios.	No hay buen ambiente laborar en algunos centros de educación media.	Evalúan proyectos que planifican anual, sin estar en el PEC.	No utilizan ninguna herramienta de control y monitoreo del PEC.
Entrevista	Entrevista sociedades padres y madres	Entrevista a docentes	Entrevista a gobiernos estudiantiles	Entrevista a Directores de Centro
Resultados y estrategias de seguimiento en la ejecución del PEC.	Existen sociedades de padres y madres organizadas en cada instituto.	No se cumple a pesar que es una buena herramienta de gestión.	No conocen los proyectos que están el PEC, ni mucho menos cuales se han ejecutado.	No hay estrategias de seguimiento para ver la productividad. Convocan a reuniones para planificar actividades del Plan anual.

CAPÍTULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados responde a las preguntas de la investigación producto de la triangulación , según las entrevistas y observaciones y revisión de documentos realizadas en diferentes momentos, a los cuatro grupos conformados por cinco, directores de centro ,cinco consejos de docentes, cinco de los sociedad de padres y madres de familia representada por siete miembros cada una, cinco gobiernos estudiantiles representados por siete miembro cada uno y el director distrital, de cada instituto sujeto a investigación coincidieron que no hubo compromiso de participación de todos los actores, al momento de elaborar el PEC. (Ver tabla n°1)

Tabla n°1. Análisis de resultados

N°	Pregunta de investigación	Preguntas de la triangulación	Grupos entrevistados
1.	¿Cuentan los centros educativos de educación media del Distrito N°1, con una organización técnica, para la elaboración y seguimiento de los Proyectos Educativos de Centro (PEC)?	¿Formaron parte para la organización del Proyecto Educativo de Centro? ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro (PEC) analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Diretor Distrital Diretores de centros educativos. Docentes. Sociedades de padres y madres de familia Gobiernos estudiantiles
	¿Qué actores sociales se han comprometido en la elaboración y ejecución de los Proyectos Educativos de Centro	¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	Director Distrital Directores de centros

	(PEC), de los centros educativos oficiales del nivel medio en el Distrito N°1, del departamento de Santa Bárbara?	¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	educativos. Docentes. Sociedades de padres y madres de familia Gobiernos estudiantiles
	¿Qué resultados se han alcanzado en las diferentes dimensiones (pedagógica curricular, convivencial, organizativa, comunitaria y administrativa financiera) planteados en el Proyecto Educativo de Centro (PEC), desde su formulación y ejecución, en los diferentes centros educativos oficiales del nivel medio del departamento de Santa Bárbara?	¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC? ¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propició para fortalecer el desarrollo del PEC?	Director Distrital Directores de centros educativos. Docentes. Sociedades de padres y madres de familia Gobiernos estudiantiles
	¿Qué estrategias de evaluación y seguimiento se llevan a cabo en los Proyecto Educativo de Centro (PEC) de los centros educativos oficiales del nivel medio, del Distritito N° 1, del departamento de Santa Bárbara?	¿Para dar seguimiento al Proyecto Educativo de Centro, que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)? ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	Diretor Distrital Directores de centros educativos. Docentes. Sociedades de padres y madres de familia Gobiernos estudiantiles

DESCRIPCION DE LAS PREGUNTAS

En relación a la pregunta, ¿Formaron parte para la organización del Proyecto Educativo de Centro?

Las entrevistas realizadas a docentes de cada instituto, sociedad de padres y madres, gobiernos estudiantiles el Director Distrital n°1 y Directores del instituto Eulogio Galeano Trejo, Escuela normal mixta y la Independencia respondieron, que si formaron un grupo integrado por técnicos docentes, el Director de centro, el instituto marco Aurelio soto y técnico Santa Bárbara no formo ningún grupo, solo fue elaborado unilateralmente por el Director del centro., pero en ninguno de los institutos anteriormente mencionados se tomó en cuenta la sociedad de padres de familia ni los gobiernos estudiantiles.

Dicha información brindada por los entrevistados fue cotejada mediante revisiones de documentos tales como libros de actas de reuniones del año 2008 que fue el tiempo en que se elaboraron y observaciones realizadas a dichos centros educativos.

En ninguno de los cincos institutos participación todos los actores educativos, según los lineamientos de las autoridades educativas y las guías del PEC, deben formar parte en el proceso de construcción de los Proyectos Educativos de Centros (PEC).

Respecto a la pregunta ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro (PEC) analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?

Los cinco Directores y los tres grupos de técnicos docentes de los cinco institutos entrevistados que participaron en la construcción del Proyecto Educativo de Centro (PEC), manifestaron que si se elaboró un listado de necesidades y fortalezas identificadas a través de la técnica del FODA.

Las sociedades padres madres de familia y gobiernos estudiantiles entrevistados expresaron que no participaron en la construcción de las necesidades contempladas en el PEC, que si conocen las necesidades reales que afrontan los institutos en los cuales están inmersos. Pero a través de observaciones

realizadas en las instituciones se observa que no están plasmadas en el Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Según la pregunta ¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?

De acuerdo a los entrevistados la participación es diversa en los diferentes proyectos contemplados en el PEC, para el caso la sociedad de padres y madres de familia y gobiernos estudiantiles del instituto la Independencia, escuela Normal Mixta Santa Bárbara y Eulogio Galeano Trejo, participan en proyectos de infraestructura, mientras que en el Marco Aurelio Soto participan en proyectos de organización y en el instituto Santa Bárbara en ninguno.

Los docentes del instituto la Independencia participan en todos los proyectos, en el Técnico Santa Bárbara en convivencia, en la escuela Normal Mixta y Eulogio Galeano Trejo participan en convivencia y el Marco Aurelio en proyectos de organización.

Los Directores de los cinco centros educativos, participan en todos los proyectos.

El Director Distrital su participación es muy diversa en el Técnico Santa Bárbara participa en convivencia, en el Marco Aurelio Soto, participa en administración y en instituto Eulogio Galeano Trejo y la Escuela Normal no participa en ninguno y en instituto la independencia en todos. Según las observaciones se deben a varios factores, cuando elaboran el PEC en el Instituto Técnico Santa Bárbara, y el Instituto la Independencia porque él está nombrado en el centro incluye como parte de las buenas relaciones en caso del Marco Aurelio Soto participa debido a la deficiencia en la parte administrativa que presenta el centro educativo.

En la pregunta ¿Conoce la misión y visión del centro educativo? Respondieron, el Director Distrital, los Directores, docentes de centro y las sociedades de padres, madres de familia y el gobierno estudiantil, de los Institutos Eulogio Galeano Trejo, La Independencia, Técnico Santa Bárbara expresaron que si la conocen porque está expuesta al público.

En la Escuela Normal Mixta, la respuesta de la sociedad de padres, madres de familia que si la conocen por estar expuesta al público y el gobierno estudiantil porque los docentes se las socializan en algunas clases.

A excepción del Instituto Marco Aurelio Soto que solo el Director la conoce, debido a la no participación de los demás actores en la construcción del PEC.

En relación a la pregunta ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC?

Las sociedades de padres, madres de familia y gobiernos estudiantil, de los institutos Eulogio Galeano Trejo, Independencia, Técnico Santa Bárbara, expresan que no han visto resultados positivos , en el caso de la Esc.Normal Mixta , Marco Aurelio Soto pocos resultados positivos.

El Director Distrital, los docentes y Directores de los institutos Eulogio Galeano Trejo, Independencia, Técnico Santa Bárbara, si han visto resultados positivos. Los docentes y Director de la Esc.Normal Mixta pocos cambios.

En el instituto Marco Aurelio Soto, solo han visto los docentes resultados académicos.

En la pregunta ¿Considera el ambiente que se presenta en el centro educativo es propició para fortalecer el desarrollo del PEC? Respondieron, en el caso de sociedades de padres, madres de familia, gobierno estudiantil , Director Distrital Director de centro, docentes de los institutos Eulogio Galeano Trejo, Independencia, Técnico Santa Bárbara y la Esc. Normal Mixta , expresaron que si hay buen ambiente laboral y que es propicio para desarrollar el Proyecto Educativo de Centro (PEC).

La sociedad de padres madres de familia del instituto Técnico Santa Bárbara expresan que no hay buen ambiente.

En el caso del instituto Marco Aurelio Soto manifestaron todos los actores que no hay buen ambiente laboral para fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

En relación a la pregunta ¿Para dar seguimiento al Proyecto Educativo de Centro, que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?

En cinco institutos, los actores entrevistados expresaron que como estrategia común para dar seguimiento a los Proyectos Educativos de Centro, han utilizado las reuniones, a excepción de los gobiernos estudiantiles del instituto Independencia y la Esc. Normal Mixta, manifestaron que no conocen la estrategia que se utiliza para dar seguimiento al Proyecto Educativo de Centro (PEC). No existen las estrategias de seguimiento y evaluación utilizadas en los Proyectos, realizan reuniones de planificación de actividades económicas y festivas con las sociedades de padres y los gobiernos estudiantiles, pero específicamente no existe una herramienta que le de seguimiento.

La última pregunta sobre ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?

Todos los actores entrevistados de los institutos Eulogio Galeano Trejo, Independencia Técnico Santa Bárbara y Esc. Normal Mixta, expresaron de manera general, que ha sido positivo el desarrollo del centro educativo, pero no especifican algunas actividades o acciones que han desarrollado para obtener los resultados positivos en algunas áreas, lo que implica que no hay un monitoreo, seguimiento o evaluación del Proyecto Educativo de Centro (PEC) con todos los involucrados esto se debió darse, desde la construcción del mismo.

A excepción del instituto Marco Aurelio Soto, en donde solo el Director del Centro, mira resultados positivos y la sociedad de padres madres familia, gobierno estudiantil, y docentes del centro no ven ningún cambio positivo en el centro.

CONCLUSIONES

1. El Proyecto Educativo de Centro (PEC),de cada uno de los institutos contempla en el documento un proyecto específico por cada una de las diferentes dimensión (pedagógica curricular, convivencial, organizativa, comunitaria y administrativa financiera), pero operativa mente no se refleja en los resultados ya que las sociedades de padres de familia y gobiernos estudiantiles han ejecutado solo proyectos de fortalecimiento infraestructura física de los edificios y no están orientados al fortalecimiento de la gestión educativa como tal.

2. En los institutos en el cual participaron más actores en la construcción, socialización del Proyecto Educativo de Centro (PEC), hay mayor compromiso de sus actores en vista que estos fueron capacitados por lo tanto hubo un mejor desempeño de la comunidad educativa, no así en los centros educativo donde no se capacitó a su personal docente de cómo realizar el PEC, por lo tanto experimentan mejor gestión educativa donde hay mayor compromiso, que los institutos en el cual hubo poca o nada participación de dichos actores.

3. El proceso de gestión de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) ha sido limitada, debido que no se ha construido una herramienta metodológica que permita el monitoreo y evaluación desde su formulación y ejecución.

4. La visión y la misión de los institutos está expresamente conocida y declarada literalmente por los actores pero no hay un empoderamiento ni gestión en la consecución de la misma a corto, mediano y largo plazo.

5. Los resultados de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) no se evidencian en su totalidad, debido que se constituyeron en una herramienta administrativa y normativa., para las autoridades del Distrito y de cada

instituto, su formulación la entendieron como una herramienta de planificación estratégica, que van implícitas las acciones planificadas basadas en necesidades identificadas proponiéndose objetivos específicos y alcanzables ; con aspectos importantes para el desenvolvimiento de un centro educativo, que pretende evolucionar y dar una respuesta a la sociedad actual, tomándose en cuenta los aportes de todos los actores, fundamentales al momento de formular una estrategia .

SUGERENCIAS

Las autoridades educativas del nivel central y departamental debe existir una comisión de monitoreo y evaluación sobre la construcción y ejecución de los Proyectos Educativos de Centro en donde quede evidenciado la Gestión por resultados.

Las autoridades de educación se deberían incentivar los actores que asuman un mayor compromiso en su participación en la gestión de los centros este evidenciado, previa a una evaluación del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Socializar las activades y resultados en el distrito N°1 donde se llevó a cabo este proyecto de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alfiz, Irene. (1997). *El Proyecto Educativo Institucional, propuesta para un diseño colectivo*. Buenos Aires: Aique.

2. Arthur, A., Thompson, A.J Strickland III, John, E. Gamble., (2007).*Teorías y Casos de la Administración Estratégica*, 433.

3. Antúnez, Serafín. (1987) *Del Proyecto Educativo de la Programación de Aula*, Edit. Grao, Barcelona, España.

4. Antúnez, Serafín., (1993). *Claves Para la Organización de Centros Escolares*, Edit. Grao, Barcelona España.

5. Ansión, Juan y Villacorta, Ana María; *Para comprender la Escuela Pública desde sus crisis y posibilidades*. Primera Edición. Noviembre 2004. Lima Perú.

6. Aylwin, Mariana. Ministra de Educación; *Política de Profesores en Chile. Seminario Internacional "Profesionalización Docente y Calidad de la Educación*" 8 y 9 de mayo 2001. Santiago de Chile.

7. Borjas, Beatriz., (2003). *la gestión educativa del servicio de la innovación*. Federación Internacional fe y alegría, (pág., 11), Caracas, Venezuela.

8. Calderón, M. Rodolfo; *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teorías*. Edición Electrónica Gratuita. Diciembre del año 2004.

9. Carrasco, J. García. Dujo del Ángel. *Teoría de la Educación.* Primera edición, Septiembre 1996. España.

10. CEPAL Y UNESCO; *Educación y Conocimientos: ejes de la transformación productiva con equidad*. 1992, Santiago de Chile.

11. Danhke, G.L., (2006). Investigación y comunicación en R.4, Sampieri, C.F Collado P.B, Lucio; *metodología de la investigación* (pág. 102-103) México, D.F: Mac Graus – Hill.

12. Currículo Nacional Básico. (2004) Versión Sintetizada. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras C.A.

13. Freud, R. David; (2003).*Conceptos de la Administración Estratégica*. Novena edición, México, pág.: 199

14. Fernández, Estela., (2001). *La Gestión Institucional, la construcción colectiva y permanente del proyecto educativo*. Primera edición, agosto. Buenos Aires, Argentina.

15. García, J. Carrasco y García del Dujo, Ángel., (1996)*Teoría de la Educación. Primera Edición*. Septiembre, España.

16. Giménez, Venegas Pedro, (1950). *Panificación Educativa para su Desarrollo en el siglo XXI*, segunda reim. Primera edicion. San José de Costa Rica, EUNED 2006, pág.: 262.

17. Goudeu, K. Ibáñez., (2008); *Formación Inicial del Docente, claves para el cambio*, recuperado el 20 de septiembre 2010.

18. Gilberto, A. Ametter, N., (2003). *El diseño curricular* la Habana, Cuba: ISPETP. INEM (1995) *"Metodología para la ordenación de la Formación profesional ocupacional".* .Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.

19. INEM (1995) *“Metodología para la ordenación de la Formación profesional ocupacional”.* Madrid. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.

20. Kotler, Philip., (1991). *Marketing Management, Prentice Hall, Inglewood Cliff*. Pág. N° 37. Laval, Christian. 2004; *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Editorial Paidós., (pág., 400), Barcelona España.

21. Laval, Christian. 2004; *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Editorial Paidos, (pág., 400), Barcelona España. .

22. López, B. Zayas, Emilio., (1995). *El Proyecto Educativo de centro y la Programación del Aula,* Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.

23. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología., (1998). *El Proyecto Educativo Institucional, curso para supervisores y directores de instituciones educativas*, Manual N° 3, Buenos Aires República de Argentina.

24. Ministerio de Educación, n° 347. 2007; *conceso y diseño ¿es posible el pacto social en educación?* Revista cuatrimestral, 2007.

25. Mintzberg, Henry. Quinn, James Brian. Voyer, John; *El proceso estratégico, conceptos y casos*. Edición breve, México, 1997 – 641 pág.

26. Ramírez. Carlos.,(2002). Fundamentos de Administración.- Ecoe Ediciones. Segunda Edición, agosto. Bogotá, D.C.

27. Touriñan, L. José, M. y Alanzo, Rafael Sanz., (2012). *Teoría de la educación metodología y focalización*. La mirada pedagógica. Primera Edición. Editor Netbiblo. Pág. 488., España.

28. Toro, I. Parra, R.,(2006). METODO Y CONOCIMIENTO. metodología de la investigación. Primera edición, Estado de Medellín Colombia. Fondo editorial universidad EAFIT. Pag.387:142.

29. Yufra, Mario. (2006, Noviembre, 09) *La gestión Educativa*. *Una metodología para el cambio* https://www.google.hn

30. Rivera, Ma. Del Carmen e. Gil; *La gestión educativa en la educación a distancia*. Boletín SUAYED publicación mensual, agosto 2008., México

31. Schilemensos, Aldo., (1996). *Organizar y conducir las escuelas, reflexiones de cinco directores y un asesor*, primera edición, Buenos Aires, Argentina.

32. Secretaria de Educación Honduras, oficio N° 18. UTP-2008. Dirección Departamental de Santa Bárbara.

33. Serieyx, Herve; (1994).*El big bag de las organizaciones, cuando la empresa entra en mutación*. Barcelona. Granica.

34. Soleno, Daniel., (2002). *Gestión Educativa Institucional*. segunda Edición Corregida. Mayo., Tegucigalpa Honduras.

35. Tedesco, J. Carlos.,(1995).*El nuevo Pacto Educativo, Educación Competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*, Madrid Anaya., Pág.: 35.

36. Touriñan López, José Manuel y Alanzo, Rafael Sanz., (2012). *Teoría de la educación metodología y focalización*. La mirada pedagógica. Primera Edición. Editor Netbiblo. Pág. 488., España.

37. UNCE/UPNFM. Avances y desafíos sobre factores asociados a la calidad educativa. Agosto 2009. pág. 58.

38. Winkler, Donald.,(1997). *Descentralización de la Educación: Participación en el manejo de las escuelas a nivel local*; Banco Mundial , Grupo de Desarrollo Humano, Región América Latina y el Caribe, informe N° 8.

39. Yufra, Mario., (2006, Noviembre, 09). *La gestión Educativa*. *Una metodología para el cambio* https://www.google.hn

40. *www.unesco.org/efa*. (2000). Recuperado el 19 de febrero de 2011.

41. *www.monografias.com*. (s.f.). Recuperado el 12 de Junio de 2011, de www.monografias.com

ANEXOS

1. TRIANGULACION DE LA INFORMACION INSTITUTO EULOGIO GALEANO TREJO

Pregunta	Gobiernos estudiantiles y sociedad de padres de familia	Docentes Director del Centro Director Distrital
1.¿Formaron parte para la organización del Proyecto Educativo de Centro	No porque se eligieron hasta este año	Los docentes y el Director si han formado parte menos el director distrital.
2. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	No saben	Si se aplicó el FODA
3. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC asume compromiso de participación usted?	Sólo el de infraestructura	Los docentes en el convivencia el director de centro en todos y el Distrital en ninguno
4. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	No han visto cambios	Si han visto cambios y resultados positivos los tres
5. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	Sólo han participado en una reuniones	Han estado en reuniones temporales
6. ¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propició para fortalecer el	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC	Si consideran un buen

desarrollo del PEC?		ambiente para fortalecer el PEC
7. ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si porque está en la pared	Si porque está expuesta al publico
8. ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	De manera positiva	Muy positivo el desarrollo

2. TRIANGULACION DE LA INFORMACION INSTITUTO TECNICO SANTA BARBARA.

Pregunta	Gobiernos estudiantiles y sociedad de padres de Familia	Docentes Director del Centro Director Distrital
1.¿Formaron parte para la organización del Proyecto Educativo de Centro	Sólo el gobierno estudiantil fue tomado en cuenta la sociedad de padres no han sido tomados en cuenta	Los docentes y el Director sí.
3. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC 4. analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro educativo priorizando los mismos?	Representantes del gobierno estudiantil si, sociedad No saben	Si fueron priorizadas
3. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC se ha comprometido en participar usted?	Ninguno	Los docentes en el convivencia el director de centro en todos y el distrital en ninguno
4. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	No han visto	Si han visto cambios y resultados positivos los tres
5. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	Solo han participado en una reuniones	Han estado en reuniones temporales
6. ¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC para el gobierno estudiantil, la sociedad de padres no sabe.	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC
7. ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si porque se las han dado a conocer	Si
8. ¿De qué manera el PEC ha	Positiva	Si han

permitido el desarrollo del centro educativo?		habido cambios significativos

3. TRIANGULACION DE LA INFORMACION INSTITUTO DEPARTAMENTAL LA INDEPENDENCIA

Pregunta	Gobiernos estudiantiles y sociedad de padres de familia	Docentes Director del Centro Director Distrital
1.¿Formaron parte para la organización del Proyecto Educativo de Centro	No porque se eligieron hasta este año	Algunos docentes y el Director si han formado parte menos el Director Distrital.
2. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro educativo priorizando los mismos?	No saben	Si se aplicó el FODA
3. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	El gobierno estudiantil sólo en el de celebraciones la Sociedad de Padres en los de infraestructura	Los docentes el director de centro en todos y el distrital en ninguno
4. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	No saben	Si han visto cambios y resultados positivos los tres
5. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	El gobierno estudiantil no saben y han participado en una reuniones	Han estado en reuniones frecuentes
6. ¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC
7. ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si porque está en la pared	Si porque está expuesta al público
8. ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	De manera positiva	positivo el desarrollo

4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN INSTITUTO MARCO AURELIO SOTO

Pregunta	Gobiernos estudiantiles y sociedad de padres de familia	Docentes Director del Centro Director Distrital
1.¿Formaron parte para la organización del Proyecto Educativo de Centro	Si han formado parte	Algunos docentes y el Director si han formado parte menos el director Distrital.
2. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro educativo priorizando los mismos?	Si las han identificado	Si las conocieron
3. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	Ambos en lo que concierne a organización	Los docentes en la organizativa el Director de centro en todos y el distrital en la administrativa
4. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	Si se han ejecutado pero pocos	Sólo en lo académico
5. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	en reuniones	Han estado en reuniones
6. ¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	No hay ambiente	No hay un buen ambiente para fortalecer el PEC
7. ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	No	No
8. ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	No hay	No

5. TRIANGULACION DE LA ESCUELA NORMAL MIXTA SANTA BARBARA

Pregunta	Gobiernos estudiantiles y sociedad de padres de familia	Docentes Director del Centro Director Distrital
1.¿Formaron parte para la organización del Proyecto educativo de centro	Si	Docentes y el Director si han formado parte menos el director Distrital.
2. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro educativo priorizando los mismos?	Si cada año m	Si se aplicó el FODA
3. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	En los de infraestructura	Los docentes en el convicencial el director de centro en todos y el distrital en ninguno
4. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	En algunos	En algunos
5. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	El gobierno estudiantil no saben y han participado en una reuniones	Han estado en reuniones frecuentes
6. ¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC	Si consideran un buen ambiente para fortalecer el PEC
7. ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si porque está en la pared y los docentes lo enseñan	Si porque está expuesta al publico
8. ¿De qué manera el PEC ha		Muy buena

permitido el desarrollo del centro educativo?	Muy buena	y positivo el desarrollo

ENTREVISTA: INSTITUTO EULOGIO GALEANO TREJO

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
1. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	No porque hasta este año nos eligieron	No porque somos nuevos	Si	Si	No
2. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	No se	No se	Si se aplicó FODA	Si se aplicó FODA	FODA
3. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC	No se	No se creó que en infraestructura	Convivencia	En todos	Ninguno

participa usted?					
4. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	No se	No se	Claro que si	Si en los que se han desarrollado	Si
5. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisi	Hemos participado en una reunión	En una	Reuniones	Reuniones frecuentes, evaluaciones de seguimiento.	Reuniones temporales

ón de autoridades)?					
6. ¿Considera que el Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC? ambiente que se presenta en el Centro	Creo que si	Por lo que vemos puede que ser que si.	Claro que si	Si en todo sentido	Si
7. ¿Conoce la misión y visión del Centro Educativo?	Si	Si está en la entrada	Si está expuesta en la entrada	Si está expuesta al público	La de este centro si
8. ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	Creo que positiva	Positivamente	De manera planificada y positivamente	Positivamente en infraestructura y pedagógica.	Positiva

ENTREVISTA INSTITUTO TECNICO SANTA BARBARA

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
1. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	Si	No	Si	Si	No
2 .¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Si	No saben	Si	Si	No
3¿Enque proyecto contemplado en el PEC participa usted?	Ninguno	Ninguno	con vivencial	Todos	Todos
4¿Se han visto resultados positivos en	No	No	Si	Si	Si

el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.					
5¿ Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados(reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades	Reuniones	No conoce	Reuniones	Reuniones frecuentes	Reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si	No sabe	Si	Si	Si
7¿Conoce la misión y visión del Centro	Si	Si porque mi hija me la ha dado a conocer	Si	Si	No

Educativo?					
8¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	No hemos visto resultado	No hay resultados	Positivamente	Positivamente	Positivamente

ENTREVISTA: INSTITUTO DEPARTAMENTAL LA INDEPENDENCIA

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
1. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	No somos nuevos 2013	No elegidos 2013	algunos	Si	No
2.¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	No se	No se	Si se aplico el FODA	Si aplicamos el FODA	Si
3¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	De celebración	De infraestructura	En todos	Todos	Ninguno
4¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los	No se	No se	En algunos	En algunos no hay presupuesto	No se

proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.					
5 ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades) ?	No se	Participación en dos reuniones	Reuniones de consejos de docentes	Reuniones frecuentes Evaluaciones constantes	Reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Es buen ambiente	Si se puede hacer proyectos	Si	Si	Si
7¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si está en la entrada	Si	Si	Si esta puesta en la entrada del centro	Si porque esta visible
8¿De qué manera el PEC ha	Pasivamente	Es realizable todo	Positiva	Positivamente	Positivo

permitido el desarrollo del centro educativo?					

ENTREVISTA INSTITUTO MARCO AURELIO SOTO

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
1. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	Si	Si	Si	Si	Si
2. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Si	Si	Si	Si	No
3¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa	Organizativa	Organización	organizativa	Todos	administrativa

usted?					
4¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	Si	Poco	Si	Si en académico	No
5¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	Si reuniones	Si reuniones	Si reuniones	Algunas veces reuniones	Reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo	No	No	No	No	No

del PEC?					
7¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	No	No	No	No	No
8¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	No hay	No hay	Positiva	No hay	No hay

ENTREVISTA ESCUELA NORMAL MIXTA SANTA BARBARA

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
3. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	Si	Si	Si	Si	No
2.¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Si cada año	Si	Si con el toda	Si	si
3¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	Proyectos de infraestructura	Infraestructura	Convivencial	Todas	Todas
4¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los	En algunas	En algunas	En algunas	En algunas	En algunas

proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.					
5¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	Reuniones	Reuniones	Reuniones	Reuniones de evaluación	Sólo reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si	Si	Si	Si	Si
7¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si los maestros nos la enseñan	Si en reuniones	Si	Si	Si
8¿De qué manera el PEC ha	Muy buena	Bueno	Positiva	Muy buena	Buena

permitido el desarrollo del centro educativo?					

ENTREVISTA : INSTITUTO EULOGIO GALEANO TREJO

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
8. ¿ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	No, porque hasta este año nos eligieron.	No porque somos nuevos	Si	Si	No
9. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	No se	No se	Si se aplicó FODA	Si se aplicó FODA	FODA
10. ¿En qué proyecto contemplado en el PEC	No se	No se creó que en infraestructura	Convivencia	En todos	Ninguno

participa usted?					
11. ¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	No se	No se	Claro que si	Si en los que se han desarrollado	Si
12. ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisi	Hemos participado en una reunión	En una	Reuniones	Reuniones frecuentes, evaluaciones de seguimiento.	Reuniones temporales

ón de autoridades)?					
13. ¿Considera que el Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC? ambiente que se presenta en el Centro	Creo que si	Por lo que vemos puede que ser que si.	Claro que si	Si en todo sentido	Si
14. ¿Conoce la misión y visión del Centro Educativo?	Si	Si está en la entrada	Si está expuesta en la entrada	Si está expuesta al público	La de este centro si
8. ¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	Creo que positiva	Positivamente	De manera planificada y positivamente	Positivamente en infraestructura y pedagógica.	positiva

ENTREVISTA INSTITUTO TECNICO SANTA BARBARA

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
2. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	Si	No	Si	Si	No
2 .¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Si	No saben	Si	Si	No
3¿Enque proyecto contemplado en el PEC participa usted?	Ninguno	Ninguno	con vivencial	Todos	Todos
4¿Se han visto resultados positivos en	No	No	Si	Si	Si

el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.					
5¿ Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados(reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades	Reuniones	No conoce	Reuniones	Reuniones frecuentes	Reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si	No sabe	si	Si	Si
7¿Conoce la misión y visión del Centro	Si	Si porque mi hija me la ha dado a conocer	Si	Si	No

Educativo?					
8¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	No hemos visto resultado	No hay resultados	Positivamente	Positivamente	Positivamente

ENTREVISTA INSTITUTO DEPARTAMENTAL LA INDEPENDENCIA

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	No somos nuevos 2013	No elegidos 2013	algunos	Si	No
¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	No se	No se	Si se aplico el FODA	Si aplicamos el FODA	si
3¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	De celebración	De infraestructura	En todos	Todos	Ninguno
4¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados	No se	No se	En algunos	En algunos no hay presupuesto	No se

en cada una de las dimensiones del PEC.					
5 ¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	No se	Participación en dos reuniones	Reuniones de consejos de docentes	Reuniones frecuentes Evaluaciones constantes	Reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Es buen ambiente	Si se puede hacer proyectos	Si	Si	Si
7¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si está en la entrada	Si	Si	Si esta puesta en la entrada del centro	Si porque esta visible
8¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro	Pasivamente	Es realizable todo	Positiva	Positivamente	Positivo

educativo?					

ENTREVISTA :INSTITUTO MARCO AURELIO SOTO

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
4. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	Si	Si	Si	Si	Si
5. ¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Si	Si	Si	Si	No
3¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa	Organizativa	Organización	organizativa	Todos	administrativa

usted?					
4¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.	Si	Poco	Si	Si en académico	No
5¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	Si reuniones	Si reuniones	Si reuniones	Algunas veces reuniones	Reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo	No	No	No	No	No

del PEC?					
7¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	No	No	No	No	No
8¿De qué manera el PEC ha permitido el desarrollo del centro educativo?	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva

ENTREVISTA ESCUELA NORMAL MIXTA SANTA BARBARA

Preguntas	Gobiernos Estudiantiles	Sociedad padres de familia	Docentes	Director	Director Distrital
6. ¿Ha formado parte de la organización para la elaboración del PEC?	Si	Si	Si	Si	No
2.¿Para el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro PEC analizaron las necesidades y fortalezas internas del centro Educativo priorizando los mismos?	Si cada año	Si	Si con el toda	Si	Si
3¿En qué proyecto contemplado en el PEC participa usted?	Proyectos de infraestructura	Infraestructura	Convivencial	Todas	Todas
4¿Se han visto resultados positivos en el desarrollo de los	En algunas	En algunas	En algunas	En algunas	En algunas

proyectos ejecutados en cada una de las dimensiones del PEC.					
5¿Para dar seguimiento al Proyecto que tipo de estrategias se han utilizados (reuniones frecuentes, reuniones de evaluación, supervisión de autoridades)?	Reuniones	Reuniones	Reuniones	Reuniones de evaluación	Sólo reuniones
6¿Considera que el ambiente que se presenta en el Centro Educativo es propicio para fortalecer el desarrollo del PEC?	Si	Si	Si	Si	Si
7¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	Si los maestros nos la enseñan	Si en reuniones	Si	Si	Si
8¿De qué manera el PEC ha	Muy buena	Bueno	Positiva	Muy buena	Buena

permitido el desarrollo del centro educativo?					