

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad Ciencias de la Educación

Licenciatura en Psicopedagogía



“La Gestión Educativa como factor determinante  
en la Gratuidad de la Educación”

(Tesis)

Beisy Vanessa Ríos López

Quetzaltenango, enero de 2012



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad Ciencias de la Educación

Licenciatura en Psicopedagogía



“La Gestión Educativa como factor determinante  
en la Gratuidad de la Educación”

(Tesis)

Beisy Vanessa Ríos López

Quetzaltenango, enero de 2012

“La Gestión Educativa como factor determinante  
en la Gratuidad de la Educación”

(Tesis)

Beisy Vanessa Ríos López (Estudiante)

Licda. Rosa María Martínez (Asesor)

M.A. Miguel Angel Alonzo Sánchez (Revisor)

Quetzaltenango, enero de 2012

**Autoridades de la Universidad Panamericana:**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**M.Sc. Alba Aracely de González**

Vicerrectora Académica y Secretaria General

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**M.A. José Ramiro Bolaños Rivera**

Decano

**M.A. Miguel Angel Alonzo Sánchez**

Coordinador

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**ASUNTO:** *Beisy Vanessa Ríos López*  
*estudiante de la carrera de Licenciatura*  
*en Psicopedagogía de esta Facultad*  
*solicita autorización para realizar Tesis para*  
*completar requisitos de graduación.*

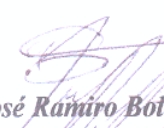
*Guatemala, 29 de octubre del 2,010.*


**Ref.033 10/2010**

*Se ha analizado la solicitud del estudiante, para realizar Tesis enmarcada en la temática:*  
*“La Gestión Educativa como factor Determinante en la Gratuidad de la Educación*

En virtud de lo anterior esta *Decanatura* dictamina:

- Habiendo cumplido con lo descrito en el Reglamento Académico de la Universidad Panamericana en Opciones de Egreso, artículo No.6 incisos del a) al n).*
- Por lo antes expuesto la estudiante Beisy Vanessa Ríos López, recibe la aprobación para realizar Tesis solicitada como Opción de Egreso.*

  
**M.A. José Ramiro Bolaños Rivera**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**



UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

*Sabiduría Ante Todo,*

*Adquiere Sabiduría*

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los doce días del mes de octubre de dos mil once. -----

En virtud de que la Tesis con el tema: *“LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA GRATUIDAD DE LA EDUCACIÓN”* presentada por la estudiante: *BEISY VANESSA RÍOS LÓPEZ*, previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

**Licda. Rosa María Martínez Galicia**

**Asesora**

UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

*Sabiduría Ante Todo,*

*Adquiere Sabiduría*

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los trece días del mes diciembre de dos mil once. -----

*En virtud de que la Tesis con el tema: “LA GASTIÓN EDUCATIVA COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA GRATUIDAD DE LA EDUCACIÓN” presentada por la estudiante, BEISY VANESSA RÍOS LÓPEZ, previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

**M.A. Miguel Angel Alonzo Sánchez.**

**Revisor**



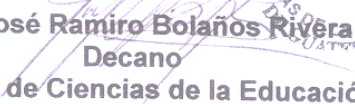


UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los  
once días del mes de enero del dos mil doce.-----

*En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema "La Gestión Educativa como Factor Determinante en la Gratuidad de la Educación", presentado por la estudiante **Beisy Vanessa Ríos López**, previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicopedagogía, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de la tesis.*

  
**M.A. José Ramiro Bolaños Rivera**  
Decano  
Facultad de Ciencias de la Educación



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Ser supremo creador del universo, fuente de sabiduría, entendimiento y paciencia.

### **A mis padres:**

Marta López y Magdaleno Daniel Ríos, como agradecimiento por sus sabios consejos, apoyo moral e incondicional que encuentro en ellos siempre y especialmente para que este sueño se hiciera realidad.

### **A mis hermanos y hermanas:**

Gelin, Gudiel, Grycel, Anita y Christopher, por su apoyo moral, espiritual y por la unidad que existe entre nosotros.

### **A mis abuelos:**

Por sus sabios consejos y por su cariño incondicional.

### **A compañeros y amigos:**

Por la unidad, la solidaridad y el compañerismo ejes fundamentales de la amistad y porque cada uno cumpla con sus objetivos trazados.

### **A la Universidad Panamericana de Guatemala, sección Cabricán, Quetzaltenango:**

por ser artífice de la educación como ente de cambio para las nuevas generaciones.

### **A Guatemala:**

Por darnos la oportunidad de ser participes en su desarrollo.

A usted estimado lector con aprecio.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	1
Introducción .....	3
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Marco Conceptual</b>	
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	4
1.2 Importancia de la Investigación.....	4
1.3 Planteamiento de la Investigación .....	4
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco Contextual</b>	
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
3.1. Gestión educativa.....	6
3.2. Componentes de la gestión educativa.....	6
3.2.1. Pensamiento sistémico y estratégico .....	6
3.2.2. Liderazgo pedagógico.....	8
3.2.3. Aprendizaje organizacional .....	8
3.3. Dimensiones de la gestión educativa: .....	9
3.3.1. Dimensión administrativa.....	9
3.3.2. Dimensión Curricular .....	11
3.4. Gestión educativa estratégica .....	13
3.4.1. Centralidad de lo pedagógico .....	14
3.4.2. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización .....	14
3.5. Que es la gratuidad de la Educación.....	15
3.5.1. Bases legales sobre la gratuidad de la educación en Guatemala .....	16
3.6. La aplicación de la gratuidad.....	16

3.6.1. Enlazar los sistemas de información.....	20
3.7 La gestión educativa como factor determinación en la gratuidad .....	21

## **Capítulo 4**

### **Marco Metodológico**

4.1 Tema de Investigación .....	22
4.2 Factibilidad .....	22
4.3 Viabilidad .....	22
4.3.1 Financiera: .....	22
4.3.2 Institucionales: .....	22
4.3.3 Humana: .....	22
4.3.4 Tecnológica: .....	23
4.3.5 Legal: .....	23
4.4 Justificación .....	23
4.5 Objetivos.....	24
4.5.1 General.....	24
4.5.2 Específicos.....	24
4.6. Preguntas de investigación .....	24
4.7. Evaluación .....	25
4.7.1 Ex ante: .....	25
4.7.2 Proceso.....	25
4.7.3 Ex post:.....	25
4.7.4 Resultados: .....	25
4.7.5 Evaluación de Impacto: .....	25

4.8	Alcances de la investigación.....	26
4.8.1	Explicativo:.....	26
4.9	Hipótesis .....	26
4.10	Operacionalización de la Hipótesis.....	26
4.10.1	Definición Teórica .....	26
a)	Variable independiente .....	26
	Gestión educativa: .....	26
b)	Variable dependiente.....	26
	Gratuidad educativa .....	26
4.10.2	Definición Operativa .....	27
4.11	Delimitación: .....	29
4.11.1	Temporal:.....	29
4.11.2	Espacial:.....	29
4.11.3	Teórica: .....	29
4.12	Universo: .....	29
4.12.1	Muestra: .....	29
4.12.2	Unidades de análisis.....	29
4.13	Diseño de Investigación: .....	30
4.14	Cronograma .....	31
4.15	Organización:.....	32
4.16	Recursos: .....	32
4.16.1	Humanos:.....	32
4.16.2	Materiales: .....	32
4.16.3	Financieros:.....	32
4.17	Evaluación: .....	32

## **Capítulo 5**

### **Marco Operativo**

5.1	Introducción .....	33
5.2	Prueba Piloto.....	33

5.2.1	Elaboración de las herramientas .....	33
5.2.2	Validación de las herramientas .....	33
5.2.3	Reuniones previas de negociación.....	34
5.3	Trabajo de Campo.....	34
5.4	Procesamiento de la Información.....	34
5.5	Cronograma de Acciones.....	35
5.6	Recursos: .....	35
5.6.1	Humanos .....	35
5.5.2	Materiales.....	35

## **Capítulo 6**

### **Análisis y Presentación de Resultados**

## **Capítulo 7**

### **Análisis y Discusión de Resultados**

7.1	Presentación:.....	72
7.2	Comprobación de Hipótesis .....	74
	Conclusiones.....	75
	Bibliografía.....	76
	Propuesta.....	77
1.	Nombre de la propuesta .....	77
1.1	Introducción.....	77
1.2	Justificación.....	77
1.3	Planteamiento Del Problema .....	77
1.4	Objetivos.....	78
1.4.1	Objetivo General.....	78
1.4.2	Objetivos Específicos .....	78
1.5	Resultados.....	78
1.6	Acciones .....	78
1.7	Metodología.....	79

1.8	Cronograma .....	79
1.9	Responsables: .....	80
1.10	Recursos: .....	80
1.10.1	Humanos: .....	80
1.10.2	Materiales.....	80
1.11	Presupuesto:.....	80
1.12	Evaluación: .....	80
	Documento de apoyo .....	81
	Anexos .....	98

## **RESUMEN**

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de encadenar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

A continuación se presentan los resultados de la investigación denominada: La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación, realizada en el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, del departamento de San Marcos.

Dirigida a supervisor educativo, director, docentes y estudiantes quienes conforman la comunidad educativa de investigación, cuya finalidad es determinar si La Gestión Educativa es un Factor Determinante en la Gratuidad de la Educación.

El Marco Conceptual, presenta antecedentes e importancia de la investigación, en el que resalta que la educación es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado, por lo que el actual gobierno ha dado mayor énfasis a la gratuidad de la educación en los diferentes centros educativos, sin embargo la gratuidad de la educación no resuelve todo es por ello que la gestión educativa debe hacerse presente para dar solución a los problemas y mejorar la calidad educativa.

El Marco contextual, presenta un panorama acerca del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco del departamento de San Marcos.

El Marco Teórico, comprende un análisis bibliográfico acerca de la Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación.

El Marco Metodológico, presenta una secuencia con la cual se abordó el tema Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación.



El Marco Operativo, presenta los distintos momentos que se vivieron desde el reconocimiento del contexto, la elaboración de las herramientas, así como la prueba y validación de los instrumentos de investigación. Como la aplicación e interpretación de los mismos. Lo medular de la investigación fue establecer la manera en que se desarrolla la Gestión Educativa en la Gratuidad de la Educación en el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, del departamento de San Marcos.

Derivado de esta investigación surge una propuesta concreta y viable en beneficio de la comunidad educativa del municipio de Río Blanco. La cual se presenta en el Marco Propositivo, que trata de incluir a todos los actores del proceso educativo: principalmente para sensibilizar a directores y docentes a implementar acciones de cambio e inmediatas para mejorar la gestión educativa actual, con la finalidad de alcanzar la calidad educativa en el instituto.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental conocer si la Gestión Educativa es un factor determinante en la Gratuidad de la Educación, pues es un tema de actualidad en nuestro país y requiere de un acercamiento directo tanto de autoridades educativas como de la sociedad en general.

El tema de la gratuidad de la educación cobra mayor realce en el actual gobierno al implementar el Acuerdo Ministerial 1492-2008 del Ministerio de Educación (MINEDUC) que establece el fondo rotativo de la gratuidad y norma su aplicación para cubrir el pago de servicios básicos de agua, energía eléctrica, enlaces dedicados a internet, suministros de oficina y didácticos, mantenimientos y remozamientos menores y otros gastos de operación en las escuelas, otrora cubiertos con aportaciones de las familias; sin embargo, la gratuidad de la educación tiene complicaciones para la calidad educativa, hay evidencias que la política de gratuidad no satisface todas las necesidades que se presentan en los centros educativos, cabe mencionar que es aquí donde los docentes y el director juegan un papel importante como articuladores y enlaces entre las diversas instancias que componen la compleja red en la que esta inmersa la institución educativa a fin de que realicen acciones de Gestión Educativa para generar beneficios haciendo uso de competencias, tales como: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo para que toda clase de inconveniente sea resuelto, generando el desarrollo de la institución.

La existencia de una gestión educativa articulada, flexible integral y correlacionada es una estructura académica para garantizar la oportunidad de transitar por todo el sistema educativo, sin más obstáculos que cumplir con los requisitos académicos pertinentes, y que se respete la diversidad de intereses y necesidades de la población, sin promover discriminaciones negativas.

## **Capítulo 1**

### **Marco Conceptual**

#### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

En el municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos se observó que en los establecimientos educativos se ha implementado y practicado la política de gratuidad de la educación, pese a la importancia que el tema reviste se ha investigado que tanto a nivel municipal como departamental no existe ningún tipo de investigación que se haya enfocado en la gestión educativa como factor determinante en la gratuidad de la educación.

#### **1.2 Importancia de la Investigación**

La investigación de la Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación es de gran importancia puesto que la comunidad educativa tiene una gran responsabilidad en su accionar para lograr que tanto autoridades educativas y edilicias se involucren en este tema que es de actualidad y que merece la atención del Ministerio de Educación así como de otras instituciones que se interesen por las mejoras pertinentes en los centros educativos.

#### **1.3 Planteamiento de la Investigación**

En el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos se ha implementado de parte del Gobierno central la política de la gratuidad de la educación, la cual no cubre a cabalidad las necesidades que surgen en el referido establecimiento, y debido a esta situación surge el siguiente problema de investigación: ¿La Gestión Educativa es un factor determinante en la Gratuidad de la Educación?

## Capítulo 2

### Marco Contextual

El Instituto Nacional de Educación Básica en el municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos funciona en jornada vespertina en las instalaciones que ocupa la Escuela Oficial Urbana Mixta “Dr. Juan José Arévalo”, ubicada en esa cabecera municipal. Se hizo efectivo a partir del 02 de enero del año 2,009 el cual se rige de conformidad con los preceptos legales de institutos oficiales.

El director de dicho establecimiento actualmente es el profesor Donaldo Abraham de León, quien labora en este centro educativo desde el año en que se apertura hasta la presente fecha.

Las comisiones que han conformado en este centro educativo son las siguientes: Comisión de finanzas, cultura, deportes, evaluación y un consejo educativo conformado por padres de familia, quienes han estado al frente durante estos años de funcionamiento del instituto.

#### Contexto local

El municipio de Río Blanco fue fundado alrededor de 1820 en terrenos del señor Trinidad Cabañas, donde actualmente es aldea Pueblo Viejo, se encuentra a una distancia de 32.5 Km. De la cabecera departamental de San Marcos y tiene una extensión territorial de 36<sup>Km<sup>2</sup></sup> diez años después fue poblado con gente proveniente de San Marcos, San Lorenzo, Comitancillo, San Carlos Sija, Sibilia y San Francisco el Alto.

Río Blanco fue bautizado así por un párroco que visitó el lugar y notó la claridad de las aguas del río de la actual aldea Pueblo Viejo. La fiesta titular es en honor a la Santísima Trinidad se celebra del dos al nueve de julio, y se llevan a cabo diversas actividades religiosas, culturales y deportivas.

## **Capítulo 3**

### **Marco Teórico**

#### **3.1. Gestión Educativa**

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de encadenar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

#### **3.2. Componentes de la gestión educativa**

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.

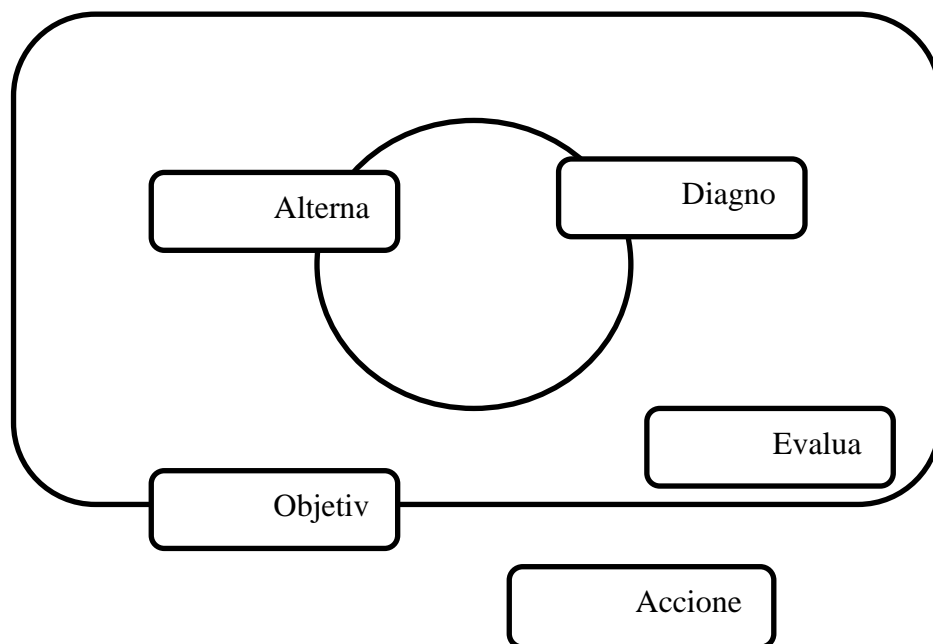
Se pueden identificar tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

##### **3.2.1. Pensamiento sistémico y estratégico**

El pensamiento sistémico o sistemático comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

El pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder a través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves

del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.



Fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación.

Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales. Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

<sup>1</sup>  
Gestión Educativa Estratégica UNESCO, Buenos Aires 2010

### 3.2.2. Liderazgo pedagógico

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

### 3.2.3. Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación.

Habrà aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un

pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación.

Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos.

El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

### 3.3. Dimensiones de la gestión educativa:

#### 3.3.1. Dimensión administrativa.

La administración en general es la conducción, las actividades de una organización con o sin ánimo de lucro; esto implica una planeación de la organización por medio de la dirección y control de actividades diferenciadas para culminar en la ejecución y acción de las actividades propuestas.



La teoría general de la administración remarca que cada institución es única, tiene sus propios objetivos, campo de actividad, directivos, personal, problemas externos e internos, mercado, situación financiera, su propia tecnología, sus recursos, ideología y su propia política, lo cual la hace diferente a todas las demás, aunque en ocasiones existan similitudes entre algunas organizaciones. Dentro de las funciones de cualquier administración se encuentran:

Primero. La solución de problemas, calcular los recursos, planear la aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera. Un punto muy importante dentro de la administración son las habilidades que todo buen administrador debe poseer, tales como la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación. A esto se le llama poseer habilidades técnicas.

Segundo. Es importante poseer también habilidad en las relaciones humanas, la cual consiste en la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, habilidad para comunicarse y comprender sus actitudes y motivaciones, fundamentalmente, para aplicar un liderazgo eficaz.

Tercero. La habilidad conceptual es importante para un buen administrador y consiste en tener capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de ella. En toda administración existen diversos niveles y en cada uno de ellos se desarrollan diversas funciones con una meta en común, que es el buen funcionamiento y éxito de la organización; si lo enfocamos a educación sería el buen funcionamiento del sector educativo.

Estos niveles son:

El institucional, que es la alta dirección, lo cual podríamos ejemplificar, en lo que al gobierno del país se refiere, a la política influyente de cada cuatro años.

Una administración intermedia o gerencial, que en el sector educativo recaería en las autoridades educativas de nuestro país, y una administración operacional o supervisión, que podríamos enfocar a cada una de las instituciones particulares y sus administrativos directos (directores).

Pero esta administración conlleva un proceso histórico que da las bases que fundamentan el sector educativo, y para realizar un análisis reflexivo, analítico, crítico y propositivo sobre la administración educativa es importante retomar el contexto educativo en nuestro país, tomando en cuenta que somos un país en vías de desarrollo que en el ámbito educativo se ve influenciado por diversos organismos internacionales que impactan las decisiones del gobierno con respecto a la educación.

La educación en Guatemala es considerada un factor importante para el desarrollo social, cultural, económico y productivo, y como uno de los factores más relevantes en el desarrollo personal de los individuos; ha dado la pauta de crecimiento con equidad y por consecuencia un mayor bienestar para las sociedad, impactando en su desarrollo económico, político, cultural, social, etcétera. Históricamente la educación ha sido considerada por diversos actores sociales (docentes, estudiantes, autoridades educativas, organizaciones, etcétera) como la punta de lanza del desarrollo del país.

La función educativa como factor detonante de la sociedad se ve involucrada en cambios constantes que son determinados por la función realizada en la administración educativa por medio de diferentes procesos históricos que se han realizado; cada uno de ellos ha repercutido de diferente forma y a la vez ha influenciado en los procesos subsiguientes para llegar a nuestra realidad actual.

### 3.3.2. Dimensión Curricular

Contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en el aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento.

Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos y los mecanismos para su evaluación.

En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional vigente de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación.

En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

### 3.4. Gestión educativa estratégica

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La definición de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema.

La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) una multi disciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales
- b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno
- c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas
- d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción
- f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

### 3.4.1. Centralidad de lo pedagógico

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa.

Contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

### 3.4.2. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden.

Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos.

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios:

El dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la

centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad.

El principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes. Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.

Se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

### 3.5. Que es la gratuidad de la Educación

En Guatemala, como en otros países, se reconoce la responsabilidad del Estado de ofrecer una educación gratuita.

La gratuidad es una política educativa que tiene como objetivo lograr el acceso y la permanencia escolar sin realizar cobros, la que tiene su base legal en el artículo 74 de la Constitución Política de la República establece que: “Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley. La educación impartida por el Estado es gratuita. El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos.

### 3.5.1. Bases legales sobre la gratuidad de la educación en Guatemala

Otras normas también afirman la gratuidad de la educación. Tal es el caso de la Ley de Educación Nacional que en consonancia con lo preceptuado por la Constitución y por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, afirma en su Artículo 1 que la educación es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado, y en su Artículo 33 indica que es obligación del Estado “Propiciar una educación gratuita y obligatoria dentro de los límites de edad que fija el reglamento de esta ley”.

El Acuerdo Gubernativo No. 226-2008 reafirma que la prestación del servicio público de educación es gratuito, y destaca que el ingreso, inscripción y permanencia en los centros educativos oficiales de preprimaria, primaria y nivel medio no están sujetos, condicionados, ni relacionados con ningún pago obligatorio ni voluntario.

El Acuerdo Ministerial 1492-2008 del Ministerio de Educación (MINEDUC) establece el fondo rotativo de la gratuidad y norma su aplicación para cubrir el pago de servicios básicos de agua, energía eléctrica, enlaces dedicados a internet, suministros de oficina y didácticos, mantenimientos y remozamientos menores y otros gastos de operación en las escuelas, otrora cubiertos con aportaciones de las familias.

## 3.6. La aplicación de la gratuidad

Desarrollar un plan presupuestal de mediano y largo plazo, para garantizar la disponibilidad de recursos y para monitorear su uso, la declaración de la gratuidad escolar reafirma un derecho humano que todos los países deben garantizar a sus ciudadanos. Desafortunadamente, el costo de

este tipo de reformas es alto en la mayoría de los casos, y debe ser planeado cuidadosamente para garantizar su cumplimiento sostenido.

Los gobiernos que se proponen estas reformas deben considerar un plan que garantice que las acciones también se verifiquen en mediano y largo plazo. Esto exige anticipar de dónde van a salir los recursos para cumplir con el compromiso de gratuidad. Por ejemplo, varios gobiernos han transferido recursos de otros sectores del presupuesto gubernamental. Costa Rica transfirió un porcentaje de su presupuesto militar al presupuesto de educación para apoyar el gasto que generó la gratuidad.

Además, varios expertos afirman que para que los gobiernos puedan cumplir con este tipo de compromiso deben asignar un mínimo del 3% del PIB al sector de educación.

En el caso de Guatemala, el Ministerio de Finanzas aprobó un 3.2% del PIB para educación en el 2008. Sin embargo, ya desde 1991 la Ley de Educación Nacional propone en su artículo 102 incrementar el presupuesto de educación hasta alcanzar el 7% del PIB.

El costo de la implementación es otro factor que se debe tomar en cuenta cuando un gobierno toma la decisión de ofrecer una educación gratuita. Es importante calcular el gasto que ocasionará la transferencia de los montos prometidos a cada establecimiento escolar y procurar eficiencias en la misma. En algunos países los costos de implementación han resultado mayores al monto programado para cubrir la nueva reforma.

El Acuerdo 1492-2008 del Ministerio de Educación en Guatemala indica que el dinero se transferirá a las direcciones departamentales de educación, pero no menciona el gasto que esta transferencia ocasionará, al igual que el gasto de operación en las varias oficinas departamentales en manejar estos recursos.

Por lo tanto, es recomendable que este gasto de implementación se incluya en el presupuesto de la gratuidad. Para verificar que el dinero y los materiales didácticos estén llegando a las escuelas, se podría incluir en el plan de implementación una Encuesta de Rastreo del Gasto Público (ERGP).



Esta encuesta podría descubrir los errores en el sistema de implementación, los cuales se podrían solucionar a tiempo. Por ejemplo, el gobierno de Sierra Leona utilizó una encuesta de este tipo y descubrió que los subsidios escolares económicos no estaban llegando en su totalidad a las escuelas, pues en promedio las escuelas únicamente recibían el 88% de lo prometido.

Este hallazgo permitió al gobierno rectificar el error. La ERGP podría servir como un sistema de monitoreo y rendición de cuentas, y sería de alta utilidad para verificar que los subsidios y materiales didácticos lleguen en su totalidad a todas las escuelas.

En el caso de Guatemala es importante asegurar que se tienen respuestas a varias preguntas clave sobre los recursos económicos necesarios para la implementación de la gratuidad escolar. Entre estas preguntas se incluyen las siguientes:

- 1) ¿Se ha estimado con detalle cuál será la demanda para los siguientes años derivada de la aplicación de la gratuidad?
- 2) ¿Se han tomado en cuenta inversiones paralelas para asegurar la calidad educativa frente al incremento de la matrícula?
- 3) ¿Cuál será la estrategia para lograr la calidad en el gasto, evaluación y rendición de cuentas?
- 4) ¿Qué pasará si el crecimiento económico del país no permite la aplicación presupuestaria necesaria para cumplir con la gratuidad? ¿Se debería recurrir al endeudamiento en tales circunstancias y cuáles serían sus consecuencias?
- 5) Finalmente, ¿Se podrá modificar el acuerdo de gratuidad si los recursos no son suficientes y ajustar la medida o las necesidades reales?

En los sistemas educativos que están promoviendo la gratuidad escolar, como es el caso de Guatemala, debería involucrarse a los padres de familia. Se ha demostrado que cuando los padres de familia no contribuyen económicamente a la escuela, su interés y participación en la educación de sus hijos y/o el funcionamiento de la escuela disminuyen considerablemente.

Cuando los costos escolares se redujeron en México y Kenia, hubo un impacto desfavorable en la participación de las familias. Por ejemplo, promover la auditoría social, con el fin de monitorear el funcionamiento en la escuela, puede ser una forma de mantener el interés de los padres y la comunidad e involucrarlos en el proceso de aprendizaje de sus hijos. Vista así, la política de gratuidad escolar involucra y hace responsable a todas las partes y no únicamente al gobierno.

Como se mencionó anteriormente, uno de los mayores riesgos que acompañan a la gratuidad escolar es el deterioro de la calidad del sistema educativo. Algunos estudios indican que el aumento en el número de alumnos en las aulas es una de las causas que dañan la calidad escolar y que aquellos sistemas educativos exitosos tienden a tener clases pequeñas. Por ese motivo, la gratuidad escolar debe acompañarse con intervenciones directamente enfocadas en sostener y mejorar la calidad, como puede ser el reforzamiento de la capacidad de docentes para manejar grupos más grandes de estudiantes y para servir a grupos más diversos de alumnos. Diversos gobiernos han creado programas de capacitación docente para apoyar en los cambios ocasionados por políticas de gratuidad.

Tales programas se deben crear cuidadosamente ya que su pobre planeación y bajos recursos han resultado en capacitaciones ineficaces en varios países.

La corresponsabilidad de maestros y directores es un aspecto que la literatura internacional no ha explorado muy a fondo, pero que merece atención en el marco de la gratuidad. El involucro y responsabilidad de docentes y directores con respecto a los recursos para la gratuidad debiera asociarse a la calidad educativa, que es su misión principal, no únicamente en relación a los gastos de infraestructura y servicios. Por ejemplo, el programa de gratuidad podría promover el compromiso de los docentes a ofrecer tutoría a aquellos alumnos que la necesiten, así como a aprender e introducir nuevas prácticas pedagógicas, recomendaciones de evaluación y otras.

Aún después de implementar políticas de gratuidad escolar persisten niños que no se inscriben en la escuela por diversas razones culturales, sociales y económicas, y que requerirán una atención específica.

Es aquí donde la política de gratuidad puede asociarse a otras iniciativas, tales como los programas de transferencias condicionadas en efectivo que, como en Guatemala, usualmente se vinculan a la inscripción y permanencia escolar y el uso de servicios de salud. Estos programas de bonos complementarios han demostrado ser bastante efectivos en el incremento en las tasas de permanencia escolar.

### 3.6.1. Enlazar los sistemas de información

Acciones como el conteo rápido de matrícula y los censos de matrícula, y recursos como la plataforma integrada de información social, de la cual el MINEDUC es precursor, son elementos esenciales para la toma de decisiones basadas en datos reales, la planificación y el monitoreo, así como para promover la transparencia y evaluar los resultados de la política de gratuidad, y para introducir los ajustes pertinentes.

La gratuidad en la educación es un derecho humano. Sin embargo, la política de gratuidad debe reflejar más que dicha aspiración, para garantizarla como resultado de la concatenación cuidadosa de intervenciones jurídicas, financieras y programáticas orientadas a reducir las barreras financieras a los servicios educativos, mientras se sostiene y mejora la calidad de la educación.

El gobierno guatemalteco puede encabezar en Latinoamérica un modelo exitoso para concretar la gratuidad educativa, si se planea cuidadosamente y se toman en consideración los retos a la calidad: la enseñanza en aulas con mayor número de alumnos y grupos más heterogéneos, la necesidad de capacitar a los docentes e involucrar a los padres, un presupuesto realista y sustentable a largo plazo, programas de apoyo complementarios, el monitoreo, la ampliación de la auditoria social y el enlazamiento de los sistemas de informática, entre otros.

Con ello, no únicamente se estará ofreciendo una educación gratuita, sino también una educación de calidad, en donde la inversión en educación se pueda transformar en crecimiento económico y en oportunidades de desarrollo humano.

### 3.7 La gestión educativa como factor determinación en la gratuidad

La gratuidad de la educación es una de las mejores decisiones tomada en muchos años, debido a la mala publicidad y a las dificultades presentadas se le ha creado una mala visión. Es por ello que la gestión educativa juega un papel determinante dentro de la gratuidad de la educación, pues si se desea mejorar el proceso educativo es necesario realizar acciones encaminadas a mejorar o solucionar los problemas con los que se enfrenta la gratuidad.

La gratuidad escolar, debe entenderse como un compromiso entre el Estado y la sociedad acerca de cuántos años son necesarios para garantizar que todos alcancen el volumen y el perfil de los conocimientos, valores y actitudes que consideran imprescindibles, así como un margen de autonomía de aprendizaje aceptable.

La existencia de una gestión educativa articulada, flexible integral y correlacionada, se entiende por estructura académica al esquema institucional que ofrece el país para atender el servicio educativo, es decir, al camino previsto y organizado en instituciones de distintos niveles y modalidades, con ciclos internos y pautas de promoción y acreditación para pasar de un nivel y modalidad a otro.

Se busca que esa estructura garantice la oportunidad de transitar por todo el sistema educativo, sin más trabas que el cumplir con requisitos académicos pertinentes; y de que respete la diversidad de intereses y necesidades de la población de un país, sin promover discriminaciones negativas.

La organización y el respeto de un calendario escolar flexible, que facilite el aprovechamiento de la cantidad de horas que se requiere cada año, para que a lo largo del período de obligatoriedad se alcance un amplio margen de autonomía de aprendizaje.

Sin embargo para hacer realidad esto es importante brindar participación a los padres de familia, comunidad, Ogs y Ongs que estén dispuestas a colaborar con la educación de nuestro país, ya que nadie que quiera actuar solo podrá lograrlo, por lo tanto el Decreto de gratuidad debe permitir esta participación.

## **Capítulo 4**

### **Marco Metodológico**

#### 4.1 Problema de Investigación

“La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación”

#### 4.2 Factibilidad

Existen elementos suficientes para que el trabajo de investigación se pueda realizar, pues, se cuenta con los recursos financieros, tecnológicos y legales para llevarlo a cabo, además, la institución educativa seleccionada es de fácil acceso y cercanía, así mismo las autoridades administrativas y el personal docente esta anuente a la realización de la investigación.

#### 4.3 Viabilidad

##### 4.3.1 Financiera:

Gastos que ocasione la investigación serán sufragados por la investigadora.

##### 4.3.2 Institucionales:

Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, Supervisión Educativa 1228.1, Río Blanco, San Marcos y Universidad Panamericana de Guatemala.

##### 4.3.3 Humana:

Comunidad Educativa y autoridades educativas quienes se encuentran involucradas en el quehacer pedagógico.

#### 4.3.4 Tecnológica:

Computador, internet, impresora, cámaras de video y fotográfica, memoria USB, libros de texto, periódicos y revistas. Dichas herramientas permitirán obtener datos de gran utilidad para la realización de la presente investigación.

#### 4.3.5 Legal:

Ley de Educación Nacional (Decreto legislativo No. 12-91), Constitución Política de la República de Guatemala (Artículo 74)

### 4.4 Justificación

La escuela pública es el parámetro para la excelencia educativa en todo el país. Las escuelas son de la comunidad educativa, están en función de la comunidad educativa y trabajan por la comunidad educativa. Los desafíos y problemas que surgen deben ser enfrentados y solucionados localmente, con conocimiento del contexto y las circunstancias.

La comunidad educativa conoce su realidad, se ponen metas para mejorar y las alcanzan. Directores, docentes, padres y madres de familia y estudiantes, trabajan juntos para solucionar los problemas que enfrenta la escuela mediante la concreción de su gestión educativa; una iniciativa que empalma la vida escolar y el proceso de enseñanza con las necesidades culturales, sociales, económicas y políticas de la población a la que sirve la escuela.

La dirección escolar es el eje de la gestión educativa. Los directores deben recibir una formación integral que les permita enfrentar los desafíos técnicos y administrativos que se presentan en su escuela.

Los docentes deben trabajar con dedicación y en equipo, tener la vocación y el deseo de aprender, innovar y mejorar continuamente.

Una de las metas es la de la colaboración, entre docentes, padres de familia y comunidad como principio articulador e integrador de la acción, para alcanzar un proceso educativo de calidad exitoso.

#### 4.5 Objetivos.

##### 4.5.1 General

- Determinar si la gestión educativa es un factor determinante en la gratuidad de la educación.

##### 4.5.2 Específicos

- Identificar las acciones que conlleva la gestión educativa en la gratuidad de la educación.
- Evaluar el impacto de la gestión educativa en la gratuidad de la educación.
- Verificar si a partir de la creación del fondo gratuidad se han realizado gestiones para contribuir.
- Determinar si la comunidad educativa tiene conocimientos sobre Gestión educativa y gratuidad de la educación.

#### 4.6. Preguntas de investigación

1. ¿Qué es gestión educativa?
2. ¿Cuáles son los componentes de la gestión educativa?
3. ¿Cuáles son las dimensiones de la gestión educativa?
4. ¿Cuál es la gestión educativa estratégica?
5. ¿Que es la gratuidad de la educación?
6. ¿Cuál es la base legal de la gratuidad?
7. ¿Cómo es la aplicación de la gratuidad?

## 4.7. Evaluación

### 4.7.1 Ex ante:

Se realizará una evaluación diagnóstica para verificar si la gestión educativa y la gratuidad de la educación contribuyen para mejorar las condiciones del establecimiento objeto de la investigación.

### 4.7.2 Proceso:

Permitirá comprobar si las actividades previstas en la investigación, se están realizando según el cronograma.

### 4.7.3 Ex post:

Al concluir el proceso de investigación, se lograra comprobar la realización de distintas acciones.

### 4.7.4 Resultados:

Permitirá comprobar si la gestión educativa es un factor determinante en la gratuidad de la educación.

### 4.7.5 Evaluación de Impacto:

Con esta investigación se pretende proponer soluciones a la problemática encontrada, cumpliendo así con la filosofía de la Universidad Panamericana, ya que no se limita únicamente a elaborar conclusiones y recomendaciones, pues su propósito es ofrecer propuestas o soluciones a los problemas encontrados dentro de los estudios de investigación realizados.



## 4.8 Alcances de la investigación

### 4.8.1 Explicativo:

La investigación a realizarse tiene un alcance explicativo, pues establece relaciones causales entre la variable independiente Gestión Educativa y la variable dependiente Gratuidad de la Educación.

## 4.9 Hipótesis

¿La Gestión Educativa es un factor determinante en la Gratuidad de la Educación?

## 4.10 Operacionalización de la Hipótesis

### 4.10.1 Definición Teórica

#### a) Variable independiente

Gestión educativa:

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales.

#### b) Variable dependiente.

Gratuidad educativa

Política educativa que tiene como objetivo lograr el acceso y la permanencia escolar sin realizar cobros, la que tiene su base legal en el artículo 74 de la Constitución Política de la República establece que: “Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley. La educación impartida por el Estado es gratuita.

#### 4.10.2 Definición Operativa

##### a) Variable Independiente

VARIABLE	INDICADOR	ÍNDICE	SUBÍNDICE	UNIDAD DE ANÁLISIS	No. DE ÍTEM
<b>Gestion Educativa</b>	Proceso orientado al fortalecimiento de proyectos educativos	Enriquece los proyectos pedagógicos	Mejoramiento	¿Se ha realizado a partir de la gestión educativa mejoras en el establecimiento?	01
		Método de trabajo cooperativo	Plan de acción comunitario	¿Han realizado algún plan de acción?	03
	Responder a necesidades educativas	Mejoramiento constante	Beneficios para el establecimiento	¿Cuentan con alguna directiva para promover e impulsar cambios?	05
		Realizar cambios	Organización y participación comunitaria	¿La comunidad educativa esta organizada y participa en la solución de los problemas escolares?	07

b) Variable Dependiente

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>SUBÍNDICE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>NO. DE ÍTEM</b>
<b>Gratuidad de la Educacion</b>	Política educativa	Instrumento de cambio	Herramienta de transformación	¿La política de gratuidad se constituye en una herramienta de transformación?	02
		Aporte económico para cada centro educativo	Aporte económico por cada estudiante	¿Es suficiente el aporte económico que asigna el Gobierno por cada estudiante inscrito en el establecimiento?	04
	Acceso y permanencia sin cobros	Matricula escolar	Incremento de la población estudiantil	¿Con la gratuidad de la educación ha aumentado la matricula escolar?	06
		Cobertura	Igualdad de género	¿Considera que con la gratuidad de la educación existen más oportunidades de superación para las y los jóvenes?	08

#### 4.11 Delimitación:

##### 4.11.1 Temporal:

La investigación se realizará a partir de octubre de 2010 a noviembre de 2011

##### 4.11.2 Espacial:

La investigación se realizará en el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, del departamento de San Marcos.

##### 4.11.3 Teórica:

Desde un punto de vista Sociológico Funcionalista

#### 4.12 Universo:

Se realizará con la comunidad educativa del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos.

##### 4.12.1 Muestra:

Para efectos de esta investigación se seleccionaran para la muestra al supervisor educativo, director, docentes y estudiantes de tercer grado básico de la población objeto de estudio.

##### 4.12.2. Unidades de Análisis:

- Estudiantes de ambos sexos, que estudien el tercer grado básico del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco.
- Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco.
- Director del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco.
- Supervisor Educativo 1228.1 Río Blanco

#### 4.13 Diseño de Investigación:

El diseño de investigación a manejarse será no experimental ya que no se manipularán las variables y únicamente se analizarán.

#### 4.14 Cronograma

Actividades	Febrero 2011		Marzo 2011		Abril 2011		Mayo 2011		Junio y Julio 2011		Agosto y Septiembre 2011		Octubre y Noviembre 2011			
	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana		
1. Marco metodológico		x	x													
2. Marco Conceptual				x												
3. Marco contextual					x											
4. Marco Teórico						x	x									
5. Marco Operativo								x	x							
6. prueba piloto										x	x					
7. Trabajo de campo												x	x			
8. Análisis y Presentación de resultados													x	x		
9. Análisis y discusión de resultados														x		
10. Propuesta															x	x
11. Presentación de tesis																x

#### 4.15 Organización:

4.15.1 Asesor: Licenciada Rosa María Martínez

4.15.2 Investigadora: Beisy Vanessa Ríos López

#### 4.16 Recursos:

4.16.1 Humanos:

Comunidad educativa del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos.

4.16.2 Materiales:

Útiles de oficina, computadora, libros y periódicos.

4.16.3 Financieros:

Fondos monetarios aportados por la investigadora, según se requiera.

#### 4.17 Evaluación:

Se realizará en función del cronograma.

## **Capítulo 5**

### **Marco Operativo**

#### **5.1 Introducción**

Después de realizar las entrevistas al Supervisor Educativo, docentes, director y estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco es importante resaltar que la gestión educativa es un factor determinante para alcanzar una gratuidad escolar exitosa ya que esta garantiza el perfil de los estudiantes en conocimientos, valores y actitudes que se consideran imprescindibles, para formar ciudadanos competentes.

#### **5.2 Prueba Piloto**

##### **5.2.1 Elaboración de las herramientas**

Se elaboraron instrumentos de investigación, que contienen 9 preguntas que recaban información acerca de la gestión educativa como factor determinante en la gratuidad y así consolidar la propuesta emanada desde la misma unidad de análisis, entrevistando al supervisor educativo, director, subdirector y 9 docentes del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco.

##### **5.2.2 Validación de las herramientas**

Esta se realizó en el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de San Cristóbal Cucho, del departamento de San Marcos

El objetivo es comprobar si las pruebas de validación dan una respuesta acorde al planteamiento de la investigación y qué nivel de confiabilidad proporcionan las respuestas de los entrevistados acerca de la temática del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco.



Después de realizar la prueba piloto de las herramientas de investigación con las unidades de análisis propuestas se procedió a analizar las respuestas, con lo cual quedó comprobada la confiabilidad que daban las herramientas diseñadas para la investigación, seguidamente se pasó al proceso de recolección de información que serviría para hacer el trabajo de campo que daría paso a lo siguiente.

### 5.2.3 Reuniones previas de negociación

Se estableció contacto con el Supervisor Educativo y el Director del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, quien aceptó que se realizará la investigación acerca de La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación, brindando el espacio necesario para realizarla.

Seguidamente se coordinó de manera conjunta la realización del trabajo de campo, donde se recaudaron por medio del instrumento los datos necesarios para la investigación.

## 5.3 Trabajo de Campo

De acuerdo a la organización del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, se entrevista por medio de las herramientas de investigación al Supervisor Educativo, Director y 9 Docentes que laboran en los grados de primero a tercer básico, como unidad de análisis.

## 5.4 Procesamiento de la Información

De acuerdo al planteamiento de las unidades de medida y a las unidades de análisis, la tabulación de datos ha sido de comparación, por lo que es más seguro y confiable, tomar aspectos esenciales en las respuestas de los sujetos de investigación.

## 5.5 Cronograma de Acciones

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda del establecimiento para la aplicación de la prueba piloto				x												
Realización de la prueba piloto								x								
Modificación de instrumentos									x							
Trabajo de campo										x						
Procesamiento de información													x	x		

## 5.6 Recursos:

### 5.6.1 Humanos

1 Supervisor Educativo

1 Director

9 Docentes

22 Alumnas

22 Alumnos

### 5.6.2 Materiales

55 Boletas

## Capítulo 6

### Análisis y Presentación de Resultados

La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 1

1. ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	8	88.89
No	1	11.11
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011.

Interpretación:

Los docentes manifestaron que la gestión es la base de la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar que es la gestión educativa, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

La gestión educativa debe brindar alternativas de solución viables y sostenibles, para tomar decisiones, eligiendo la más conveniente a la realidad del establecimiento, para luego trazar planes de acción, en la que todos pueden participar de acuerdo al rol que desempeñan en la comunidad educativa.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 2

2. ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad educativa toda, en mejoras de un modelo educativo solidario, ético y participativo; para lograr esto se necesita tener un liderazgo pedagógico, encargado de conducir y de sistematizar el aprendizaje de los estudiantes.

Se puede concluir que los docentes consideran que los componentes de la gestión educativa son: el liderazgo pedagógico, la sistematización y la organización.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 3

3. ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	8	88.89
No	1	11.11
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento, de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La dimensión administrativa tiene que ver con el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualesquier persona, quien trabajando sola, no podría lograrlo.

La dimensión curricular es indispensable en la gestión educativa ya que esta permite llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación, de todo un proceso educativo.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 4

4. ¿Conoce la definición de Gestión Educativa Estratégica?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento, de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa estratégica es y se da cuando se comprende, organiza y conduce el sistema educativo utilizando estrategias de transformación que toma decisiones adecuadas a la realidad que se vive en los establecimientos educativos de nuestro país, este tipo de gestión se debe implementar para que se pueda afrontar todo lo relacionado a la globalización que se esta dando mundialmente en la que actualmente nos encontramos inmersos debido al uso de toda la informática y la información que los estudiantes tienen a su alcance y esto gracias a la tecnología.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Cuadro # 5

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa ?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento, de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La reforma educativa en nuestro país está involucrando y dando participación a todos los miembros de la comunidad educativa, ya que cada uno de ellos tienen obligaciones y derechos en el sistema, por lo que la gestión educativa estratégica debe abrir espacios para que todos aporten la experiencia al trabajo que les corresponde de acuerdo al nivel de responsabilidad que se ocupa en la comunidad.

Así que los directores y docentes deben brindar la oportunidad a los estudiantes y padres de familia de participar en las decisiones que se tomen en pro del bienestar de la sociedad guatemalteca.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 6

6. ¿Sabe el significado de la Gratuidad de la Educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	8	88.89
No	1	11.11
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento, de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gratuidad es una responsabilidad del Estado de proporcionar educación gratuita para garantizar un mejor nivel de educación básica, que brinde a los guatemaltecos la oportunidad de optar a mejores empleos para mejorar la calidad de vida actual, sin embargo Guatemala no cuenta con los recursos necesarios ni con una administración honesta para llevar a cabo tan ambicioso programa, es allí donde se debe acudir a la gestión educativa para aprovechar al máximo los pocos recursos, con los que cuenta actualmente la gratuidad educativa en nuestro país.



## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 7

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de la gratuidad de la educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

Los estudiantes deben ser visualizados como sujetos de derechos, por lo tanto la gratuidad es uno de sus derechos, es entonces obligación del Estado como garante el proveer los recursos necesarios para que esto sea una realidad en el país, sin embargo debido a la administración que existe en Guatemala, los fondos destinados a educación dejan mucho que desear, debido a esto cobra mayor importancia la gestión educativa que tanto el director, docentes y padres de familia deben realizar para la educación de los estudiantes de nuestro país.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 8

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento, de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

En los sistemas educativos que están promoviendo la gratuidad escolar, como es el caso de Guatemala, se debe involucrar a los padres de familia, docentes y autoridades del plantel.

Se ha demostrado que cuando los padres de familia no contribuyen económicamente a la escuela, su interés y participación en la Educación de sus hijos o el funcionamiento de la escuela no es el adecuado pues no se interesan en su rendimiento académico.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 9

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	8	88.89
No	1	11.11
Total	9	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento, de San Marcos, junio de 2011

**Interpretación:**

Es importante formar a los miembros de la comunidad educativa, padres de familia, estudiantes, docentes, autoridades educativas, autoridades comunitarias con respecto a la gestión educativa para unir esfuerzos, compartir responsabilidades y realizar gestiones todo con la finalidad de brindar una Educación de calidad para los estudiantes que al final son los beneficiados con el proceso de esa gestión.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 10

### 1. ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa es la que orienta la calidad de la educación por lo que requiere de docentes orientados a la excelencia, eficaces y eficientes, en lo que respecta al proceso de enseñanza, la gerencia curricular o en el aula representa una herramienta para el docente que ponga en práctica los aprendizajes significativos y constructivos.

Según lo manifestado por los estudiantes, es importante que los docentes sean capacitados en esta área para luego transmitir esos conocimientos a los estudiantes quienes están dispuestos a involucrarse en este tema para obtener resultados positivos que beneficien al centro educativo.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 11

2. ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

Los responsables de impartir educación deben ser líderes que se esfuerzan cada día más, para no contentarse con lo fácil, sino en plantearse metas exigentes que conviertan a los estudiantes en seres capaces y aptos socialmente realizados, sobre todo cuando se cuenta con información por el avance de la tecnología.

Además deben ofrecer una educación planificada y organizada de acuerdo a las exigencias actuales del mundo laboral al que se deben enfrentar los estudiantes al egresar del nivel medio.

Los estudiantes manifiestan que los componentes son; el liderazgo, la sistematización, las estrategias, pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 12

3. ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

El director y los docentes son los que planifican, ejecutan actividades y crean las condiciones que facilitan el conocimiento, pensamiento crítico, reflexivo y creativo que conducen al aprendizaje significativo, con la finalidad de que al egresar del instituto los estudiantes puedan relacionarse y desempeñarse en el entorno de manera proactiva y exitosa.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 13

### 4. ¿Sabe qué es Gestión Educativa Estratégica?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

#### Interpretación:

La gestión se caracteriza por tener una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un punto intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

La gestión educativa estratégica debe realizarse bajo la dirección de autoridades educativas quienes deben tener amplio conocimiento sobre el tema para obtener mejoras para el centro educativo.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 14

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

En su mayoría el director, docentes y estudiantes manifiestan que deben realizar la gestión educativa estratégica en equipo, teniendo una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

También tiene que contarse con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, esfuerzo, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, para que sean efectivos los conocimientos a impartirse.



La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 15

6. ¿Para usted qué es Gratuidad de la Educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

**Interpretación:**

La gratuidad de la educación es un derecho de los estudiantes, lo cual se encuentra contemplado en la Constitución Política de la República de Guatemala, sin embargo existen evidencias de que se cobran cuotas de inscripción, aunque estas no sean formalmente reconocidas o mandadas.

Esto se debe a que el gobierno central no proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo una educación de calidad y que se cuente con lo indispensable en el centro educativo, lo que obliga al personal administrativo a tomar este tipo de acciones.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 16

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de la gratuidad de la educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

En Guatemala, deben considerarse las implicaciones económicas que conlleva la gratuidad, ya que con ella aumenta la demanda, por lo que es necesario contar con un presupuesto que pueda cubrir los gastos de infraestructura, mobiliario, útiles escolares y el salario de los docentes.

Así como la formación de los docentes que imparten clases, para mejorar la calidad educativa que actualmente se imparte en los establecimientos oficiales, para lo cual las autoridades pertinentes deben prestar mayor atención en este tema y así cumplir con lo establecido en la ley.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 17

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

Todos los estudiantes coinciden, que debe haber una coordinación en todos los entes para que la calidad educativa sea responsabilidad de todos los sujetos que participan en la misma, siendo los padres los responsables directos de la educación de sus hijos, por lo que es de suma importancia que se les forme en el tema de gestión educativa para que puedan participar de forma eficiente, reconociendo su responsabilidad, al igual que las autoridades comunitarias para mejorar el desarrollo de la localidad.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 18

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	44	100
No	0	0
Total	44	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

En el instituto investigado no existe formación sistemática para los miembros de la comunidad educativa, por lo tanto es necesario organizarse en los diferentes institutos para que todos puedan recibir orientación acerca del papel que cada uno juega en la gestión educativa, involucrando a ONGs y otras instituciones que se interesen en el tema; ya que no se puede esperar a que esa formación venga por parte del estado.

Se debe promover dentro del establecimiento eventos formativos, para que los docentes impartan de mejor forma los contenidos programáticos.

## La Gestión Educativa como Factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 19

### 1. ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

#### Interpretación:

Se entiende la gestión educativa como la transformación de la educación que radica en una gestión integrada de la institución educativa. Realizar una profunda transformación de la forma de trabajo del individualismo al trabajo en equipo que permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos trazados en la reforma educativa, para alcanzar el perfil del nuevo ciudadano, con destrezas cognitivas, sociales, valores y otras que le darán el éxito en la vida laboral.

La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 20

2. ¿Conoce cuales son los componentes de la Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa tiene como componentes: la organización, la sistematización y el liderazgo pedagógico, se considera que estas herramientas permiten realizar un buen trabajo en pro de la calidad educativa con los estudiantes del nivel básico, en esta misión se debe dar participación a todos los miembros de la comunidad educativa, ya que sin la ayuda de ella no será posible lograr una gestión educativa en forma eficaz.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 21

3. ¿La Gestión Educativa puede tener dimensión administrativa y curricular?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa no puede dejar de lado los elementos de la administración, porque es fundamento de toda organización, tampoco se puede evadir su responsabilidad ante la implementación de una pedagogía significativa para los estudiantes, que les proporcione las capacidades que necesitan para enfrentarse a un mundo globalizado y competitivo, es por ello que tanto el área administrativa como curricular deben estar concatenadas para lograr su propio fin y beneficiar con ello al centro educativo.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 22

### 4. ¿Sabe que es Gestión Educativa Estratégica?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

#### Interpretación:

Se entiende la gestión educativa como una estrategia que identifica las fortalezas y dificultades, pensamientos útiles para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, que son necesarios para lograr un proceso educativo de calidad, en el que participemos todos los responsables del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación que tiendan al mejoramiento continuo del establecimiento educativo.

Además la gestión educativa estratégica es, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar de modo que la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.



## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 23

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la apatía y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Por lo tanto es necesaria e indispensable la participación de toda la comunidad educativa para que a través de ella se obtengan beneficios en los cuales los más beneficiados serán los estudiantes.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 24

### 6. ¿Sabe que significa Gratuidad de la Educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gratuidad de la educación es el acceso de todos los niños y jóvenes en edad de escolaridad a la educación de calidad, sin embargo la gratuidad en Guatemala tiene mucha demanda y pocos recursos, por esa razón se hace importante el protagonismo de la gestión educativa, para la implementación de planes de acción eficaces a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de brindar mejor calidad de vida a los estudiantes de esta comunidad.

Con la implementación de esta política se esta dando la oportunidad de estudiar a personas con bajos recursos económicos, lamentablemente la gratuidad de la educación no satisface por completo la gran cantidad de problemas a los que se enfrenta la población educativa y es aquí donde la gestión educativa juega un rol importante en el cual deben unirse esfuerzos para contrarrestarlos y de esa forma obtener beneficios

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 25

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de la gratuidad de la educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

Los recursos económicos deberían de ser entregados desde el inicio de labores, debido a varias razones, entre las que se pueden mencionar la demanda, los pocos recursos asignados, la malversación y la inadecuada administración, sin embargo se debe elogiar lo que se ha logrado hasta el día de hoy, pues muchos niños y jóvenes que no tienen recursos económicos hoy están estudiando, aprovechando la oportunidad de superarse.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 26

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa estratégica tiene como uno de sus principales principios el trabajo en equipo, por lo que se hace un factor determinante para lograr hacer de la gratuidad un beneficio para los estudiantes.

He de mencionar que la ampliación de cobertura que conlleva una política de gratuidad generalmente abre el acceso a estudiantes con mayores desventajas sociales, lo que puede incidir en el desarrollo de la comunidad educativa.

## La Gestión Educativa como Factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Director del Instituto Nacional de Educación Básica

Río Blanco, San Marcos

Cuadro # 27

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa ?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al director del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo y conlleva a crear y consolidar formas diferentes de gestión, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, para lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 28

### 1. ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco departamento de San Marcos, junio de 2011

#### Interpretación:

La gestión educativa consiste en contar con un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran las oportunidades como el medio en el que se insertan, los logros y problemas que el instituto pueda presentar.

Además la gestión educativa es el proceso orientado al fortalecimiento de proyectos educativos, con el fin de satisfacer las necesidades a través del esfuerzo que realice la comunidad educativa.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 29

### 2. ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

#### Interpretación:

El primero de ellos se puede deducir según la respuesta del supervisor educativo que es el líder quien puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas. El aporte directivo, implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez se convierte en acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

Otros de los componentes de la gestión educativa son: la organización, la sistematización y el liderazgo pedagógico, se considera que estas herramientas permiten realizar un buen trabajo en pro de la calidad educativa.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 30

3. ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La gestión educativa no puede dejar de lado los elementos de la administración los cuales vienen a ser un fundamento elemental de toda organización, tampoco se puede evadir la responsabilidad ante la implementación de una pedagogía significativa para los estudiantes, que les proporcione las capacidades que necesitan para enfrentarse a un mundo globalizado y competitivo.

Tanto la dimensión administrativa como la pedagógica deben ir estrechamente ligadas pues una coordina las actividades laborales y la otra permite llevar a cabo las practicas pedagógicas.



## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 31

### 4. ¿Sabe qué es Gestión Educativa Estratégica?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

#### Interpretación:

Se entiende como un conjunto de procesos integrados y relacionados, dentro del sistema educativo para responder a las demandas realizadas dentro del proceso educativo.

En el cual los gestores deben dirigir las instituciones educativas con conocimientos, acción, ética y eficacia, con la finalidad de alcanzar el mejoramiento de las prácticas educativas, realizando trabajo en equipo con una visión compartida acerca de donde se quiere ir y cuales son las concepciones y principios educativos que se quieren promover.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 32

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

La comunidad educativa debe participar en la gestión en los ámbitos: nacional, regional y local, ya sea en establecimientos públicos y privados debido a que el sistema educativo actual se encuentra involucrado en un mundo globalizado y de gran avance tecnológico donde exige una educación de calidad, con equidad para todos, una profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia, puesto que a través de la gestión educativa se lograran varios avances con respecto a las mejoras en los centros educativos.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 33

6. ¿Para usted que significa de la Gratuidad de la Educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

Con la promulgación de la Constitución Política de la República de Guatemala, nace el derecho para cada uno de los habitantes de nuestro país de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fija la ley de forma gratuita; a pesar de lo establecido en la carta magna nuestras autoridades hacen poco o nada para garantizar que este principio se cumpla a cabalidad, por lo tanto es necesario unir esfuerzos para que la gratuidad de la educación llegue a toda la Republica sin acepción de personas y que el estado a través del Ministerio de Educación MINEDUC cree los mecanismos adecuados para promover becas y créditos educativos que beneficien a la población educativa.

## La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 34

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de gratuidad de la educación?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

### Interpretación:

Se debe de poner en práctica, lo establecido en el Acuerdo Ministerial 1492-2008 del Ministerio de Educación (MINEDUC) que establece el fondo rotativo de la gratuidad y norma su aplicación para cubrir el pago de servicios básicos de agua, energía eléctrica, enlaces dedicados a internet, suministros de oficina y didácticos, mantenimientos y remozamientos menores y otros gastos de operación en las escuelas, otrora cubiertos con aportaciones de las familia, por lo tanto debe prever y proveer de los recursos económicos necesarios para dar cumplimiento a este acuerdo, asignando los fondos correspondientes desde la creación del Presupuesto de la Nación y así evitar gastos innecesarios a los padres de familia que en varias ocasiones se ven afectados por la tardanza con la que estos fondos llegan a los centros educativos.

La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 35

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

Interpretación:

No se debe descartar, el aporte que pueden brindar, por lo que resulta urgente ampliar las interrelaciones entre todos los actores de la educación, no se puede postergar más la participación de los miembros de la comunidad educativa, para la implementación de acciones que ayuden a eliminar el flagelo de la deserción, ausentismo y otros factores que contribuyen a que los estudiantes no aprendan, con lo poco que se cuenta en el establecimiento.

La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación

Estudio realizado con el Supervisor Educativo 1228.1 del municipio de Río Blanco,  
departamento de San Marcos

Cuadro # 36

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a  
gestión educativa?

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Sí	1	100
No	0	0
Total	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al Supervisor educativo 1228.1 Manfredo Waldemar Chilel Pérez del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, junio de 2011

**Interpretación:**

En el establecimiento se ha tratado de implementar programas para trabajar con la comunidad educativa, padres de familia, autoridades locales, buscando la intersectorialidad e interinstitucionalidad con la finalidad de brindar una educación integral a los estudiantes donde se hacen muchos esfuerzos sin embargo los resultados son pocos.

Por lo que es necesario que los miembros de la comunidad se formen no solo en este sentido, sino en otros aspectos relevantes para la educación de los jóvenes del municipio de Río Blanco, sin embargo este es un proceso que se tiene que dar a largo plazo, pues es un proceso que apenas inicia.

## Capítulo 7

### Análisis y Discusión de Resultados

#### 7.1 Presentación:

Los resultados que proporcionan las encuestas acerca de, la Gestión educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos se evidencia que existen puntos vitales que proporcionan las medidas suficientes y las pautas necesarias para poder fijar el rumbo y propuesta correspondiente que debe tomar el presente trabajo.

De los resultados obtenidos se realiza la triangulación siguiente:

Ante esta serie de compromisos, se requiere vislumbrar nuevos caminos, para la construcción de una gestión educativa capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales.

1. El 100% de personas encuestadas expresaron que la gestión educativa es la base de la participación de manera colectiva para transformar la educación y definir acciones para extraer ventajas a futuro.
2. En su totalidad la respuesta a es afirmativa y expresan que dentro de los componentes de la gestión educativa se encuentran los siguientes: Liderazgo, la organización, la sistematización y el liderazgo pedagógico, se considera que estas herramientas permiten realizar un buen trabajo en pro de la calidad educativa.
3. Respecto a la pregunta número tres respondieron que el enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones administrativas y curriculares de los distintos actores hacia el logro de los objetivos.

4. De los resultados obtenidos se deduce que la gestión educativa estratégica es un conjunto de procesos integrados y relacionados, dentro del sistema educativo para responder a las demandas realizadas dentro del proceso educativo.
5. El 100% de las personas encuestadas respondieron de forma afirmativa al cuestionamiento, argumentando que es necesaria e indispensable la participación de toda la comunidad educativa para que a través de ella se obtengan beneficios tales como: la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo hacerlo.
6. En la interrogante número seis los docentes respondieron que el Acuerdo Ministerial 1492-2008 del Ministerio de Educación (MINEDUC) establece el fondo rotativo de la gratuidad y norma su aplicación para cubrir el pago de servicios básicos de agua, energía eléctrica, enlaces dedicados a internet, suministros de oficina y didácticos, mantenimientos y remozamientos menores y otros gastos de operación en las escuelas. El director opinó que la gratuidad está definida, sin embargo han existido una serie de dificultades para realizarla desde la gestión hasta la adjudicación de los fondos necesarios para cubrir cada uno de los gastos necesarios en los institutos.
7. Las unidades de análisis respondieron afirmativamente al cuestionamiento número siete y expresan que justamente los recursos económicos deberían de ser entregados con anticipación y mucho mejor si se realizan antes del inicio de labores para no tener ningún tipo de inconveniente posteriormente.
8. La respuesta ante la pregunta ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad? La respuesta fue que esto es posible si la experiencia individual y colectiva aplican su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Los directores opinaron que todos los miembros de la comunidad educativa se deben transformar en gestores estratégicos capaces de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdo.



9. El 100% de personas encuestadas respondieron que sí es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a la gestión educativa y expresaron que cada uno debería recibir orientación acerca del papel que cada uno juega en el proceso educativo para obtener mejores resultados.

## 7.2 Comprobación de Hipótesis

En el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos se llevó a cabo la investigación, en la que se plantea la siguiente hipótesis.

¿La Gestión Educativa es un factor determinante en la Gratuidad de la Educación?

Al haber analizado los cuestionarios que se aplicaron a la unidad de análisis concretamente al director, docentes, estudiantes y supervisor educativo donde se puede concluir que:

Se establece que la Gestión Educativa es un factor determinante en la Gratuidad de la Educación esto debido a que:

La gestión educativa cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

Ante esta serie de compromisos, se requiere vislumbrar nuevos caminos, para la construcción de una gestión educativa capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales.

Los planteamientos son éstos y este es el paradigma que se propone para buscar posibles respuestas, aportando componentes clave que pongan en juego las capacidades de autogestión de los actores educativos en este proceso de búsqueda de obtener los mejores resultados de la gratuidad de la educación, amparada en el artículo 74 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación acerca de La Gestión Educativa como factor determinante en la Gratuidad de la Educación realizado en el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, se presentan las conclusiones siguientes:

1. La gestión educativa se desarrolla de mejor forma cuando participan todos los miembros de la comunidad educativa pues se generan estrategias de cambio que son de beneficio para el centro educativo.
2. La gestión educativa debe enmarcarse en un conjunto de acciones específicas, a través de las cuales se logren mejoras para el establecimiento educativo
3. Todos los que están involucrados en la educación, desde padres de familia, autoridades educativas, autoridades comunitarias, estudiantes, docentes y otros deben participar en la gestión educativa con la finalidad de apoyar la política de gratuidad pues esta comprobado que a través de ella no se resuelven todos los problemas existentes en el establecimiento educativo.
4. La gestión educativa requiere de algunos componentes que el director y personal docente deben tener para poder realizar proyectos de forma eficiente tales como: liderazgo pedagógico, sistematización y organización.
5. la gestión educativa en la gratuidad de la educación, es una condición clave para asegurar el éxito del centro educativo que puede facilitar tareas de organización para enfrentar retos complejos y presenta además soluciones para otros desafíos.
6. La gratuidad de la educación es una política de reciente creación, la cual busca beneficiar a la población educativa, lamentablemente no cubre a cabalidad con las necesidades que se presentan en el establecimiento educativo, es por ello que es necesario aplicar los mecanismos adecuados para gestionar y con ello lograr el bienestar educativo.

## **Bibliografía**

Constitución política de la república de Guatemala, 1985, 31 de mayo

Ley de Educación Nacional, Guatemala 1991

Acuerdo Gubernativo No. 226-2008 Guatemala, 2008, 12 de septiembre

Acuerdo Ministerial No. 1492-2008 Guatemala, 2008, 12 de septiembre

Diccionario Enciclopédico OCEANO UNO COLOR edición 2006

Compendio de leyes Guatemaltecas. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, 2003

G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs. As. Las instituciones educativas, cara y ceca. Argentina. 1992

Ezequiel Ander-Egg. Ed. Humanistas. Bs. As. Técnicas de reuniones de trabajo Argentina. 1989

Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangischpsm. Luis. Argentina 1989

Proyecto USAID/Diálogo para la Inversión Social en Guatemala, 2009, abril

Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad. Primera edición 2009

Gestión Educativa estratégica UNESCO, Buenos Aires 2010, 19 de julio

Modelo de gestión Escolar educación Básica 2009, 23 de junio

## **Propuesta**

### 1. Nombre de la propuesta:

Gestión Educativa Estratégica

#### 1.1 Introducción

En base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, en esta investigación se presenta la siguiente propuesta para implementar un programa de formación y capacitación en gestión educativa estratégica dirigido al personal docente, director y padres de familia del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos, con la finalidad de lograr mejores resultados con la gratuidad y de servir de apoyo para concretar otras metas en beneficio de los estudiantes del establecimiento.

#### 1.2 Justificación

Transformar la gestión del instituto para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo y conlleva a crear y consolidar formas de hacer gestión, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa

#### 1.3 Planteamiento Del Problema

El trabajo de investigación realizado permitió comprobar que es necesario lograr una mayor calidad en los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión del instituto, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los

estudiantes y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la gestión educativa estratégica, impulsando la innovación educativa.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Implementar la gestión educativa estratégica, en la comunidad educativa del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Capacitar al personal docente y administrativo del establecimiento educativo sobre gestión educativa estratégica.
- Implementar un plan de acción a nivel de la comunidad educativa para mejorar el nivel de gestión.
- Involucrar a los padres de familia en actividades que promuevan mejoras para el centro educativo.

## 1.5 Resultados

Lograr que los docentes, puedan realizar una gestión educativa estratégica que responda a la problemática que se da dentro de la gratuidad de la educación y crear una cultura organizacional colaborativa, con las mismas metas en beneficio de los estudiantes.

## 1.6 Acciones

- a) Formar y capacitar en gestión educativa estratégica a Director, Docentes del instituto, Autoridades, Padres de Familia y Estudiantes.
- b) Elaboración de documento de apoyo.
- c) Organizar la logística de la capacitación.

## 1.7 Metodología

Activa, participativa y la evaluación se realizará al final con una Directiva intersectorial que apoye las gestiones del instituto.

## 1.8 Cronograma

ACTIVIDADES	Julio 2011				Agosto 2011				Septiembre 2011				Octubre 2011			
	Semana				Semana				Semana				Semana			
Elaboración de la Propuesta			x	x												
Presentación y socialización de la propuesta al INEB							x									
Contactar a la persona que tratara el tema de Gestión Educativa Estratégica								x								
Realizar el programa de Gestión Educativa Estratégica									x	x						
Realizar la logística de a capacitación											x	x				
Ejecución de la capacitación													x			

## 1.9 Responsables:

Director y Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, San Marcos.

## 1.10 Recursos:

### 1.10.1 Humanos:

Padres de familia

### 1.10.2 Materiales:

Los necesarios de acuerdo al presupuesto que se elabore.

## 1.11 Presupuesto:

Reproducción de documento de apoyo	Q 100.00
Refrigerio	Q200.0
Insumos	Q 25.00
Total	Q325.00

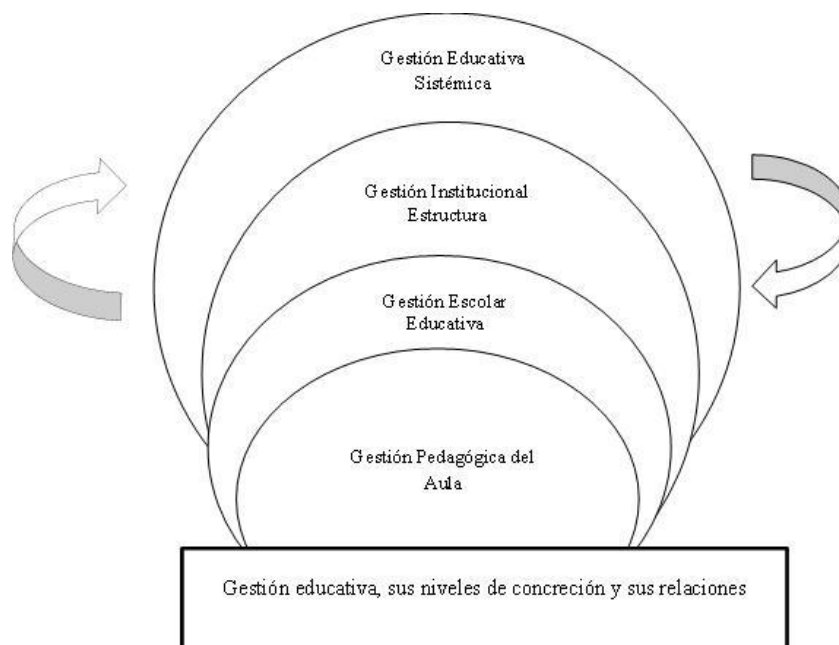
## 1.12 Evaluación:

Se realizará en función del cronograma.

Documento de apoyo dirigido a Director, Docentes, Padres de Familia y estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Río Blanco, departamento de San Marcos.

## GESTION EDUCATIVA ESTRATEGICA

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo al ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.



La Unesco, señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la



exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema: a) marca las relaciones; b) articulaciones e intercambios entre currículos; c) programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela.

Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

La gestión educativa estratégica es, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a) Centralidad en lo pedagógico: parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) Reconfiguración: nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) Trabajo en equipo: que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la

comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación: ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización: consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f) Culturas organizacionales: cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g) Intervención sistémica y estratégica: Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

## Gestión Institucional

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia,

con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el microsistema.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

## Gestión Escolar

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que

concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa director, docentes, personal de servicio, padres de familia y estudiantes, vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.

## Gestión Pedagógica

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para el concepto que cada maestro tiene sobre la

enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

El éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias.

Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Ahora bien, los formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligados de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

### Interrelación entre los tres niveles de gestión

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás actores.

Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativo, empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos; es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas. Finalmente, como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela depende de cada escuela.



Las ideas fuerza de la gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas. Se propone que no sólo las escuelas públicas mexicanas, sino la meso y la macro estructuras del sistema educativo nacional adopten y adapten este modelo en el marco de la reorientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos, así como la focalización de esfuerzos que privilegien la mejora de las prácticas educativas.

La Gestión Educativa Estratégica centra su atención en una configuración global del bagaje educativo a través de la concurrencia de los actores en los distintos niveles de la gestión, donde se generen espacios para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad.

Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

Ante esta serie de compromisos, se requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos cómo para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales. En este enfoque de transformación es necesario plantearse ¿cuáles son las oportunidades que se abren?, ¿cuáles son las limitaciones a superar?, ¿qué alternativas de acción han de diseñarse para superar viejos esquemas y concepciones tradicionalistas? y ¿cómo han de implementarse?

Ante las situaciones prevalecientes ha de cuestionarse también, en un sentido autocrítico, ¿qué puede aportar la gestión educativa estratégica en una etapa de profundas transformaciones sociales, económicas y culturales?, ¿puede este paradigma contribuir a alcanzar la calidad y la equidad en la educación?, ¿podrá propiciar condiciones para la articulación de iniciativas e innovaciones que emergen y se desarrollan en las escuelas? y ¿podrá movilizar, de alguna

manera, esta perspectiva al propio sistema educativo nacional? Los planteamientos son éstos y este es el paradigma que se propone para buscar posibles respuestas, aportando componentes clave que pongan en juego las capacidades de autogestión de los actores educativos en este proceso de búsqueda.

## Componentes de la gestión educativa estratégica

Aunque el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del director, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde hay una micro política que determina el rol de los actores. Ahora bien, pensar el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe reconocerse que en cada institución o instancia educativa a veces hay otros liderazgos no reconocidos o no compartidos, la cuestión es ¿cómo compartir los diferentes liderazgos al igual que las diversas potencialidades de una organización? y ¿cómo hacer que las capacidades y habilidades particulares de quienes integran una organización puedan potenciarse en función de un liderazgo conjunto?

Este componente pretende plantear esas y otras preguntas, asumiendo que puede haber muchas respuestas, por ejemplo, de quien ejerce un liderazgo institucional que no precisamente está determinado por un nombramiento, sino que lo construye día a día y lo demuestra; o de quien tiene un liderazgo natural mas no oficial, es decir, quien es líder pero no directivo; o bien, de quien no es líder por considerarlo un atributo que no le corresponde o que no puede desarrollar; son situaciones diferentes con una respuesta específica y diversa, cada una de las cuales da cuenta de que existen valores del liderazgo por descubrir y, más aún, por aprovechar.

En la literatura, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, dado que se parte de la investigación hecha con quienes de manera regular ejercen el liderazgo, que son precisamente los directivos. No obstante, en las investigaciones se ha encontrado que una “buena escuela” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan

responsabilidades, se comparte el compromiso, se potencia a otros para que actúen e intervengan, se asume que no se sabe todo y no se tiene por qué saberlo.

Surge, entonces, otra categoría que merece la pena valorar: la de un “buen líder”, que viene a potenciar a la de director, porque hay directores que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo.

Esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras.

También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

1. Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
2. Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
3. Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.

4. Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.

## Trabajo colaborativo

La conformación de equipos de trabajo se da en tiempos y formas diversas, mas esto no significa tácitamente que sus miembros trabajen en equipo, pues se presentan una serie de implicaciones que es necesario reconocer, como: la adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existentes, la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de grupo, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva, entre otras.

Estas implicaciones se convierten en tarea fundamental de una organización; se requiere de esfuerzos que adquieren sentido siempre y cuando se concentran en lograr la concurrencia de factores como voluntad, decisión y participación por parte de los miembros de la organización, de los que muestran alguna resistencia a los propósitos de orden general y de los que se integran. Establecer dinámicas de colaboración en un equipo se convierte entonces, en una tarea compleja y permanente, pues de ello depende el funcionamiento del equipo como tal.

Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, anteponen su interés para lograrlo y consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

## Prácticas docentes flexibles

A propósito de la gestión pedagógica, en la que se concretan los aprendizajes, el mgee plantea este componente y lo asocia con el desempeño profesional del personal docente, que toma en cuenta las características, capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos, y permite propiciar oportunidades pedagógicas diferenciadas. En este sentido, se tiende a una atención diversificada que aproveche múltiples recursos y medios didácticos.

Las prácticas docentes flexibles son la propuesta que se hacen a los docentes, respecto a las formas y los fines de su práctica cotidiana que, más allá de conformarse con lograr un conjunto de contenidos curriculares, debe asegurar que los estudiantes desarrollen competencias que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en los niveles educativos posteriores y en la vida misma.

La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo.

Una planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los estudiantes, padres de familia, maestros, director y, como apoyos externos, al supervisor de enseñanza. Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos ellos y muestra los deseos de mejora y las formas que, desde su punto de vista, son las idóneas para obtenerla, dando respuesta a la capacidad de decisión basada en el conocimiento de su contexto.

## Características básicas

El análisis estratégico aplicado a las dimensiones de la gestión, se caracteriza por su capacidad para construir consensos y visiones holísticas, es decir, prevalece una manera de ver las cosas en su totalidad y en su complejidad, pero de la misma forma, han de apreciarse interacciones, particularidades y procesos finos; que, por lo regular, no se perciben si los aspectos que conforman el todo se estudian por separado. Una vez que se reconocen estas especificidades y el

todo, es posible organizar el trabajo optimizando esfuerzos y reduciendo riesgos en un sentido sistémico.

Uno de los resultados paralelos más esperados en el enfoque de planeación estratégica es el desarrollo del pensamiento estratégico, al que Kaufman y Herman (1991) definen como un cambio de perspectiva en que la organización es vista como una misión donde los esfuerzos conjuntos redundan en un beneficio común. De esta manera, la planeación educativa pasa a ser proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad.

Según este enfoque, los centros escolares y el sistema educativo exploran qué se espera de éstos; los primeros en cuanto al desarrollo significativo de las disciplinas académicas, y el segundo en la satisfacción de expectativas de la sociedad en el marco educativo. Para dilucidar esta cuestión, es preciso explorar la situación interna prevaleciente y fortalecer la con una visión externa, lo cual redundará en un análisis de naturaleza prospectiva que confronte activamente el presente en función del futuro y facilite la identificación de las estrategias que permiten ir de la situación actual al futuro que se ambiciona.

Así, la planeación propicia la cohesión organizacional al desarrollar acuerdos básicos sobre las prioridades institucionales. Además, posibilita identificar los aspectos claves, es decir, desarrollar medios eficientes para impactar en aspectos que aumentan sustancialmente su eficacia social. Con base en los acuerdos grupales y del conocimiento interno y externo se propicia el planteamiento de proyectos pertinentes y factibles.

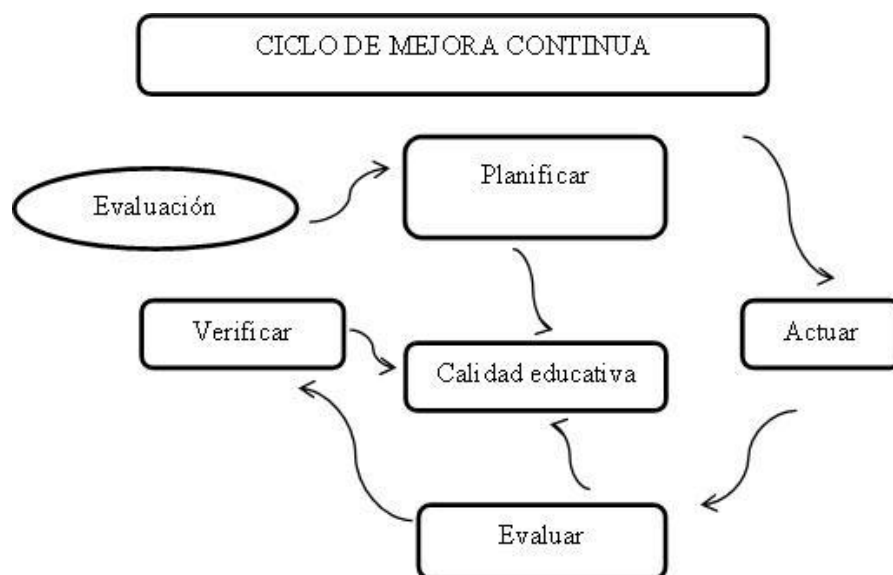
### Evaluación para la mejora continua.

Se define este componente como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud que asume la responsabilidad por los resultados propios y con apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la

finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

Los individuos, al igual que las instituciones, tienden a hacer juicios de valor sobre determinados aspectos de la vida cotidiana; en el ámbito de la educación se considera que la importancia de emitir tales juicios consiste en que estén orientados a un destino predeterminado, que es: la mejora continúa de los procesos. Así, se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se limita a la calificación y a la acreditación, y en un momento dado, a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo, que es esencialmente cualitativo.



## Rendición de cuentas

Se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión; comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

## Libertad en la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generado por un único actor. Sólo se entiende si se considera a los distintos actores educativos quienes, a través de sus prácticas, ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.



# **Anexos**



Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Ciencias Sociales  
Sede Cabricán, Quetzaltenango

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL SUPERVISOR EDUCATIVO

El presente cuestionario tiene el propósito de recabar información para la realización del trabajo de investigación denominado **“La Gestión Educativa como factor Determinante en la Gratuidad de la Educación”**, estudio a realizarse en el Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, San Marcos, cuyo propósito es exclusivamente para fines educativos y los datos que en ella se manejan, son de uso estrictamente confidencial.

#### Datos Generales

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo:    Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

1.     ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

2.     ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Enumere los \_\_\_\_\_

3.     ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.     ¿Conoce la definición de Gestión Educativa Estratégica?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

6. ¿Sabe qué significa Gratuidad de la Educación?

Exlique\_\_\_\_\_

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de gratuidad educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_



**Universidad Panamericana**  
**Facultad Ciencias de la Educación**  
**Licenciatura en Pedagogía y Ciencias Sociales**  
**Sede Cabricán, Quetzaltenango**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR**

El presente cuestionario tiene el propósito de recabar información para la realización del trabajo de investigación denominado **“La Gestión Educativa como factor Determinante en la Gratuidad de la Educación”**, estudio a realizarse en el Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, San Marcos, cuyo propósito es exclusivamente para fines educativos y los datos que en ella se manejan, son de uso estrictamente confidencial.

**Datos Generales:**

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo:    Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Título \_\_\_\_\_ Años de servicio \_\_\_\_\_

1.     ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

2.     ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Enumere los \_\_\_\_\_

3.     ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.     ¿Sabe qué es Gestión Educativa Estratégica?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

6. ¿Conoce el significado de la Gratuidad de la Educación?

Explique\_\_\_\_\_

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de gratuidad educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_



**Universidad Panamericana**  
**Facultad Ciencias de la Educación**  
**Licenciatura en Pedagogía y Ciencias Sociales**  
**Sede Cabricán, Quetzaltenango**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES**

El presente cuestionario tiene el propósito de recabar información para la realización del trabajo de investigación denominado **“La Gestión Educativa como factor Determinante en la Gratuidad de la Educación”**, estudio a realizarse en el Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, San Marcos, cuyo propósito es exclusivamente para fines educativos y los datos que en ella se manejan, son de uso estrictamente confidencial.

**Datos Generales:**

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo:    Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Título \_\_\_\_\_ Años de servicio \_\_\_\_\_

1.     ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

2.     ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Enumere los \_\_\_\_\_

3.     ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Sabe qué es Gestión Educativa Estratégica?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

6. ¿Esta al tanto del significado de la Gratuidad de la Educación?

Exlique\_\_\_\_\_

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de gratuidad educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_



Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Ciencias Sociales  
Sede Cabricán Quetzaltenango

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A ESTUDIANTES

El presente cuestionario tiene el propósito de recabar información para la realización del trabajo de investigación denominado **“La Gestión Educativa como factor Determinante en la Gratuidad de la Educación”**, estudio a realizarse en el Instituto Nacional de Educación Básica Río Blanco, San Marcos, cuyo propósito es exclusivamente para fines educativos y los datos que en ella se manejan, son de uso estrictamente confidencial.

### Datos Generales:

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo:    Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Residencia \_\_\_\_\_

1.     ¿Sabe qué es Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

2.     ¿Sabe cuáles son los componentes de la Gestión Educativa?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Enumere los \_\_\_\_\_

3.     ¿La Gestión Educativa puede tener la dimensión administrativa y curricular?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.     ¿Sabe que es Gestión Educativa Estratégica?

Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_



5. ¿La comunidad educativa debe participar en la gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

6. ¿Sabe que significa Gratuidad de la Educación?

Explique\_\_\_\_\_

7. ¿El Estado debe anticipar los recursos para cumplir con el compromiso de gratuidad educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

8. ¿Para lograr una mejor gestión educativa en la gratuidad de la educación, es necesaria la participación de docentes, padres de familia y miembros de la comunidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. ¿Es necesaria la formación de la comunidad educativa en relación a gestión educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_