



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Gestión y Liderazgo en Centros Educativos Infantiles Sostenibles

Guía didáctica





Facultad Ciencias Sociales, Educación y Humanidades

Gestión y Liderazgo en Centros Educativos Infantiles Sostenibles

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Educación Inicial	VIII

Autor:

Galo Rodrigo Guerrero Jiménez

Reestructurada por:

Ximena Catalina Pozo Aguilar



E D U C _ 4 1 4 9

Gestión y Liderazgo en Centros Educativos Infantiles Sostenibles

Guía didáctica

Galo Rodrigo Guerrero Jiménez

Reestructurada por:

Ximena Catalina Pozo Aguilar

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-480-4

Año de edición: abril, 2022

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 50%)

Loja-Ecuador



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.** Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante. **No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	10
2. Metodología de aprendizaje	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1:	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 1	12
Unidad 1. Ámbitos de la escuela infantil	14
1.1. Dialogando acerca del rol directivo y la gestión escolar en la Educación Inicial	15
Actividades de aprendizaje recomendadas	17
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	19
Semana 2	19
Unidad 1. Ámbitos de la escuela infantil	19
1.2. Gestión administrativa y financiera de centros educativos.....	19
1.3. La educación infantil que queremos.....	22
Actividades de aprendizaje recomendadas	24
Autoevaluación 1	25
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	28
Semana 3	28
Unidad 2. Órganos de gobierno en los centros de educación infantil	28
2.1. Liderazgo Educativo Transformador.....	28
2.2. Los directivos como posibilitadores de las tareas y responsables de la coherencia institucional.....	31

Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	36
Semana 4	36
Unidad 2. Órganos de gobierno en los centros de educación infantil	36
2.3. Desarrollo de competencias emocionales y sociales en líderes educativos.....	36
2.4. La gestión del director hacia la formación de sus docentes	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	40
Autoevaluación 2.....	41
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	44
Semana 5.....	44
Unidad 3. Órganos unipersonales de gobierno	44
3.1. Diseño y Evaluación de Proyectos Educativos Sostenibles	44
3.2. Gestión institucional. La evaluación como herramienta para proyectar la escuela	46
Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	49
Semana 6	49
Unidad 3. Órganos unipersonales de gobierno	49
3.3. ¿Cómo empezar la gestión directiva?.....	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	52
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	53
Semana 7	53
Unidad 3. Órganos unipersonales de gobierno	53
3.4. Innovación como cultura organizacional en centros educativos infantiles sostenibles	53
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Autoevaluación 3.....	56
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	60
Semana 8	60

Actividades finales del bimestre	60
Segundo bimestre.....	62
Resultado de aprendizaje 1:	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	62
Semana 9.....	63
Unidad 4. Personal directivo, docente, administrativo y padres de familia.	63
4.1. Supervisores y directivos: el encuentro como modo de acompañamiento	63
4.2. Marco ético y social en la gestión de centros educativos	67
Actividades de aprendizaje recomendadas	69
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	70
Semana 10.....	70
Unidad 4. Personal directivo, docente, administrativo y padres de familia.	70
4.3. Fomento de relaciones con la comunidad y participación activa.....	70
4.4. Algunas reflexiones sobre la tarea de conducción de las instituciones escolares y la relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as	71
Actividades de aprendizaje recomendadas	76
Autoevaluación 4.....	76
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	79
Semana 11	79
Unidad 5. Normas ISO 21001 y creación y supresión de centros infantiles	79
5.1. Normas ISO 21001: 2018. Un nuevo estándar de gestión para instituciones educativas	79
5.2. Infraestructura y espacios educativos sostenibles	81
Actividades de aprendizaje recomendadas	82
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	83

Semana 12	83
Unidad 5. Normas ISO 21001 y creación y supresión de centros infantiles	83
5.3. Normativas ambientales aplicadas a los centros educativos	83
5.4. Apuntes sobre gestión de centros educativos infantiles	85
Actividades de aprendizaje recomendadas	87
Autoevaluación 5.....	87
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	90
Semana 13	90
Unidad 6. El valor de la creatividad, del lenguaje y la comunicación en la gestión y liderazgo educativos	90
6.1. El valor de la creatividad	91
Actividades de aprendizaje recomendadas	92
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	93
Semana 14	93
Unidad 6. El valor de la creatividad, del lenguaje y la comunicación en la gestión y liderazgo educativos	93
6.2. El valor del lenguaje y la comunicación	93
6.3. El valor del lenguaje y la comunicación	95
Actividades de aprendizaje recomendadas	96
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	97
Semana 15	97
Unidad 6. El valor de la creatividad, del lenguaje y la comunicación en la gestión y liderazgo educativos	97
6.4. Innovación y Tecnología Educativa.....	97
6.5. Herramientas digitales para la gestión y evaluación de centros	99
Actividades de aprendizaje recomendadas	101
Autoevaluación 6.....	102
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	106
Semana 16	106

Actividades finales del bimestre	106
4. Autoevaluaciones	107
5. Glosario.....	115
6. Referencias bibliográficas	117
7. Anexos	120





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

1. Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
2. Orientación a la innovación y a la investigación.
3. Pensamiento crítico y reflexivo.
4. Trabajo en equipo.
5. Compromiso e Implicación Social.
6. Comportamiento ético.
7. Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias del perfil profesional

- Gestionar interrelaciones positivas y comunidades de aprendizaje inclusivas y colaborativas, que propicien valores, convivencia responsable y el clima emocional adecuado en los diferentes escenarios de aprendizaje a través de encuentros dialógicos, interculturales y el respeto a la dignidad humana.
- Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos educativos contextualizados, flexibles y adaptados a las necesidades del contexto familiar y comunitario en las

diferentes modalidades de atención para promover la corresponsabilidad social y la garantía de derechos de la primera infancia.

- Utilizar de forma crítica creativa las TIC como medio para la comprensión, integración, construcción y comunicación de conocimientos y saberes que faciliten los procesos pedagógicos y la interacción entre los actores educativos.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

La asignatura Gestión y liderazgo en centros educativos infantiles sostenibles aborda la problemática de la falta de integración de prácticas sostenibles en la educación infantil. Actualmente, muchos centros educativos enfrentan desafíos como el uso ineficiente de recursos, la carencia de infraestructuras ecoeficientes y la limitada formación de líderes y docentes en sostenibilidad. Además, existe una brecha en la implementación de modelos pedagógicos que integran valores de cuidado ambiental, inclusión y desarrollo integral, dificultando que las instituciones educativas infantiles se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Otro problema importante radica en la gestión deficiente de la diversidad cultural, lingüística y funcional, así como la insuficiente participación de la comunidad en el proceso educativo. Estos factores limitan el impacto positivo de los centros infantiles en el desarrollo integral de los niños y en la creación de entornos educativos resilientes. La asignatura se enfoca en desarrollar competencias de liderazgo transformador y gestión estratégica que permitan a los centros educativos convertirse en modelos sostenibles, inclusivos y alineados con las demandas ambientales y sociales actuales.



2. Metodología de aprendizaje

El modelo educativo de la UTPL conduce a la persona a la realización plena para buscar la verdad en el campo de su profesión para su formación integral y para promover en la sociedad un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable en su entorno, en la comunidad, en la región y en toda la humanidad, especialmente en los sectores menos favorecidos.

Desde esta concepción, en la UTPL los ambientes de aprendizaje deben construirse según la relación entre educando y educador, que va más allá del aprendizaje, propiciando una convivencia profundamente humana con sentido de perfección.

Así, el ambiente debe levantarse pensando en un espacio de comunicación y encuentro con las personas, donde se ponga de manifiesto los materiales y actividades que estimulen la curiosidad creadora y el diálogo permanente. Un ambiente donde, de modo colaborativo, se desarrolle el aprendizaje, el diálogo didáctico directo, donde se planteen dudas, interrogantes, propuestas e ideas que hagan que este aprendizaje y la enseñanza se complementen.

En este orden, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje cooperativo, el de aula invertida, el pensamiento de diseño y el aprendizaje basado en el pensamiento, son, entre otros, los métodos que nos pueden favorecer en el desarrollo de esta asignatura.

Asimismo, las técnicas y estrategias más asequibles, como las de ensayo, están en el [Anexo 1](#). La escritura de un ensayo le presentó pautas para la elaboración de uno, de elaboración, organización, comprensión y de apoyo, serán herramientas adecuadas de trabajo que usted, querido estudiante, pondrá en práctica con la ayuda de su profesor tutor.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Aprende conceptos y desarrolla estrategias de organización y administración de centros de desarrollo infantil sostenibles.

A través del resultado de aprendizaje, el estudiante será capaz de desarrollar habilidades para organizar y administrar centros de desarrollo infantil sostenibles, aplicando conocimientos adquiridos en un entorno de aprendizaje dinámico y colaborativo. Mediante la interacción con su docente y compañeros, así como el uso de estrategias que fomentan la reflexión y el pensamiento crítico, podrá diseñar modelos de gestión eficientes y adaptados a las necesidades reales del contexto. De este modo, fortalecerá su capacidad para tomar decisiones fundamentadas que contribuyan al bienestar y desarrollo integral de la infancia.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Estimado/a estudiante, el material bibliográfico virtual con el que va a estudiar en el presente periodo académico hace referencia a la guía didáctica denominada Gestión y liderazgo en centros educativos infantiles sostenibles, el cual contiene la información teórica y práctica necesaria para el estudio de esta asignatura.

Además de la guía didáctica, usted tendrá que revisar la bibliografía básica, que la estudiará de conformidad con los lineamientos que se describen en esta guía y en el plan docente de la presente asignatura.

Otro recurso virtual que le va a ser muy útil es el de la lectura de artículos científicos que constan en revistas especializadas sobre gestión y liderazgo en centros educativos infantiles, a más de la observación de videos que al respecto serán analizados a su debido tiempo, es decir, según el avance cronológico de los contenidos que semanalmente estudiará.

Por consiguiente, y con las estrategias que usted tenga para estudiar de manera significativa y para la obtención de buenos resultados, es de fundamental importancia que establezca un horario de manera disciplinada para que pueda hacerse eco de las tres actividades de aprendizaje que de manera obligatoria constan en el plan docente: Aprendizaje en Contacto con el Docente (**ACD**), Aprendizaje Práctico-Experimental (**APE**) y Aprendizaje Autónomo (**AA**). Recuerde que también se encuentran en algunas semanas, actividades recomendadas y cuestionarios de autoevaluación.

La autoevaluación que consta al término de cada unidad debe ser respondida porque contiene enunciados de selección múltiple que le ayudarán a retroalimentar los conocimientos más destacables de los cuales tiene que apropiarse significativamente para que los resultados de aprendizaje sean procesados pedagógica, humanística, cognitiva y lingüísticamente.

También se recomienda que haga uso de los medios tecnológicos, en especial de la plataforma EVA para que realice sus consultas al profesor responsable o tutor de la asignatura, de manera que pueda entablar un diálogo fructífero a partir de las inquietudes, novedades, dudas, aportes y preguntas que usted tenga sobre esta asignatura.

En lo que respecta a las evaluaciones es oportuno indicar que existen dos evaluaciones parciales por bimestre, las cuales se responden en línea; de igual manera, existen las evaluaciones de fin de bimestre, obligatorias que se rinden en el lugar de evaluaciones señalado por cada uno de los centros universitarios, o en línea.

En caso de no haber cumplido con el puntaje mínimo establecido para aprobar la asignatura, al final del ciclo debe rendir una evaluación de recuperación.

En resumen, el estudio de esta materia se sustenta en torno a los resultados de aprendizaje. Para ello, en el desarrollo de las diversas actividades debe ser consciente de que la cognición, originalidad, creatividad, responsabilidad, autodisciplina, espíritu crítico y ético son esenciales para el desarrollo académico de su accionar estudiantil desde los resultados de aprendizaje que son el vector que guía su accionar educativo para el logro de una adecuada gestión y liderazgo de los centros educativos sostenibles.

¡Iniciemos!

Unidad 1. Ámbitos de la escuela infantil

Figura 1

Ámbitos de la escuela infantil



Nota. Tomado de *Tipos o Formas de Educación: La Educación Formal, No Formal e Informal – Guía Completa [Fotografía]*, por Profesores de Bolivia, s.f., [Profesores de Bolivia](#), CC BY 4.0.

Estimado estudiante, inicie el estudio del primer tema, tomando en consideración las estrategias solicitadas.

Los fundamentos de la educación infantil sustentable promueven el desarrollo global de los niños al combinar el aprendizaje cognitivo con el emocional, social y ambiental. Esta perspectiva enfatiza valores como el respeto a la naturaleza ya la sociedad, a través del aprendizaje activo y del pensamiento crítico, resolviendo problemas en colaboración. Además, prioriza la inclusión y la equidad, garantizando oportunidades educativas de alta calidad que abordan la diversidad y las necesidades individuales. Las estrategias educativas combinan elementos de ciencia y arte junto a expresiones culturales en actividades responsables que fomentan la colaboración y el respeto entre las personas.

El marco normativo se fundamenta en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 4, que aboga por una educación inclusiva, equitativa y de calidad. En educación infantil, esto implica crear entornos sostenibles y currículos transformadores que preparen a los niños para ser agentes de cambio. Según García y López (2021), lograrlo requiere liderazgo transformador, estrategias pedagógicas sostenibles y una gestión escolar comprometida con la comunidad. En suma, la educación infantil sostenible combina principios pedagógicos, normativas inclusivas y el compromiso con los ODS para formar generaciones que construyan un mundo más justo y sostenible.

1.1. Dialogando acerca del rol directivo y la gestión escolar en la Educación Inicial

El rol directivo y la gestión escolar en la Educación Inicial, toma en cuenta un entorno seguro y efectivo de aprendizaje, el mismo que lo puede armar o planificar un directivo que se encuentre inmerso en su rol de guía y acompañante, pues, su labor no solo implica la administración, sino también mantener un clima positivo para que todos en especial los niños puedan desenvolverse de forma integral, así, deben también, fomentar una cultura de colaboración y asegurar, mantener espacios de capacitación de prácticas pedagógicas que respondan a las necesidades de todos los miembros del proceso educativo.

Para continuar con el estudio del tema 1, se le recomienda, que primero elabore una exploración de la bibliografía básica (Pitluk, L., Blejmar, B., & Brener, G. (2016). La gestión escolar. Homo Sapiens Ediciones), que se encuentra en eLibro en la biblioteca UTPL, tenga presente que los contenidos, se abordarán con prolíjidad, de manera que su lectura le resulte agradable, fácil y significativa.

A continuación, se muestra una tabla con las ideas de los autores de la bibliografía básica.

Tabla 1
Diálogo entre Laura Pitluk y Bernardo Blejmar

Laura Pitluk	Bernardo Blejmar	Página
Las instituciones para los más pequeños no pueden desarrollar sus tareas cotidianas si no son parte de un entramado colaborativo en el que todos participen en función del bien común, pensando prioritariamente en los niños y en sus posibilidades de aprendizaje.	(...) los vínculos, los conflictos, el poder, los resultados, las emociones, y otras expresiones están presentes en esta dimensión universal de las organizaciones de las cuales la escuela forma parte.	LP. p. 23 BB. pp. 23-24
Es bien difícil detectarlo y confrontar además con un sistema plagado de tanta complejidad, que complica a las instituciones educativas con fuertes demandas de papeles, trámites y escritos. Pareciera desconocerse el exceso de tareas que de hecho implican la cotidianidad educativa, quitando tiempo y espacios para las acciones pedagógicas y dificultando el rol de los directivos gestionando lo escolar y sosteniendo lo áulico.	(...) uno de los grandes temas de la burocracia escolar es la cantidad enorme de reglas, reglamentaciones, papeles y solicitudes, sin mediar el peso, la prioridad, la importancia y la simplicidad que tienen que tener.	LP. p. 29 BB. p. 28
Por eso cuando se ingresa a una institución, se “respira un aire” del estilo de gestión, al igual que nos sucede cuando nos incluimos en un aula en relación con el estilo y el trabajo docente en la misma.	(...) ese mecanismo de control exhibe un pecado original de desconfianza, pero ya sabemos que el control nunca llega tan lejos como la confianza honrada.	LP. p. 32 BB. p. 29

Nota. Pitluk, L. (2016). *La gestión escolar: el desafío de crear contextos para hacer y estar bien* (Ed.). Homo Sapiens Ediciones. [bibliotecautpl](#).

Estas ideas básicas, profundas y muy significativas para reflexionarlas en alusión al contexto educativo de Ecuador.

Piense en algunos asuntos que los autores plantean reflexivamente y que circulan frecuentemente en las organizaciones educativas, tales como:

- ¿Qué se sostiene acerca del deseo con respecto al liderazgo?
- ¿Cómo se plantea el tema de la queja y el sufrimiento?
- ¿Cuál es el enfoque de hospedaje y trabajo?
- ¿La idea de gestionar tiene que ver con otros aspectos, cuáles son?
- ¿En qué se centra, fundamentalmente, la tarea de un directivo educativo?
- ¿Cómo concibe, usted, lo operativo y lo abstracto?
- ¿Cuáles son esas cuatro formas de hacer?
- ¿A qué se refiere la política y la palabra inocente?
- ¿En alguna parte se dice algo con respecto a los docentes, padres y alumnos?
- ¿Qué lugar ocupa la comunicación y la palabra: qué efectos produce? ¿Qué enfoque se le da a la actitud crítica y a la creatividad?, entre otros asuntos de fondo que usted pueda descubrir al realizar una lectura inferencial en torno al rol directivo y la gestión escolar en la educación inicial.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante:

Las actividades que a continuación constan son para que las desarrolle de manera autónoma, pensante y reflexiva. Por lo tanto, su punto de vista será de enorme trascendencia a partir de lo literal, inferencial y valoración crítica que pueda emprender desde la voluntad y el buen esfuerzo intelectual, básicos para responder académicamente.

1. Elabore una relatoría (de 200 palabras) acerca del capítulo “Dialogando acerca del rol directivo y la gestión escolar en la Educación Inicial”.

Recuerde que la relatoría tiene 6 pasos:

Figura 2

Seis pasos para realizar una relatoría.



Nota. Pozo, X., 2024.

Además, pongo a su disposición el [Anexo 2](#). Cómo se elabora una relatoría para una mejor compresión.

2. Escucha y observe el video: "[Rol del director en el campo educativo](#)", de Marisol Patiño (2020) y indique en qué se relaciona y en qué aporta con respecto al tema del capítulo sobre "Dialogando acerca del rol directivo y la gestión escolar en la Educación Inicial".

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o un documento Word.



Semana 2

Unidad 1. Ámbitos de la escuela infantil

1.2. Gestión administrativa y financiera de centros educativos

La calidad en la educación con sostenibilidad ambiental y social se obtiene solo con la planificación estratégica de los centros educativos, y es que convertir a las instituciones en sostenibles es un proceso fundamental para garantizar el cumplimiento de objetivos a largo plazo, que incorporen la integración de objetivos, entre ellos el ODS4 que tiene como objetivo garantizar una educación inclusiva y equitativa. La planificación se refiere a optimizar recursos, pensar en espacios ecoeficientes, la capacitación de docentes, en cuanto a sostenibilidad e implementación de prácticas pedagógicas innovadoras. Según López y Martínez de 2022, "los centros educativos que se manejan con la sostenibilidad en su estrategia de gestión consiguen mejorar los resultados académicos y formar estudiantes responsables y conscientes de su entorno." (p.58).

Planificación estratégica para centros educativos sostenibles

Para que se dé una planificación estratégica efectiva se requiere de la participación activa de toda la comunidad educativa, incluyendo directivos, docentes, familias y estudiantes. Este enfoque colaborativo permite identificar necesidades, priorizar recursos y fomentar un sentido de pertenencia hacia los proyectos sostenibles. La inclusión de indicadores de evaluación también es clave para medir el impacto y la efectividad de las estrategias implementadas, ajustando las acciones según los resultados obtenidos. De esta manera, la planificación estratégica no solo se convierte en un instrumento de gestión, sino en un motor transformador que impulsa a los centros educativos hacia un modelo integral, inclusivo y resiliente ante los desafíos del futuro.



A la gestión administrativa y financiera en los centros educativos se le considera un pilar fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente y sostenible de las instituciones. Esto implica la planificación, organización y control de recursos humanos, materiales y económicos para alcanzar los objetivos educativos de manera efectiva. En la actualidad, los centros educativos enfrentan retos significativos, como la optimización de presupuestos, la implementación de tecnologías innovadoras y el cumplimiento de normativas que promueven la transparencia y la sostenibilidad. Es así que, una gestión adecuada no solo asegura la estabilidad financiera, sino que también crea las condiciones necesarias para ofrecer una educación de calidad, inclusiva y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuyendo así al desarrollo integral de los estudiantes y el bienestar de la comunidad escolar.

Gestión administrativa y gestión financiera

Dentro de la gestión administrativa en la administración educativa se considera esencial para garantizar el correcto funcionamiento de las instituciones y el cumplimiento de sus objetivos educativos. Esto conlleva la planificación, organización y supervisión de recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como el establecimiento de normas y procedimientos que aseguran una estructura eficiente y eficaz. Si se toma en cuenta una adecuada gestión administrativa, se verá que permite optimizar los procesos internos, fomentar la comunicación entre los diferentes actores educativos y asegurar que las políticas y decisiones tomadas se alineen con la misión y visión de la institución.

En cuanto a la gestión financiera en la administración educativa, también se la considera fundamental para asegurar la sostenibilidad económica de las instituciones y maximizar el uso de los recursos disponibles. Esta gestión involucra la planificación, asignación y control del presupuesto, así como la obtención de financiamiento externo, en su caso. Un buen manejo de la gestión financiera garantizará que los fondos sean utilizados de manera

eficiente y transparente, permitiendo la implementación de proyectos educativos, la mejora de infraestructuras y la actualización de materiales y tecnología, lo cual repercute directamente en la calidad educativa ofrecida.

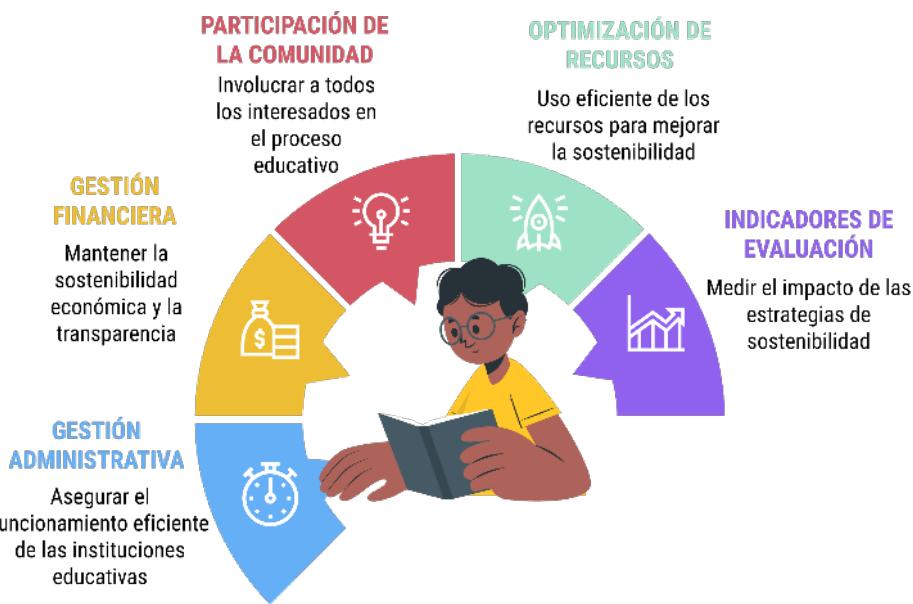
Innovación tecnológica en la administración educativa...

Se ha convertido en un pilar fundamental para optimizar la gestión y mejorar la calidad del servicio educativo. La inclusión de herramientas digitales facilita y motiva la automatización de procesos administrativos, lo que reduce el tiempo dedicado a tareas repetitivas y mejora la eficiencia en la toma de decisiones.

La innovación tecnológica en la administración educativa impulsa la creación de entornos de aprendizaje más llamativos, creativos, flexibles y colaborativos, apoyando la integración de herramientas que facilitan la enseñanza y el aprendizaje a distancia. Las tecnologías permiten que los docentes accedan a recursos pedagógicos actualizados y que los discentes se beneficien de una educación más interactiva y adaptada a sus necesidades. En resumen, la innovación tecnológica no solo transforma la gestión administrativa, sino que también juega un papel crucial en la mejora de los procesos pedagógicos y la formación integral de los estudiantes.

Figura 3

Planificación para una educación sostenible.



Nota. Pozo, X., 2024.

1.3. La educación infantil que queremos

El tema de estudio de esta semana corresponde a la lectura del artículo "[La educación infantil que queremos: investigaciones y experiencias](#)", de María del Valle De Moya Martínez y Dolores Madrid Vivar (2015), en cuyo resumen se sostiene que:

La Educación Infantil es la primera etapa educativa en la vida escolar, pero su significado va más allá de la mera referencia formativa a los primeros años del niño. Así, podemos decir que se fundamenta en la consecución de unas competencias básicas y fundamentales que permanecen a lo largo de toda la formación educativa, incluida la superior. Además, en ella se inician varios procesos exclusivamente humanos como son el desarrollo intelectual, el de unas habilidades y destrezas físicas y cognitivas, el de un



rico mundo interior de afectos y sentimientos; en pocas palabras: comienza el proceso de crecimiento personal en todas sus dimensiones: racional, biológica, sensorial, estética, afectiva, creadora y moral.

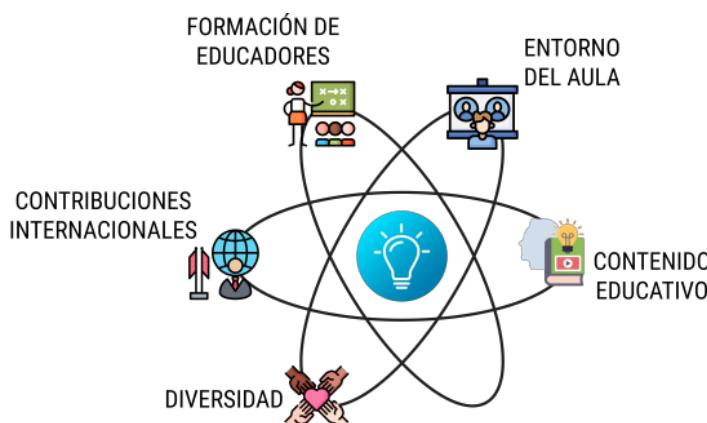
El aula de Infantil debe ser un espacio vital en el que se aprende, se educa, se participa, se imagina, se ríe, se crea y se sueña.

Este trabajo ofrece propuestas para que dirijan su pensamiento hacia el niño, su mundo, los agentes familiares y sociales que lo rodean, con el propósito de lograr mejoras en las buenas prácticas educativas infantiles. Los artículos presentados se agrupan en cinco bloques temáticos: el aula de Infantil, los contenidos educativos, la diversidad, algunas aportaciones internacionales y la formación de educadores.

Con un enfoque completo le permitirá lanzar diferentes miradas, desde varias perspectivas, con el propósito de aportar ideas creativas, actividades didácticas, medidas de intervención en el aula, para ayudarnos a entender la compleja y rica realidad del mundo infantil. (De Moya y Madrid, 2020)

Figura 4

La educación infantil



Nota. Pozo, X., 2024.

Una vez dada la lectura del artículo, extraiga los enunciados de más significación en torno a los conceptos de las palabras clave de este artículo: educación infantil, recursos didácticos y diversidad escolar.

Esta unidad ha llegado a su fin, se espera que, con la lectura realizada, sus preguntas sobre estos temas hayan quedado aclaradas, y que en un futuro les sirva para ahondar más y mejor en su vida profesional, en la función de la docencia y como gestor y directivo en una entidad de educación inicial en la que usted esté ya trabajando o vaya luego a desempeñar estas funciones.

A continuación, escuche y observe el video “[el docente como líder inspirador](#)”, de Luis Manuel Martínez Domínguez (2016), y luego responda:

- ¿Cuáles son las ideas sustantivas?
- ¿Qué le parece lo que el autor sostiene?
- ¿Cuál es la figura del auténtico líder?
- ¿En qué consiste la visión y para qué le sirve al líder y a las instituciones educativas?
- ¿Qué tiene que ver la autoridad moral con el liderazgo?
- ¿Qué se dice sobre la aceptación, el aprecio, la pertinencia, la confianza, la competencia?
- ¿Se aprende de las equivocaciones, según el autor del video?
- ¿Se habla solo de los docentes o sí se considera de los niños y de los padres de familia?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Elabore una reseña (resumen y comentario personal) del video “[El docente como líder inspirador](#)”.
2. Describa un caso problemático que podría darse en una institución educativa de formación inicial, e indique cómo lo resolvería aplicando la visión y la autoridad moral que en el video sobre “El docente como

líder inspirador”, Luis Manuel Martínez Domínguez sostiene con mucho énfasis.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

3. Estimado estudiante, le invito a desarrollar la primera autoevaluación que tiene la finalidad de constatar su nivel de estudio de conformidad con los planteamientos expuestos en la semana 1 y 2 de esta guía didáctica.



Autoevaluación 1

1. En el prólogo de la bibliografía complementaria, Rebeca Anijovich, señala que “es un libro que ofrece a los lectores conceptos para reflexionar acerca de los desafíos pedagógicos que enfrenta un director y una directora, así como herramientas para utilizar en las escuelas, no de un modo aplicacionista, sino atravesadas por la comprensión”:
 - a. La reflexión y el diálogo.
 - b. En la lectura y la escritura.
 - c. Literal e inferencial.
2. En la introducción de la bibliografía complementaria, Laura Pitluk, señala que “la propuesta de este libro refiere al rol directivo desde una mirada que prioriza lo educativo sobre lo burocrático, reconociendo a los directivos como los responsables de la coherencia institucional y de sostener las redes comunicativas, afectivas y educativas, desde un encuadre”:
 - a. Solapado, respetuoso y poco creativo.
 - b. Consensuado, respetuoso y creativo.
 - c. Afectivo, caudaloso y esencial.

3. Gestionar es hacer que las cosas:

- a. Funcionen.
- b. Encuadren.
- c. Suceden.



4. La gestión educativa funciona por tres avenidas: la cultura, las normas del sistema y:

- a. El equipo directivo y docente para procesar esa cultura y jugar con ese sistema.
- b. Irse contra el sistema.
- c. Las políticas públicas.



5. "Dirigir no es una simple extensión de la tarea docente, sino que se parece mucho más a una tarea política que a una exclusivamente docente, aunque debo decir que toda tarea bien hecha produce un efecto":

- a. Contraproducente.
- b. Educativo.
- c. Político.



6. "La tarea del directivo está centrada fundamentalmente en su equipo docente o en su equipo de coordinadores, y ahí es donde tiene que haber una mirada en los":

- a. Objetivos.
- b. Resultados.
- c. Procesos.



7. "Obtener resultados y cultivar vínculos con los padres, docentes, colegas y alumnos implica ciertas competencias conversacionales, que de no tenerlas como talento o don, sería bueno desarrollarlas con":

- a. Entrenamiento.
- b. Idiosincrasia.



- c. Parsimonia.
8. En el artículo “La educación infantil que queremos: investigaciones y experiencias”, se indica que “el aula de Infantil debe ser un espacio vital en el que se aprende, se educa, se participa, se imagina, se ríe, se crea y se”:
- a. Duerme.
 - b. Sueña.
 - c. Riñe.
9. En el artículo “La educación infantil que queremos: investigaciones y experiencias”, es un:
- a. Crucigrama.
 - b. Ensayo.
 - c. Monográfico.
10. En el epílogo del artículo de estudio de la semana 2, se asevera que:
- a. Este número Monográfico de la Revista Ensayos sirva para reivindicar la importancia de dicha etapa educativa y de la imprescindible labor que desarrollan los docentes las maestras y los maestros en estos primeros años de la vida de la persona, los cuales siguen siendo fundamentales para conseguir el objetivo final de construir sociedades, cada vez mejores por ser cada vez más humanas.
 - b. La sumisión, la obediencia y el aprendizaje de memoria son substanciales para una adecuada consonancia intelectual, talentosa y abrumadora.
 - c. La construcción de entidades educativas de educación inicial son un modelo teórico de liderazgo y organización totalmente apegado a las situaciones educativas concretas.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 2. Órganos de gobierno en los centros de educación infantil

Figura 5

Órganos de gobierno en los centros de educación infantil



Nota. Tomado de *Jóvenes profesoras de geografía de matemáticas profesoras profesora de profesores de fotografía aprenden a trabajar en el escritorio mirando la cámara en el aula escolar* [Fotografía], por Inside Creative House, s.f., [Shutterstock](#), CC BY 4.0.

2.1. Liderazgo Educativo Transformador

Un buen líder educativo y transformador, trabajará en inspirar, y motivar a los miembros de su comunidad educativa para que se comprometan con un cambio significativo y sostenible. De esta forma el líder promueve una visión clara y que busca mejorar la calidad educativa, fomentando la innovación y la creatividad en el entorno escolar.



Los líderes académicos además de generar confianza y respeto mutuo, no solo se enfocan en los resultados académicos, sino que también valoran el bienestar integral de los estudiantes, la formación del profesorado y el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva y colaborativa, con ello, todos los actores educativos se sentirán responsables del éxito colectivo.

Para lograr y favorecer la equidad y la justicia social dentro del sistema educativo, el líder educativo juega un rol fundamental en la toma de decisiones estratégicas. Será quien impulse a la mejora continua mediante la reflexión crítica y el aprendizaje colaborativo, colaborando con los docentes y directivos a cuestionar las prácticas establecidas y buscar nuevas formas de alcanzar los objetivos educativos.

Este tipo de liderazgo fomenta la autonomía de los equipos de trabajo, al tiempo que promueve la rendición de cuentas y el compromiso con la calidad en todos los niveles de la institución. Así, contribuye a la construcción de una educación más inclusiva, accesible y adaptada a los desafíos contemporáneos.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo en la educación reflejan diferentes enfoques en la manera en que los líderes interactúan con sus equipos y toman decisiones. Algunos estilos se centran en una dirección más autoritaria, donde el líder toma las decisiones y supervisa de cerca a su equipo. Otros, como el liderazgo participativo, fomentan la colaboración y el compromiso, permitiendo que los miembros del equipo contribuyan activamente en la toma de decisiones. Los estilos de liderazgo también varían en función de la flexibilidad y la adaptabilidad del líder, influyendo en el clima organizacional y el desempeño del grupo y en la calidad de la educación.

Cada estilo de liderazgo tiene sus ventajas y desafíos, y su efectividad depende del contexto educativo en el que se aplica. Por ejemplo, un liderazgo transformador puede ser particularmente eficaz en situaciones que requieren innovación y cambio, mientras que un estilo más directivo podría ser útil en momentos de crisis o cuando se necesita tomar



decisiones rápidas. La clave está en que los líderes sean capaces de reconocer las necesidades de su comunidad educativa y ajustar su estilo para maximizar el impacto positivo en el aprendizaje y desarrollo de todos los involucrados.

Figura 6
Liderazgo educativo



Nota. Tomado de *Portafolio del curso de liderazgo educativo* [Ilustración], por Lidia González, 2022, [Issu](#), CC BY 4.0.

Técnicas de comunicación efectiva

Las técnicas de comunicación efectiva como líder transformador y en el sistema educativo son esenciales para establecer relaciones claras y constructivas entre todos los actores involucrados. Una de las principales técnicas es la escucha activa, que permite al líder comprender las necesidades y opiniones de estudiantes, padres y colegas, creando así, un ambiente de respeto y colaboración. Además, la comunicación asertiva, que implica expresar ideas de manera clara y respetuosa, ayuda a evitar



malentendidos y facilitar la resolución de conflictos. Utilizar diversos canales de comunicación, como reuniones, correos electrónicos y plataformas digitales, también es crucial para asegurar que la información llegue de manera segura y a tiempo.

Como líder transformador de la educación, aplicar estas técnicas de comunicación se vuelve esencial para inspirar y guiar a los equipos hacia el cambio y la mejora continua. La comunicación transparente y empática fomenta un ambiente de confianza, donde los docentes y estudiantes se sienten escuchados y valorados. Además, el líder transformador debe ser capaz de adaptar su mensaje según las circunstancias, utilizando un lenguaje motivador y constructivo que impulse la participación activa y el compromiso con los objetivos educativos. De esta manera, la comunicación efectiva no solo fortalece la relación con el equipo, sino que también facilita la implementación de nuevas estrategias y visiones.

2.2. Los directivos como posibilitadores de las tareas y responsables de la coherencia institucional

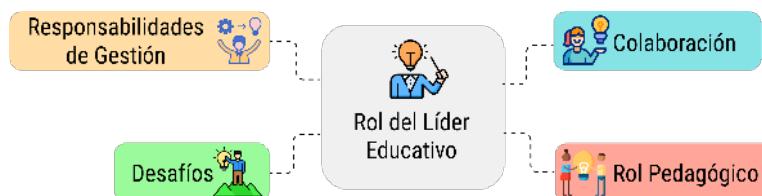
Al líder se lo ve como el responsable de gestionar, que implica tomar decisiones, generar acciones, organizar, desarrollar y supervisar propuestas, colaborar y sustentar las acciones que realizan todos los integrantes de la institución educativa. El directivo visto como la persona que puede tener una visión global que permite encontrar la coherencia entre las distintas personas, con el fin de encontrar las metas comunes y la identidad de la institución y sobre todo es el encargado de velar por el bien común, que sustenta la fortaleza de que una institución educativa se sustente en el trabajo en equipo, depositando la prioridad en los niños y en los procesos educativos. Se sabe que la gestión no es sencilla y menos desde esta mirada de autoridad democrática alejada del autoritarismo, pero centrada en sus responsabilidades y en el peso de sus actitudes y acciones en relación con los procesos y resultados institucionales.

El directivo necesariamente debe ser y estar fuerte para sumirse en su rol con todo lo que éste implica escuchando, alentando o desalentando según sea conveniente y tomando decisiones que marcan el recorrido que la institución, esto va a permitir, transitar desde la magnitud de sus tareas y quehaceres, que lo lleva a la reflexión constante y considera que la búsqueda compartida y el trabajo en equipo son aspectos que permiten la entrada a las mejores iniciativas y que éstas se asienten en los valores considerados positivos, la ideología de la que se apuesta y se transmite en, acciones, decisiones y el compromiso con el sistema educativo.

El rol pedagógico del director va más allá de lo burocrático. La realidad escolar implica una tarea altamente compleja conformada por múltiples y continuas demandas, imprevistos, decisiones, sostenida en la consideración de diversos aspectos fundamentales que se presentan de manera simultánea, como, el rol del directivo como “la cabeza y la mirada” de la institución que puede y debe conocer y articular las diferentes acciones y requerimientos que sin duda es de gran responsabilidad y complejidad, pero el desarrollarlo en equipo, compartiendo las dudas y las decisiones, es decir, pensando con otros, facilita tanto el desempeño del rol como el encuadre y la dinámica institucional.

Figura 7

El líder educativo.



Nota. Pozo, X., 2024.

El tema de estudio de la semana 3 consta en la bibliografía básica, (Pitluk, L., Blejmar, B., & Brener, G. (2016). La gestión escolar. Homo Sapiens Ediciones). con el nombre de Capítulo 2: “Los directivos como posibilitadores de las tareas y responsables de la coherencia institucional” (pp. 47-100), escrito por Laura

Pitluk, y el cual se ha tratado de resumir, pero se le invita a que lo lea completo. El capítulo, hace alusión a una serie de propuestas que se destacan en la tabla 2.

Tabla 2

Los directivos como responsables de la coherencia institucional

Tema	Enunciados	Páginas
Reflexiones acerca del rol directivo y la complejidad de la gestión escolar.	Gestionar implica tomar decisiones, generar acciones, organizar, desarrollar y supervisar propuestas, colaborar y sustentar las que realizan todos los integrantes de la institución. El directivo necesariamente debe ser y estar fuerte para asumir en su rol con todo lo que este implica, escuchando, teniendo en cuenta, alentando o desalentando según sea conveniente, y tomando decisiones que marcan el recorrido que la institución va a transitar.	47 49
El rol directivo: problemas y pedidos.	Es necesario comprender que la lectura y análisis de las planificaciones docentes posibilita anticiparse para nutrir aquello que se va a realizar, desde las sugerencias del directivo.	51
Posibles acciones para colaborar con estos aspectos.	Lograr que las familias confíen en la institución y que los docentes se comprometan con la misma desde una pertenencia responsable implica para los directivos dar cuenta de la ideología a través del ejemplo, de las propias actitudes y acciones, transmitiendo cotidianamente saberes, seguridad y responsabilidad.	53
Se toman algunos puntos a modo de síntesis.	No ceder el lugar de lo pedagógico, aunque esto implique retrasar lo administrativo, ni detenerse en aquellos aspectos poco importantes que circulan por las instituciones, como por ejemplo, los comentarios que no aportan a la tarea, pero que se “adhieren” a ella pese a ser detalles que no hacen a lo esencial...	54
El rol pedagógico del directivo: más allá de lo burocrático.	Cinco aspectos: pensar que lo burocrático no debe obstaculizar la posibilidad de ocuparse de lo educativo. El lugar de la planificación institucional. El encuadre profesional. El ejercicio de la autoridad en el rol directivo. La importancia de la supervisión y el asesoramiento.	57-58

Nota. Guerrero, G., 2020.

Esta tabla, amplía la información presentada, la misma que, puede ampliarla en la medida en que, al leer, descubra las ideas substantivas que sostienen al titular de esta semana de estudio.

Al respecto, revise detenidamente algunas ideas referidas a las tareas cotidianas y de largo plazo de la gestión escolar desarrolladas por diferentes directivos (pp. 62-64). Asimismo, deténgase a reflexionar en los siguientes interrogantes:

- ¿Qué sucede con el rol directivo en relación con las planificaciones docentes?
- ¿Existen estrategias de devolución de las planificaciones?
- ¿Cómo se plasma el proyecto educativo institucional/ proyecto escuela/ proyecto institucional?
- Será verdad que ¿“si nadie puede reemplazar a los docentes como diseñadores de las propuestas a realizar con sus alumnos, nadie puede reemplazar a los directivos en su función de supervisar las planificaciones y propuestas de los docentes”? (p. 75).

Asimismo, revise la guía para analizar una unidad didáctica o un proyecto (pp. 78-82); sobre todo porque puede ser una fuente de ayuda muy significativa en su quehacer profesional de hoy, si ya ejerce la docencia.

De otra parte, la mirada personal y profesional que la autora le da a la organización de las entregas de las planificaciones a la dirección para su supervisión y asesoramiento, los elementos a incluir en una carpeta didáctica, las planificaciones docentes, los aspectos significativos y positivos, aspectos a modificar, sugerencias, el rol directivo con relación a la evaluación escolar, la autoevaluación docente, entre otros asuntos que la autora los describe con mucho profesionalismo, usted, respetable estudiante, los va a estudiar, pensando en el ámbito de la reflexión y de la puesta en práctica según sea el contexto y la realidad educativa de su centro escolar.

Y para que aliviane la tensión de la lectura sostenida de este capítulo de estudio, observe y escuche el siguiente video intitulado "[Liderazgo en el ámbito de la gestión educativa](#)", de autoría de Jacqueline Bastos, Pilar Gamboa, Karina Pizarro y Rebeca Wind (2017).

Aquí apreciará la toma de decisiones y acciones que un líder educativo debe asumir desde su potencial humano y profesional en el ámbito de las relaciones humanas con sus congéneres de la educación, de la administración y de todos quienes intervienen con la debida autoridad para generar procesos y acciones encaminadas al bienestar y vivencia de la institución educativa.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le invito a contestar cada una de las actividades de aprendizaje aquí recomendadas. Pues, estas le servirán para un real entendimiento de la temática estudiada.

1. Elabore una síntesis del tema sobre "Los directivos como posibilitadores de las tareas y responsables de la coherencia institucional".
2. Señale al menos dos argumentos que impliquen la complejidad de la gestión escolar.
3. Redacte una reseña sobre el video titulado "[Liderazgo en el ámbito de la gestión educativa](#)", de autoría de Jacqueline Bastos, Pilar Gamboa, Karina Pizarro y Rebeca Wind (2017).

Nota. Conteste las actividades en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.



Semana 4

Unidad 2. Órganos de gobierno en los centros de educación infantil

2.3. Desarrollo de competencias emocionales y sociales en líderes educativos

El desarrollo de las competencias emocionales y sociales en líderes educativos es importante para enfrentar los desafíos actuales en el ámbito educativo. Estas competencias incluyen la inteligencia emocional, la empatía y las habilidades interpersonales, que permiten a los líderes poder manejar de manera efectiva sus propias emociones, comprender las de los demás y construir relaciones positivas dentro de su comunidad educativa. Los líderes que desarrollan estas capacidades son más competentes para fomentar un clima de trabajo colaborativo y de alta confianza, lo que mejora la comunicación, la resolución de conflictos y la cohesión entre los miembros del equipo.

La autorregulación emocional y la capacidad para gestionar el estrés son componentes fundamentales en el liderazgo educativo. Los líderes que logran mantener el equilibrio emocional frente a la presión pueden tomar decisiones más acertadas y actuar como modelos a seguir para su equipo. Por otro lado, las habilidades sociales como la negociación, la comunicación efectiva y la capacidad de inspirar a otros son esenciales para guiar procesos de transformación educativa. Estas competencias no solo potencian el rendimiento de los equipos, sino que también contribuyen a crear un entorno en el que los docentes y estudiantes se sientan motivados y apoyados para alcanzar su máximo potencial.

Por último, el desarrollo de competencias emocionales y sociales en los líderes educativos también está directamente relacionado con su capacidad de promover valores como la inclusión, la equidad y el respeto en el entorno escolar. Un líder con una base sólida en estas competencias puede identificar



las necesidades emocionales y sociales de su comunidad, implementando estrategias que favorezcan el bienestar y la convivencia armónica. Además, estas habilidades permiten a los líderes educativos desempeñar un papel activo en la formación de estudiantes y docentes en competencias socioemocionales, contribuyendo así al desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

2.4. La gestión del director hacia la formación de sus docentes

Cuando se habla del director del nivel inicial pensamos en un ser humano que hace que sucedan las cosas de manera intra- institucionalmente y hacia la comunidad, es decir, es el que busca que todos los miembros se vinculen entre sí con sus particularidades, compartiendo sus modos de ser y vivir y con sus modelos e ideologías constitutivas sus experiencias y prácticas, teniendo en cuenta todo este proceso de construcción y deconstrucción y reconstrucción del espacio institucional se hace presente en un contexto social y cultural y se trata de tener en cuenta las particularidades de los intereses de cada institución para poder gestionarla. Desde esta mirada sobre el rol del director o líder que transforma es preciso identificar y reconocer no solo lo que es enseñado, sino el proceso por el cual, se enseña, por un lado, a estar alerta al respecto de lo que se enseña en relación con la formación del alumno, para que no se pierda sus intereses, pero, por otro lado, también estar atento para reconocer el estilo didáctico de los docentes, pues, esto permitirá gestionar para elaborar un plan de asesoramiento como intervención para la mejora de sus prácticas, este proceso es necesario para crear un clima de comunicación democrática donde se restablezcan los vínculos con un director atento a las potencialidades de los maestros y a generar un espacio colaborativo que garantice la participación comprometida y responsable de cada uno de sus miembros.

Figura 8

Competencias de los líderes educativos.

FALTA DE COMPETENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL EN LÍDERES EDUCATIVOS



Nota. Pozo, X., 2024.

El tema de estudio de la semana 4 consta en la bibliografía básica, (Pitluk, L., Blejmar, B., & Brener, G. (2016). La gestión escolar. Homo Sapiens Ediciones). con el nombre de Capítulo 2: "Los directivos como posibilitadores de las tareas y responsables de la coherencia institucional" (pp. 47-100), escrito por Laura Pitluk, y el cual se ha tratado de resumir, pero se le invita a que lo lea completo. El capítulo, hace alusión a una serie de propuestas que se destacan en la tabla 2.



Para reforzar este tema se le pide que revise la bibliografía básica entre las págs. 101-116. La autora de este capítulo, Valeria Donato, hace algunas recomendaciones y reflexiones en torno a la gestión del director con respecto a la formación de sus docentes.

En este orden, estimado estudiante, déjese llevar por las inquietudes que aquí le planteo para que lea el capítulo 3 de la bibliografía complementaria bajo estas coordenadas que tienen por objetivo localizar las ideas más significativas:

- ¿Qué reflexiones son las que se plantean aquí?
- ¿Está de acuerdo con ellas?
- ¿Cuáles son los beneficios personales que se adquiere con la localización de las ideas más significativas?
- ¿Por qué es necesario identificar y reconocer no solo lo que es enseñado, sino el proceso por el cual se enseña?
- ¿Qué reflexión le merece los problemas que la autora de este capítulo plantea en la Dimensión pedagógico-curricular, en la dimensión socioeconómica y en la dimensión técnico-administrativa?

Analice si el ejemplo propuesto “del director como garante de los procesos de enseñanza de sus alumnos y sus docentes, atendiendo a las particularidades, realizando intervenciones para tomar decisiones en relación con: cómo integrar los equipos docentes, qué temas y tareas abordar y cómo favorecer un amplio grado de participación” (Donato, 2019, p.109), cumple con sus expectativas en torno a este tema de estudio. ¿Qué cree que falta, que está de más o qué le hubiese gustado a usted que consta y no aparece en el ejemplo propuesto?

Y para fortalecer el estudio de esta semana 4, lea el artículo “[Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias](#)” (2017).

Una vez que lo lea íntegramente, elabore una síntesis de cada tema. Sepa usted, que

El objetivo de este trabajo es analizar la gestión del director como herramienta para el fortalecimiento educativo de las escuelas primarias. Esta investigación es de tipo descriptiva, no experimental, de campo transversal. La población estaba conformada por 26 directores y 119 docentes. Se utilizó un cuestionario tipo Likert, con tres alternativas de respuestas, validado por expertos, con una confiabilidad de $rtt= 0,87$ para directivos y $rtt= 0,89$ para docentes. Los resultados evidenciaron que los directivos promueven un conjunto de actividades orientadas a transformar los valores institucionales en acciones concretas en un nivel medio. Por otro lado, no se reconocen las necesidades de los estudiantes, ni se procura que el docente contextualice los conocimientos, y pocas veces se les considera sus necesidades, sin que haya un reconocimiento de sus expectativas en cuanto a reflexionar sobre su práctica, sin una promoción de igualdad de oportunidades ni una articulación de la institución con la comunidad, por la inexistencia de una propuesta para promover las condiciones que permitan una sana convivencia, debido a que desde la dirección del plantel nunca se despliegan esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural de esa comunidad. (Valles et al., 2017)

Una vez que haya hecho la síntesis de cada tema, exprese cuál es la comprensión inferencial que le depara este artículo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Elabore un cuadro sinóptico o un mapa conceptual sobre el tema de la semana 4: "La gestión del director hacia la formación de sus docentes".

2. Señale al menos dos problemas que se pueden encontrar en la dimensión pedagógico-curricular, y coméntelos.
3. Enuncie su comprensión inferencial del tema “A modo de cierre”: Para garantizar que las cosas sucedan, se ha demostrado que no solo se alcanzan las metas organizando las propuestas y planificando acciones, si no también potenciando las particularidades de las personas, cuando se ponen al servicio de una propuesta colectivamente, la cual el grupo, en su conjunto, camina junto para dejar huellas institucionales en un nuevo desafío” (Donato, p. 115).



Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

4. Realice la siguiente autoevaluación. Esta autoevaluación comprende el estudio de las semanas 3 y 4. Respóndala, por favor, para que sepa cómo avanza el interés y la comprensión literal e inferencial de esta unidad.



Autoevaluación 2

1. Gestionar implica tomar decisiones, generar acciones, organizar, desarrollar y supervisar propuestas, colaborar y sustentar las que realizan:
 - a. Todos los integrantes de la institución.
 - b. Los políticos más eminentes del país.
 - c. Los que generan la economía del país.
2. Quien gestiona será creíble si cumple lo que promete, da testimonio de lo que afirma y fundamenta consistentemente:
 - a. Que el líder es el mejor de todos en la institución.
 - b. El juicio que emite.
 - c. Su capacidad de liderazgo.

3. Desde la propia mirada de los directivos, las problemáticas y pedidos que se presentan se refieren, en gran parte, a la supervisión de las planificaciones y tareas de los docentes, y a poder sostener la mirada:



- a. De don de mando en el ámbito administrativo.
- b. Del Ministerio de Educación desde las zonales y los distritos.
- c. Pedagógica en el devenir cotidiano del jardín, más allá de todo lo que vaya surgiendo.

4. El desafío del rol directivo es aprender a:



- a. Abarcar todo lo que pueda y en todos los campos.
- b. Delegar.
- c. Decir sí a todo.

5. La complejidad del rol directivo en lo que respecta al encuadre profesional permite pensar y accionar desde un encuadre:



- a. Afectivo, cálido y centrado en lo profesional.
- b. Con don de mando burocrático.
- c. Centrado en las amistades y en lazos familiares en el interior de la institución.



6. Sostener una tarea en equipo, desde el respeto por los roles diferenciados, enriquece las oportunidades institucionales y beneficia las propuestas educativas que son, en definitiva, a la vez una responsabilidad:



- a. Igualitaria e individual.
- b. Diferenciada y compartida.
- c. Solo del líder y gestor educativo.



7. El director debe estar atento para reconocer el estilo didáctico de los docentes; pues, esto permitirá gestionar para elaborar un plan de asesoramiento, como intervención para mejora de:

- a. Su salario.

- b. La institución.
c. Las prácticas.
8. ¿Quién es el “garante de los procesos de enseñanza de sus alumnos y sus docentes, atendiendo a las particularidades de su institución, realizando intervenciones para tomar decisiones en relación con la integración de los equipos docentes”, con los temas, tareas, asuntos administrativos y el grado de participación en la institución?
- a. Los padres de familia.
b. Los alumnos y los docentes.
c. El director.
9. ¿Está de acuerdo con el siguiente enunciado que consta en la bibliografía complementaria?: “La organización de la gestión debe estar abierta al desarrollo de nuevas experiencias y proyectos que permitan a los docentes volcar en sus prácticas aquellos saberes adquiridos a partir de las acciones de desarrollo profesional, que impacten en las salas con propuestas que trasciendan los muros del jardín”.
- a. Sí.
b. No.
c. Un poco.
10. La propuesta del siguiente enunciado del tema de la semana 4, “La gestión del director hacia la formación de sus docentes”, que consiste en aseverar que “para garantizar que las cosas sucedan se ha demostrado que no solo se alcanzan las metas organizando las propuestas y planificando acciones, sino también potenciando las particularidades de las personas, cuando se ponen al servicio de una propuesta colectivamente la cual el grupo, en su conjunto, camina junto para dejar huellas institucionales en un nuevo desafío”, aparece en de la bibliografía complementaria en calidad de:
- a. Introducción.



- b. A modo de cierre.
- c. Objetivo genera.

[Ir al solucionario](#)



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 3. Órganos unipersonales de gobierno

Figura 9

Órganos unipersonales de gobierno.



Nota. Tomado de *Las mejores oposiciones para titulados en Historia* [Fotografía], por Las oposiciones, s.f., [Las oposiciones](#), CC BY 4.0.

3.1. Diseño y Evaluación de Proyectos Educativos Sostenibles

El diseño y evaluación de proyectos educativos sostenibles son procesos clave que se dan para garantizar que las iniciativas educativas generen un impacto positivo a largo plazo, esto se puede lograr, con la cooperación de todos los actores relevantes, como estudiantes, docentes, familias y la comunidad. En la etapa de diseño, es fundamental identificar las necesidades y desafíos

específicos del contexto. Este enfoque participativo permite que los objetivos del proyecto sean claros, alcanzables y alineados con las prioridades locales. Además, un proyecto educativo sostenible debe incorporar principios de equidad, inclusión y respeto al medio ambiente, asegurando que las soluciones propuestas sean integrales y perduren en el tiempo.

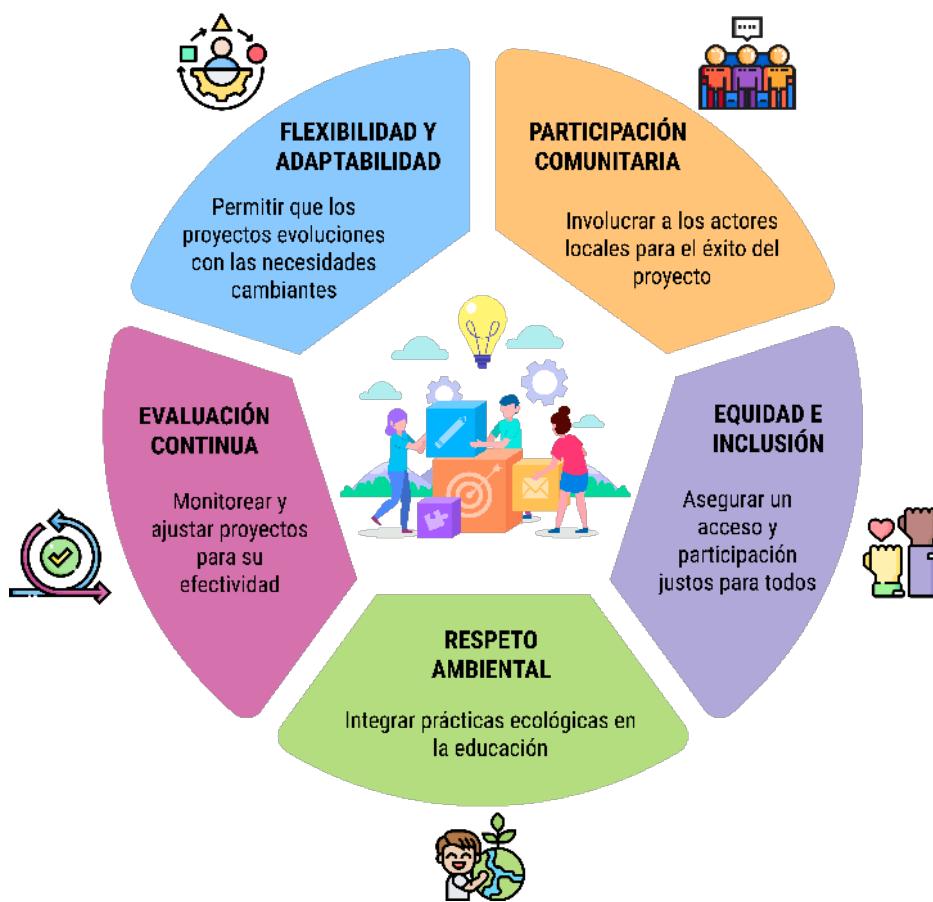
Cuando se hacen proyectos educativos, un componente esencial del mismo es la evaluación, que se encarga de medir la efectividad y sostenibilidad del proyecto educativo. Esta etapa implica establecer indicadores claros desde el inicio, que permitirán monitorear los resultados de manera continua y realizar ajustes cuando sea necesario. Es crucial utilizar tanto métodos cuantitativos como cualitativos para obtener una visión completa del impacto del proyecto en el aprendizaje, la infraestructura educativa y el bienestar de los involucrados. Además, una evaluación bien estructurada no solo analiza los logros alcanzados, sino que también identifica áreas de mejora y genera aprendizajes valiosos para futuras iniciativas.

La sostenibilidad de los proyectos educativos depende de su capacidad de involucramiento de todos los actores involucrados, esto implica que el diseño y evaluación deben considerar estrategias de capacitación para docentes, involucramiento de la comunidad y mecanismos de financiamiento que garanticen la continuidad del proyecto. Así, es importante que las soluciones propuestas sean flexibles y adaptables, permitiendo responder a los cambios y desafíos emergentes en el entorno educativo. De esta forma, el diseño y la evaluación de proyectos educativos sostenibles no solo benefician a las generaciones actuales, sino que también contribuyen al desarrollo de sistemas educativos resilientes y responsables.

3.2. Gestión institucional. La evaluación como herramienta para proyectar la escuela

Figura 10

Diseño de proyectos educativos sostenibles.



Nota. Pozo, X., 2024.

El tema que a continuación se desarrolla, lo encuentra en la bibliografía básica (pp. 117-132), con el nombre de Capítulo 4: Gestión institucional. La evaluación como herramienta para proyectar la escuela, y cuya autora es Jacqueline A. Curbelo Marrocco.

Estimado estudiante, su papel en este capítulo consiste en saber qué papel cumple la evaluación en el ámbito de la gestión institucional de manera que sea factible proyectar la institución al más alto nivel de su idoneidad educativo-profesional. Por ejemplo, qué sucede si usted desconoce las herramientas para llevar a cabo una labor eficiente, como la de elaborar el proyecto educativo, asesorar al equipo de docentes y fortalecer el profesionalismo de todos quienes integran la familia institucional.

Al respecto, plantéese algunas preguntas tales como:

- ¿Qué papel juega el conocimiento?
- “¿Cómo ir construyendo otras maneras de ejercer la autoridad al mismo tiempo que la ejercemos? ¿Cómo poder disociar el transmitir saberes con la autoridad?” (Curbelo, 2019, p. 119),
- ¿Cómo se sostiene el rol directivo con el hecho de tener autoridad?
- ¿Cómo romper con la idea de poder y saber?
- ¿En qué consiste el efecto del “cómo si...”?,
- ¿Cómo reconocemos la evaluación?
- ¿Cómo se ejerce la evaluación de las planificaciones didácticas de los docentes?
- ¿Cómo se evalúa las reuniones de personal, jornadas o encuentros para el mejoramiento institucional?,
- ¿En qué consiste la evaluación de niñas y niños desde una mirada como reconocimiento ético de la infancia?
- ¿Cree que la evaluación del niño persigue diferentes propósitos?
- ¿Qué podemos evaluar y cómo hacerlo?

Estas y otras interrogantes las puede responder en la medida en que se apropie de la lectura literal e inferencial de este capítulo que, estoy seguro, le va a servir en el ámbito de su profesionalismo educativo.

Y para que el estudio de este capítulo sea más fructífero, lea el artículo [“Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima. Un estudio de caso”](#), de Diana Mercedes Revilla Figueroa (2008).

Los resultados de este artículo “contribuyen a la planificación y ejecución de procesos de autoevaluación en la institución escolar favoreciendo el desarrollo y la calidad de la gestión de las organizaciones escolares”.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continúe, por favor, tal como lo ha hecho, con las actividades de aprendizaje que ya respondió, con las que aquí aparecen. Insisto en la necesidad de responder a cada una de las inquietudes planteadas para que el estudio no sea solo teórico, sino práctico, porque así se tiene la posibilidad no solo de la capacidad de entendimiento sino de aplicación de lo que resulte factible llevar a cabo en la práctica educativa.

1. Indique, cuál es la finalidad de la “Gestión institucional.

La evaluación como herramienta para proyectar la escuela”.

2. Describa en qué consiste el efecto del “como si...” y plantee un ejemplo al respecto.
3. Extraiga las ideas esenciales del artículo “Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima. Un estudio de caso”, de Diana Mercedes Revilla Figueroa (2008), de los temas 3 y 4.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Unidad 3. Órganos unipersonales de gobierno

Figura 11

La gestión educativa



Nota. Tomado de *Personas de negocios con artes y concepto de trabajo en equipo* [Fotografía], por Rawpixel, s.f., [Shutterstock](#), CC BY 4.0.

3.3. ¿Cómo empezar la gestión directiva?

Empezar a abordar o emprender son todos sinónimos sobre los que se debe reflexionar en el nuevo espacio en el que se van desarrollando la gestión directiva espacio y tiempo, que son dos variables que atraviesan no sólo a la gestión sino también a la institución educativa en todas sus dimensiones.

El siguiente ejemplo sirve para observar la importancia que se le otorga a la normativa cuando se inicia una gestión: “en una oportunidad una colega consultó sobre las reglamentaciones que debía saber para asumir el cargo de directora que le habían asignado. Cuando se le explicó que lo fundamental era pensar en: ¿Cómo recibiría a sus docentes?, ¿Cómo indagaría sobre los problemas de aprendizaje de los alumnos? etc., se asombró dado que no era lo que ella consideraba que necesitaba para una gestión directiva.

El inicio de una gestión directiva en los contextos actuales requiere de una construcción personal que implique una visión más holística de la realidad y de los seres humanos que la conforman luego desde el reconocimiento de la propia ignorancia construir un espacio de gestión que permita mirar y escuchar al otro, sumar a todo esto un buen grado de tolerancia y recurrir al constante marco teórico que requiere la tarea de gestionar para construir autoridad, que significa en este caso ser autor de la propia función es el mejor modo de direccionar nuestra tarea en la gestión o en el aula o simplemente en la vida al construir autoridad se crece profesional y personalmente y no debemos aislar la persona del profesional (Pitluk, et al., 2016).

Este tema de estudio de la semana 6, denominado ¿Cómo empezar la gestión directiva?, de autoría de Stella Mary Figueroa, lo encuentra en la bibliografía básica (pp. 133-158). La tarea suya consiste en localizar la tesis, es decir la idea central que abarca esta temática. ¿Cuál cree que es el objetivo fundamental?, y ¿a qué conclusiones arribaría usted, luego de la lectura atenta de este capítulo?



La tesis esencial de este capítulo es que usted llegue a configurar cognitivamente cómo se construye autoridad como el acto de mayor consonancia educativa para emprender en las diversas gestiones que le son inherentes a la autoridad docente.

Para ello, es necesario darse cuenta de que la autoridad no se adquiere, se la construye sobre la base del conocimiento pleno de las normativas legales y de la actitud ética y moral, como una de las bases antropológicas de más

significación para que la autoridad educativa sea tal: humanística, pedagógica y socialmente admisible para el logro de los objetivos que profesional y personalmente debe ejercer el gestor educativo.

En este orden, piense inferencial y hermenéuticamente, respetable estudiante, cómo ejercería la gestión directiva si usted fuese en este momento la autoridad del centro educativo en el cual trabaja como docente. Tendrá que afrontar una serie de circunstancias con talante, decisión, armonía, firmeza, flexibilidad. Por ejemplo:

- ¿Cómo recibiría a sus docentes?
- ¿Cómo indagaría sobre los problemas de aprendizaje de los alumnos?
- ¿Debe cambiar de personalidad al ocupar un cargo directivo?, ¿De qué manera diseñaría biografías de gestión?
- ¿Cómo asumiría su autoridad pedagógica, administrativa y de gestión en todos los niveles y circunstancias que tendría que afrontar?

Para ello, concéntrese en la lectura de los subtemas: Diseñando biografías de gestión. El lugar de las decisiones. Los directivos como habilitadores de palabra y facilitadores de escucha. Ponerse en tarea.

El lugar de los directivos. ¿Por qué hablar de los directivos en primer lugar? ¿Qué se necesita para ser directivo?, y, A modo de cierre, en donde se presentan algunas conclusiones de cómo proceder para empezar y emprender con optimismo, con conocimiento de causa y con una adecuada personalidad en la gestión directiva.

Una vez que haya leído detenidamente el capítulo en referencia, escuche atentamente el siguiente video denominado "[Gestión Directiva de Instituciones Educativas](#)", de Efraín Jiménez Romo (2018).

Pues, en este video es necesario que, desde una atenta escucha, identifique cuál es la tesis y los argumentos esenciales que son sustanciales en la gestión directiva de las instituciones educativas. Qué espectro de liderazgos, de tareas

estratégicas y de perfiles son los más opcionales para el desempeño, en este caso, de una adecuada gestión directiva de un centro educativo infantil sostenible.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde que estas actividades de aprendizaje propuestas debe hacerlas porque son las que validan la comprensión de esta temática y testifican que usted está estudiando, no para cumplir una actividad, sino para aprender a formarse en el plano de la formación educativa, cognitiva y lingüísticamente bien definido para que se dé cuenta de que el resultado de aprendizaje trazado para esta disciplina, es el más loable a través de la respuesta solvente que usted dé a estas preguntas de carácter cualitativo-ensayístico-reflexivas.

1. Elabore un cuadro sinóptico o un mapa conceptual sobre el capítulo “¿Cómo empezar la gestión directiva?”.
2. Indique al menos con dos argumentos cómo construir autoridad.
3. Elabore una tabla con dos columnas en la que se destaque las ideas más esenciales del tema “¿Cómo empezar la gestión directiva?”, de Stella Mary Figueroa, en la primera columna; y, en la segunda, las ideas más esenciales del video “Gestión Directiva de Instituciones Educativas”, de Efraín Jiménez Romo (2018).

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Unidad 3. Órganos unipersonales de gobierno

3.4. Innovación como cultura organizacional en centros educativos infantiles sostenibles

Figura 12

Innovación Educativa



Nota. Tomado de *Innovación educativa en la enseñanza formal* [Fotografía], por Javier J. Maquilón-Sánchez, 2014, [Academia](#), CC BY 4.0.

La sostenibilidad en los centros educativos infantiles trasciende las prácticas pedagógicas e implica transformar las instituciones en organizaciones que adoptan una cultura de innovación como eje estratégico. En este contexto, la innovación no solo se entiende como la incorporación de tecnologías o nuevas metodologías, sino como un cambio profundo en la mentalidad organizacional y en las dinámicas de gestión. Una cultura de innovación promueve la capacidad de adaptación, fomenta la creatividad y orienta las acciones hacia la solución de problemas complejos relacionados con el desarrollo sostenible. Este capítulo explora cómo construir y consolidar una cultura organizacional innovadora que garantice la sostenibilidad en los centros educativos infantiles, abordando principios clave, estrategias prácticas y ejemplos aplicables.

Para una mejor comprensión de los principios y estrategias de la innovación educativa le invito a revisar el siguiente modulo didáctico.

[Innovación sostenible: principios y estrategias](#)

Liderazgo Educativo y su Rol en la Innovación

El liderazgo educativo es un factor clave para consolidar la innovación como parte de la cultura organizacional en los centros educativos infantiles. Los directivos deben actuar como facilitadores, inspirando a su equipo a adoptar una mentalidad innovadora y proporcionando los recursos necesarios para implementar cambios sostenibles. Según Sterling (2010), los líderes deben promover una visión compartida de la sostenibilidad que motive a todos los actores a comprometerse con la innovación.

Además, el liderazgo transformador se vuelve esencial en este contexto, ya que implica no solo gestionar cambios, sino también generar un ambiente de confianza y creatividad. Los líderes educativos deben ser modelos de aprendizaje continuo, demostrando su disposición a explorar nuevas ideas y adaptarse a los cambios del entorno.

Ejemplos de Innovación en Centros Educativos Infantiles Sostenibles

La adopción de una cultura organizacional innovadora se puede observar en diversas iniciativas exitosas implementadas en centros educativos infantiles:

- 1. Huertos escolares sostenibles:** Integrar la educación ambiental en el currículo a través de proyectos prácticos que enseñan a los niños sobre agricultura sostenible, el cuidado del medio ambiente y la alimentación saludable.
- 2. Espacios de aprendizaje flexible:** Rediseñar las aulas para que sean espacios versátiles y colaborativos, utilizando materiales sostenibles y promoviendo el aprendizaje activo.
- 3. Uso de tecnologías para el aprendizaje ético:** Introducir herramientas digitales que permitan a los niños explorar conceptos relacionados con la sostenibilidad, como aplicaciones educativas interactivas y recursos en línea sobre conciencia ambiental.

Retos y Soluciones para Consolidar la Innovación

A pesar de sus beneficios, la implementación de una cultura de innovación enfrenta varios desafíos. Entre ellos, la resistencia al cambio, la falta de recursos económicos y la necesidad de formación especializada. Para superarlos, las instituciones pueden:

- 1. Fomentar una mentalidad de crecimiento:** Implementar estrategias de sensibilización que ayuden a la comunidad educativa a comprender la importancia de la innovación y la sostenibilidad.
- 2. Buscar alianzas estratégicas:** Colaborar con organizaciones externas, como ONGs y universidades, para obtener apoyo técnico y financiero.
- 3. Priorizar pequeñas innovaciones:** Comenzar con cambios graduales que sean fáciles de implementar y que generen un impacto visible, construyendo confianza en el proceso.

Conclusión

La innovación como cultura organizacional en centros educativos infantiles sostenibles es esencial para preparar a las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos del futuro. Este enfoque no solo transforma la manera en que se

enseña y se gestiona la educación, sino que también promueve una conciencia colectiva sobre la importancia de la sostenibilidad. Al implementar principios, estrategias y prácticas innovadoras, los líderes educativos pueden garantizar que sus instituciones sean agentes activos en la construcción de una sociedad más equitativa, responsable y resiliente.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Estimado estudiante, para llevar a cabo la consolidación de este tema tan importante, le invito a revisar el siguiente artículo científico que contiene información importante para usted: [Educación formal, no formal e informal y la innovación: Innovar para educar y educar para innovar](#).
2. La siguiente autoevaluación tiene la finalidad de constatar su nivel de comprensión literal e inferencial de la temática abordada en la unidad 3, semanas 5 y 6, con las cuales cerramos el estudio del primer bimestre, previa la evaluación escrita que usted debe desarrollar en las fechas previstas por la UTPL.

En tal virtud, lea con mucha atención cada uno de los ítems descritos. En cada uno de los numerales propuestos, existe un solo literal correcto.



Autoevaluación 3

1. “Para sostener y fortalecer el rol directivo, podemos plantear que el tener autoridad permite”:
 - a. Desconfiar de la palabra y gestos de los otros.
 - b. Comprender el ejercicio de la autoridad.
 - c. Adentrarse en el ámbito pedagógico en desmedro del ámbito administrativo.

2. Para todos los que trabajan y habitan la escuela, el clima emocional es:

- a. Lo de menos.
- b. Perjudicial.
- c. Fundamental.



3. La visión sistémica de la evaluación abarca:

- a. Solamente el rendimiento de los alumnos.
- b. El rendimiento de los alumnos y de los maestros.
- c. A toda la institución.



4. La autoevaluación docente:

- a. Sirve para reflexionar respecto de su propia práctica.
- b. Tiene por objetivo medir el nivel de conocimiento de los maestros.
- c. Sirve para que el directivo sancione a quien no ha salido bien evaluado.



5. Los resultados del artículo “Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima. Un estudio de caso”, de Diana Mercedes Revilla Figueroa (2008), contribuyen a la:

- a. Planificación y ejecución de procesos de autoevaluación en la institución escolar favoreciendo el desarrollo y la calidad de la gestión de las organizaciones escolares.
- b. Defensa del autoritarismo que debe practicar todo directivo para que se haga respetar en el centro escolar.
- c. Afirmación de que es un modelo de autoevaluación institucional perfecto, aplicable al pie de la letra en todo centro infantil de Latinoamérica.



6. El inicio del pensamiento como acto para iniciar una gestión directiva, consiste en:

- a. Reconocer el no saber.



- b. Saber que todo lo sabe el directivo.
- c. Tener el título universitario de gestor y directivo.



7. Al construir autoridad:

- a. Se crece profesional y personalmente.
- b. Se crece profesional pero no personalmente.
- c. El ego del directivo se inflama de vigor y arrogancia.



8. Privilegiar lo pedagógico sobre lo administrativo implica resolver lo que le compete al directivo y esto:

- a. Opaca su gestión de pedagogo.
- b. Fortalece la gestión con dimensiones que por lo general no se consideran.
- c. Desintegra su gestión administrativa.



9. “Un buen ambiente institucional no solo se crea, sino también se debe sostener”:

- a. Gestionando la palabra por parte de los directivos y dando el espacio para que las diversas voces se escuchen.
- b. Impidiendo que los directivos no den paso a los reclamos de nadie.
- c. Negando la palabra para que no haya conflictos a ningún nivel institucional.



10. Para un directivo, gestionar la palabra no solo implica abrir los espacios para que la palabra fluya sino también:

- a. Negar las propuestas para que nadie se resienta.
- b. Negarla para evitar conflictos cuando no hay acuerdo en las propuestas.
- c. Dar direccionalidad a las propuestas.



11. ¿Qué implica la innovación como cultura organizacional en centros educativos infantiles sostenibles?

- a. Solo la incorporación de tecnologías en la enseñanza.
- b. Un cambio profundo en la mentalidad organizacional y la gestión.
- c. La eliminación de métodos tradicionales de enseñanza.
- d. La aplicación de estrategias sin considerar la sostenibilidad.



12. ¿Cuál es el rol del liderazgo educativo en la innovación sostenible?

- a. Imponer nuevas metodologías sin consultar a la comunidad.
- b. Actuar como facilitador e inspirar a su equipo hacia el cambio.
- c. Enfocarse solo en la administración y no en la pedagogía.
- d. Evitar la experimentación con nuevas ideas para no generar conflictos.



13. ¿Cuál de las siguientes es una estrategia para consolidar la innovación en centros educativos?

- a. Restringir el acceso a herramientas digitales para evitar distracciones.
- b. Crear alianzas estratégicas con ONGs y universidades.
- c. Mantener siempre los mismos métodos pedagógicos para evitar confusión.
- d. Implementar cambios radicales sin planificación previa.



14. ¿Cómo pueden los centros educativos superar la resistencia al cambio en la innovación sostenible?

- a. Imponiendo nuevas prácticas sin explicar sus beneficios.
- b. Implementando pequeños cambios graduales con impacto visible.
- c. Eliminando completamente las metodologías tradicionales.
- d. Aplicando innovaciones sin capacitar a docentes y personal.



15. ¿Cuál de las siguientes iniciativas representa un ejemplo de innovación en un centro educativo infantil sostenible?

- a. Uso de pizarras digitales sin conexión con temas de sostenibilidad.
- b. Implementación de huertos escolares para fomentar la educación ambiental.
- c. Aplicación de tecnologías sin alinearlas a objetivos educativos.
- d. Aulas tradicionales sin flexibilidad en su diseño.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

El resultado de aprendizaje previsto para las tres unidades del primer bimestre, a través de las 7 primeras semanas de estudio, nos da cuenta de la efectividad de haber estudiado a conciencia cognitiva, lingüística y hermenéuticamente.

Por eso, una vez que ha concluido el estudio de los temas en referencia, la semana 8 sirve para revisar los contenidos en orden a los resultados de aprendizaje.

Aproveche para que analice adecuadamente cada una de las tres unidades, sobre todo, una vez que relea literal y de manera inferencial, desarrolle cada una de las actividades de aprendizaje recomendadas en cada semana de estudio.

Responder a cada autoevaluación le va a permitir, que usted pueda darse cuenta de si comprende e infiere el conocimiento de manera significativa.

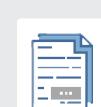


De igual manera, debe revisar cada una de las actividades que desarrolló en el EVA como producto de las diversas actividades solicitadas en el plan docente. Solo así estará en condiciones para que rinda la evaluación escrita del primer bimestre, en la semana 8.





Segundo bimestre



Resultado de aprendizaje 1:

Aprende conceptos y desarrolla estrategias de organización y administración de centros de desarrollo infantil sostenibles.

De la misma manera que en el primer bimestre, este nuevo contenido lea de forma comprensiva y siempre en consonancia con los resultados de aprendizaje, de manera que esté dispuesto a analizar y a interiorizar la información y el mensaje de la materia y de las actividades que se le propone semana a semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Unidad 4. Personal directivo, docente, administrativo y padres de familia.

Figura 13

Personal directivo, docente, administrativo y padres de familia.



Nota. Tomado de *Hablar con el maestro del hijo de familia* [Fotografía], por KatarzynaBialasiewicz, s.f., [iStock](#), CC BY 4.0.

4.1. Supervisores y directivos: el encuentro como modo de acompañamiento

Los contenidos de estudio de la semana 9, que corresponden al segundo bimestre, los encuentra en la bibliografía básica (pp. 159-188) con el nombre del Capítulo 6: Supervisores y directivos: el encuentro como modo de acompañamiento, escrito por Isabel Euredjian.

En este capítulo usted debe encontrar la tesis que sustenta esta unidad de estudio. ¿Los supervisores y directivos están listos, preparados y dispuestos para acompañar a los docentes? Si es así, es solo en lo pedagógico o si será posible otro tipo de acompañamiento que les permita desarrollar al máximo sus capacidades intelectuales, emocionales, e incluso de liderazgo y de gestión. ¿O cree usted que el liderazgo y la gestión es solo de los directivos?

¿Qué significa hacer foro en el “encuentro”? ¿Para qué son las reuniones de equipo o reuniones de personal? ¿Tiene que ver el tipo de institución que se esté conduciendo? ¿O todas las instituciones son lo mismo a la hora de planificar reuniones? ¿Por qué las reuniones se convierten en herramientas estratégicas? ¿Tiene que ver el espíritu creativo en una reunión de trabajo sobre todo a la hora de ofrecer modalidades de trabajo? ¿Cuál es el problema de las reuniones?

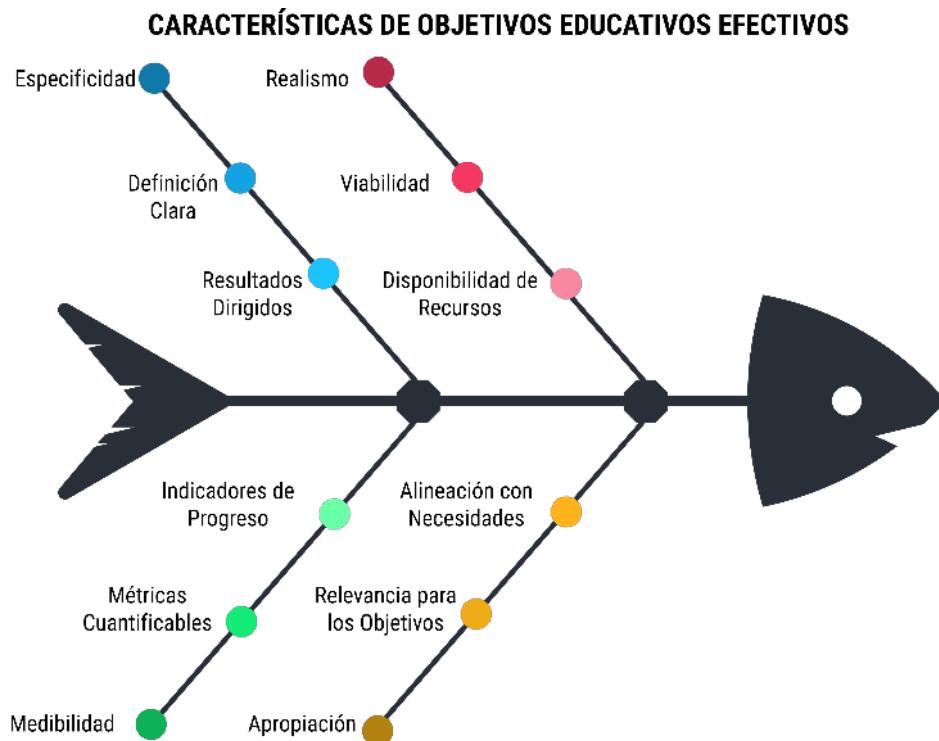
En cuanto a la matriz de organización para planificar una reunión de personal o jornada de trabajo, observe los Relatos de una supervisora en acción... Trate de interpretar el sentido en la frase que señala que “hay que hacer lo que hay que hacer”. Así mismo, fíjese en el aporte de la pretarea y cuáles son las sorpresas que encuentra la supervisora en acción.

A su vez, fíjese el provecho que puede resultar si hacemos acertadamente búsquedas en Google. Vea si los componentes: indicadores, diálogos, escucha de los equipos y toma de conciencia del grado de formalidad de los roles directivos, son suficientes para sostener un clima contenedor, adecuado y suficiente.

Así mismo, fíjese en el papel que cumplen los ambientes pequeños, el tiempo de la reunión, la convocatoria, el recordatorio, las interrupciones y el tema en sí en la planificación y objetivos de la reunión.

De otra parte, aprecie la propuesta de los objetivos bajo ciertas características: específico, mensurable, realizable, apropiado, fecha y tiempo límite. ¿Qué le parece?

Figura 14
Objetivos educativos.



Nota. Pozo, X., 2024.

Tenga en cuenta la propuesta de los elementos y materiales indispensables para una reunión, el aporte de las neurociencias a la pedagogía con respecto a la atención que el auditorio presta al líder y a sus compañeros. Mire por qué o para qué aparece el enunciado de “BUENO, YA SÉ 11 COSAS TUYAS”, las diversas imágenes que la autora de este capítulo incorpora al texto: ¿qué significan?, ¿para qué están? Sería muy interesante que usted saque conclusiones al respecto.

Y en lo que respecta a “La gestión y las reuniones. Los encuentros de los directivos y los docentes”, aprecie el papel que cumple la “Fábula de la tortuga y la liebre (versión mejorada y actualizada)” (p. 177 de la bibliografía básica). En este orden, para qué sirve la moraleja de esta fábula en la gestión y las reuniones institucionales.

Qué cree usted que le sucede a un directivo cuando no aparece el “deseo, ganas, motivación para la tarea”. Y si, a falta de esta realidad tampoco aparecen las competencias técnicas y genéricas, ¿será que el directivo no está, entonces, en condiciones para asumir sus funciones de gestión y liderazgo?

Analice, también, el subtema de “La comunicación, infaltable a la hora de ‘encontrarse’”, requisito para crear un clima propicio, sobre todo a la hora de tomar decisiones: el encuadre, el tono de voz, la música como telón de fondo, la luz natural, el humor, el tiempo, no esconder los conflictos y, en fin, reflexione en todo lo que usted pueda inferir a partir de la lectura literal.

Finalmente, cuál es el objetivo de presentar simbólicamente la puesta del sombrero rojo, blanco, negro, azul, amarillo y verde. Asimismo, el papel que cumple el registro en un cuadro de doble entrada. E indique si “A modo de cierre”, se convierte en un resumen o es una conclusión tajante, primordial, irremediable.

Y para reforzar el conocimiento de este capítulo, observe atentamente el video [“Acompañamiento en el aula, apoyo a supervisores, directores y ATP/5 lentes para mirar la práctica”](#), de Carlos Villarreal Guajardo (2021).

4.2. Marco ético y social en la gestión de centros educativos



Nota. Tomado de *Las virtudes éticas en la gestión educativa [Ilustración]*, por eticaequipocafe, 2019, [eticaequipocafe](#), CC BY 4.0.

La función de los centros educativos, sus principios pedagógicos y administrativos, debe estar guiada por un sólido marco ético y social. Este marco ético por ejemplo debe actuar como una brújula para el momento de tomar decisiones, asegurando que estas estén alineadas con los valores fundamentales como la justicia, la inclusión, la equidad y el respeto a los derechos humanos.

Así, los líderes educativos tienen la responsabilidad de garantizar un entorno que fomente la participación democrática y el bienestar de toda la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo y familias. La ética por su lado, en la gestión educativa no solo trabaja en cuanto a establecer normas de convivencia, sino que promueve una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la transparencia y la responsabilidad social.

Desde una perspectiva social, los centros educativos son espacios clave para la formación de ciudadanos críticos y responsables. Por ello, su gestión debe reflejar un compromiso con la diversidad cultural, la equidad de género y la sostenibilidad ambiental.

Esto conlleva a diseñar e implementar políticas que respondan a las necesidades de las comunidades a las que sirven, asegurando que nadie quede excluido del proceso educativo.

Además, la gestión ética y social implica abordar temas complejos como la desigualdad y la discriminación, estableciendo estrategias para prevenir y erradicar cualquier forma de exclusión. De esta manera, los centros educativos no solo cumplen con su función pedagógica, sino que también contribuyen a la transformación social y al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

En el marco ético y social, el liderazgo educativo desempeña un rol crucial, pues, debe inspirar y movilizar a la comunidad hacia objetivos comunes. Los directivos deben ser ejemplos de integridad, promoviendo un diálogo abierto y honesto entre todos los actores educativos. Además, deben ser quienes fomenten una gestión participativa, donde las decisiones se tomen de manera colaborativa y con un enfoque centrado en el bienestar común.



No olvidar que el marco ético y social en la gestión de centros educativos no solo guía las acciones internas de la institución, sino que también proyecta un impacto positivo hacia la comunidad y la sociedad en general.

En conclusión, la formación continua en ética y responsabilidad social es fundamental para los líderes educativos, pues, les brinda las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos contemporáneos con una perspectiva integral, crítica y transformadora. Como señala Fullan (2014), los líderes educativos deben desarrollar una conciencia ética que no solo inspire confianza, sino que también fomente un cambio positivo en las comunidades educativas, promoviendo valores sostenibles y equitativos.

Aquí debe fijarse en los 5 lentes que el autor propone a la hora de acompañar en el aula al docente en el ámbito de sus prácticas pedagógicas.

¿Quiénes intervienen en este acompañamiento y qué papel cumplen los implicados en el aula? Los lentes son:

1. La realidad como una construcción subjetiva.
2. El lenguaje crea realidad.
3. Construir desde lo mejor que tenemos.
4. Aprendemos desde la reflexión sobre la acción.
5. Mirarse en la acción con otros.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, resuelva las actividades recomendadas en el estudio de la semana 9. La respuesta siempre va a ser vital para un real entendimiento y puesta en práctica de esta temática.

1. Elabore una reunión imaginaria o real en atención a los siguientes componentes: convocatoria, tema, indicaciones, objetivos, tiempo, lugar y materiales a utilizar en la reunión.
2. Elabore una síntesis y un comentario interpretativo sobre “La comunicación, infaltable a la hora de “encontrarse”.
3. Elabore un cuadro sintético sobre los 5 lentes del video “Acompañamiento en el aula, apoyo a supervisores, directores y ATP/5 lentes para mirar la práctica”, de Carlos Villarreal Guajardo (2021).

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.





Unidad 4. Personal directivo, docente, administrativo y padres de familia.

4.3. Fomento de relaciones con la comunidad y participación activa

Si se habla de vínculos, relaciones entre los centros educativos y la comunidad, se está dando la importancia que merece, pues, fomentar relaciones sólidas con la comunidad implica reconocer a las familias, organizaciones locales y otros actores sociales como aliados estratégicos en la construcción de entornos de aprendizaje enriquecedores. Por lo tanto, hay que reconocer, que el vínculo entre los centros educativos y la comunidad es esencial para el éxito de cualquier institución, especialmente en un contexto donde la educación se concibe como un esfuerzo colectivo.

Para cumplir con este reto importante, los centros educativos deben desarrollar estrategias de comunicación abierta y efectiva, que permitan la construcción de confianza mutua y la alineación de objetivos. Para ello es necesaria la puesta en común de objetivos y actividades conjuntas, la promoción de valores compartidos y el establecimiento de redes de apoyo que refuercen el impacto educativo. De esta forma, se genera una sinergia positiva entre la institución y su entorno, fortaleciendo el sentido de pertenencia y corresponsabilidad.

Este trabajo en conjunto, no solo favorece el aprendizaje de los estudiantes, sino que también fortalece la cohesión social y promueve una visión más amplia de la educación como un bien común. Por lo tanto, la participación activa y dinámica de la comunidad, debe ir más allá de las visitas de las familias a las invitaciones por programas precisos, más bien, se trata de involucrar a la comunidad de forma significativa, esto se podría lograr mediante la creación de espacios de diálogo/consejo escolar, en donde se discutan las necesidades, preocupaciones y propuestas de todos los



involucrados. Además, la colaboración con organizaciones civiles, culturales y empresariales puede aportar recursos adicionales, experiencias y perspectivas que enriquecen el currículo escolar y las actividades extracurriculares.

Por lo tanto, los directivos y docentes requieren un liderazgo comprometido, pues, son ellos los que deberán fomentar estas relaciones. Ellos deben ser facilitadores del diálogo y gestores de alianzas que impulsen la participación activa de la comunidad.

La formación de líderes educativos en competencias como la negociación, la resolución de conflictos y la gestión intercultural es fundamental para manejar la diversidad de intereses y perspectivas que caracterizan a las comunidades actuales.

Y en conclusión, y no menos importante, es adoptar herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras que permitan tener una comunicación y el compromiso a lo largo del tiempo.



Nota. Tomado de Participación de la comunidad [Fotografía], por Tecno Soluciones, s.f., [Tecno Soluciones](#).

4.4. Algunas reflexiones sobre la tarea de conducción de las instituciones escolares y la relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as

Para iniciar con el estudio de este tema importante, se le solicita que revise en la bibliografía básica (pp. 189-198), capítulo 7, de autoría de Gabriel Brener.

El texto analiza el hecho de la responsabilidad de la institución educativa en medio de una serie de circunstancias en que el concepto de autoridad se ve afectado por la forma como se conduce a la institución en relación con la familia-escuela-niños.

En la época actual, la ciencia, la técnica, el humanismo y la pedagogía exige una actitud y una compostura cognitiva, lingüística, axiológica, hermenéutica, ecológica y antropo-ética muy diferentes a como antaño se manejaba las instituciones educativas.

Según Brener (2016), en su reflexión, respondiendo a la primera pregunta:

¿En qué consiste la gramática escolar y en qué medida sirve para el ámbito de la tarea de la conducción de las instituciones escolares?, indica: que con el paso del tiempo se ha perdido, o no tomamos en cuenta a la gramática al hablar y menos a la gramática escolar, que es la que nos ayuda a entender por qué existe tanta resistencia a los cambios. Más precisamente, lo que se quiere decir es que cuando hablamos no estamos atentos a la gramática del lenguaje del mismo modo que no somos conscientes de la gramática escolar cuando actuamos en las escuelas. Es decir, esas reglas no necesitan ser demasiado conocidas, poco permeables a la innovación, son más proclives al trabajo individual que a la construcción colegiada. Por esta razón, es central un proceso de transformación que quienes asumen el rol directivo, y uno de los cambios al desarrollar, es la formación y trabajo con equipos directivos en su concepción como práctica entre varios.

Al responder a la segunda pregunta, *¿Cómo se dota de predicado al sujeto directivo? Menciona:*

Es necesario advertir que la gestión directiva, las tareas de conducción escolar, son particulares ejercicios de la autoridad, con las tareas de educar, gobernar y psicoanalizar. Entonces, habrá que estar dispuestos a componer una autoridad entre varios. La tentación restauradora de la férrea autoridad unipersonal es alivio para los adoradores del pasado, desconfiados, seriales y temerosos de lo nuevo. La complejidad de las escuelas, condicionada por su diseño histórico y una gramática escolar que tiende a reproducir la tradición y

es poco permeable a la innovación es más proclive al trabajo individual que a la construcción colegiada por esta razón es central un proceso de transformación de quienes asumen el rol directivo, y uno de los cambios a desarrollar, en la formación y trabajo con equipos directivos es, su concepción como práctica entre varios.

Tercera pregunta: *¿Con qué tipo de liderazgo y de gestión hay que hacerlo?*

En la bibliografía básica, hace una analogía que el director o el líder institucional debería ser como un director técnico de fútbol, que está en juego su forma de hacer jugar lo mejor que pueda al equipo, pero ante esta situación, hay posturas que rechazan la analogía, pues, mencionan que no hay garantía, ni resultados. Tampoco se ve el líder o director, como ese jugador que ingresa a la cancha a dar su mejor juego, o ingresa al aula a dar su clase con el fin de que el otro haga bien su tarea. Esta postura suele estar marcada por el hecho de que el director no desea soltar la pelota o la tiza, como un signo de despreocuparse, sino más bien como un signo de confianza al otro, para que quien se posicione o adueñe de la situación, y con ello se sienta autor y no solo intérprete.

En resumen, se trata de colegas, de compañeros, que cumplen una función diferente, que es asimétrica, en la que uno asume decisiones que tienen que ver con la supervisión, el control, el seguimiento y la evaluación del otro. El desafío consiste en transitar una relación “entre impares” entendiendo que aquello que comanda, es lo que marca el ritmo cardíaco de este vínculo, no es la simetría por sí misma, sino una relación profesional entre adultos que tiene como objeto primordial la enseñanza y el cuidado a los más pequeños. Haciendo lugar a diversas acciones y reflexiones que permitan, tal como lo aconseja con precisión quirúrgica Richard Sennett, construir una autoridad visible y legible.

Fíjese, querido estudiante, en el asunto de “transformar la queja en problema” y lo que significa “la gestión directiva como desafío en plural”.

¿Le sirve el poema-canción de Alejandro del Prado, "Yo vengo de otro siglo", para el análisis e interpretación de este capítulo? ¿O qué poema o canción nuestra buscaría usted como una propuesta autobiográfica en torno a la reflexión en la conducción de las instituciones escolares en asocio con la escuela, la familia y la niñez en que esa institución escolarizada se educa?



Y ¿cómo este capítulo de la bibliografía complementaria carece de información en torno a la familia y a la niñez? Lea, por favor, el artículo "[La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as](#)", de Beatriz de León Sánchez (2011).

En síntesis, en este artículo se indica que:

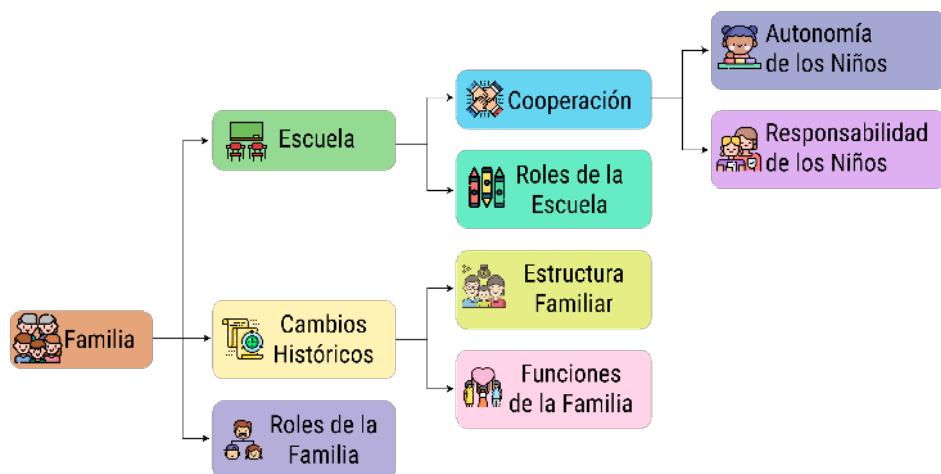
El primer y más importante agente socializador de los niños y niñas, es la familia. Esta institución, con el paso del tiempo, ha ido sufriendo una serie de modificaciones, tanto en su estructura como en sus funciones. Estos cambios que se han ido generando, ocasionados por una serie de factores producidos a lo largo de la historia, y que analizamos en la presente aportación, han repercutido decisivamente, no solo a sus funciones, sino también sobre otros agentes -la escuela, entre ellos- encargados del proceso educativo de los pequeños. Por consiguiente, se hace necesario analizar la relación Familia Escuela, en cuanto que son los dos grandes agentes socializadores responsables de la educación de los niños, prestando atención a las realidades en las que están inmersos, e intentando dar respuesta a las demandas que cada uno de ellos pueda presentar. En última instancia, lo que no podemos olvidar es que ambos agentes repercuten directamente en la capacidad autónoma y de responsabilidad de los niños y, para que estas se produzcan, se hace necesario que familia y escuela trabajen en conjunto y en cooperación (León Sánchez de, 2011).

En este orden, los titulares que se analizan en este artículo, son: "Dos instituciones educativas: la familia y la escuela". Aquí se puntualiza cuál es la realidad social y el concepto de familia y sus transformaciones. En el tema "Relación familia escuela", se enuncia cómo participan las familias en la escuela, el papel a desempeñar por ambos agentes.

Su deber, respetable estudiante, consiste en leer desde la comprensión literal e inferencial para que pueda destacar los elementos más significativos que a su juicio crea pertinentes para nuestra realidad educativa, es decir, para la institución educativa para la cual usted trabaja, o en la que irá a trabajar una vez que obtenga su titularidad como docente de educación inicial.

Figura 15

Relación familia - escuela



Nota. Pozo, X., 2024.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que ha procedido a leer literal y de manera comprensiva, tanto el capítulo 7 de la bibliografía complementaria como el artículo en referencia de esta semana de estudio proceda a desarrollar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas.

1. Elabore un cuadro sinóptico o un mapa conceptual o un organizador gráfico del artículo “La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as”, de Beatriz de León Sánchez (2011). Luego indique en qué medida le es válido este artículo para su formación profesional como docente de educación inicial.

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

2. Realice la siguiente autoevaluación para comprobar sus conocimientos. Esta autoevaluación tiene que ver con los temas de estudio de las semanas 9 y 10, de la unidad 4, correspondiente al segundo bimestre.



Autoevaluación 4

1. En estos tiempos, los docentes necesitan más que nunca un acompañamiento de los equipos directivos y estos de los equipos:
 - a. Supervisores.
 - b. De asambleístas.
 - c. Administrativos del Ministerio de Educación.
2. Hay una modalidad esencial que no se remplaza con nada y es el contacto directo con:
 - a. Las tecnologías.
 - b. Los docentes.

- c. Los padres de familia.
3. El fundamento básico de toda reunión es:
- a. La planificación.
 - b. El tiempo.
 - c. El objetivo.
4. La autoevaluación adquiere trascendencia en un directivo cuando quien conduce la reunión y/o dirige la institución se responsabiliza y compromete:
- a. Con su accionar.
 - b. A marcar distancia con los docentes.
 - c. Solamente con los padres de familia.
5. El video “Acompañamiento en el aula, apoyo a supervisores, directores y ATP/5 lentes para mirar la práctica”, de Carlos Villarreal Guajardo (2021), plantea cinco miradas o lentes que se debe tomar en cuenta a la hora de acompañar en el aula al docente en el ámbito de sus prácticas pedagógicas: La realidad como una construcción subjetiva. El lenguaje crea realidad. Construir desde lo mejor que tenemos. Aprendemos desde la reflexión sobre la acción. Y, mirarse en la acción:
- a. Con los otros.
 - b. Consigo mismo.
 - c. Sin que nadie lo moleste.
6. “La idea de gramática escolar permite explicar qué es la escuela y por qué funciona”:
- a. Siempre de la misma manera.
 - b. De una manera y no de otra.
 - c. Dando prioridad a las clases de lenguaje.



7. “Un desafío clave en el ejercicio de la autoridad directiva consiste en transformar”:
- a. El problema en queja.
 - b. El ambiente nocivo en aguerrido.
 - c. La queja en problema.
8. “La poesía y la música quizás nos arranquen alguna sonrisa (...) para transitar de un modo más placentero la tensión entre las generaciones, constitutiva del vínculo pedagógico y de:
- a. La construcción de autoridad.
 - b. La administración central.
 - c. Admiración con que se debe dar pleitesía a la autoridad.
9. Las actividades de aprendizaje recomendadas en la guía didáctica, son todas de carácter:
- a. Memorístico.
 - b. Obligatorio.
 - c. Reflexivo.
10. En el artículo “La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as”, de Beatriz de León Sánchez (2011), se sostiene que:
- a. El primer y más importante agente socializador de los niños y las niñas, es la familia.
 - b. La familia siempre ha permanecido estable a lo largo del tiempo, considerando como válido social y educativamente, al matrimonio.
 - c. La familia y la escuela son agentes que no influyen para nada en el desenvolvimiento pedagógico de la institución.

[Ir al solucionario](#)

Tenga presente que este ejercicio ayuda mucho a afianzar metacognitiva y metalingüisticamente la información que consta en cada tema y que, usted, debe transformarla en conocimiento.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 5. Normas ISO 21001 y creación y supresión de centros infantiles

Figura 16

Normas ISO 21001.



Nota. Tomado de [Procem Consultores] (2020, 01, 15). ISO 21001 - Primer Estándar ISO sobre la Educación [Video]. YouTube. [URL](#).

5.1. Normas ISO 21001: 2018. Un nuevo estándar de gestión para instituciones educativas

El contenido de esta unidad la encuentra en el siguiente enlace: [ISO 21001: un nuevo estándar de gestión para instituciones educativas](#)

Se trata del nuevo estándar de gestión para instituciones educativas. En esta normativa se expresa que:

Se busca mejorar la calidad de la educación y, así, garantizar el crecimiento del país y la propia calidad de vida de la población. Por este motivo, la comprensión, implementación y gestión del ISO 21001 es clave para volverse un agente de cambio en el sector educativo. (Conexión Esan, 2019)

¿Qué son las Normas ISO 21001: 2018?

Las Normas ISO 21001:2018 son un estándar internacional que establece un sistema de gestión específico para organizaciones educativas. Su objetivo es mejorar los procesos educativos mediante la implementación de prácticas efectivas que aumenten la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios, promoviendo así el aprendizaje inclusivo y equitativo.

Este marco permite a las instituciones demostrar su capacidad para ofrecer servicios educativos de calidad y responder a las necesidades cambiantes de los interesados. Como señala la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018), estas normas ofrecen una herramienta global para fomentar la excelencia en la educación y fortalecer el impacto positivo de las instituciones educativas en sus comunidades.

Para ampliar el estudio de esta normativa, revise el trabajo de titulación de maestría [Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015. Caso: Unidad Educativa Montebello](#), de autoría de Marcelo David López Osorio (2020), Quito, Universidad Andina Simón Bolívar.

Su trabajo, querido estudiante, consiste en analizar cuál es la problemática que se investiga en este trabajo de titulación, qué dimensiones son las que se maneja, cuál es el objetivo, la hipótesis y con qué método se emprende la investigación, qué sostiene el método de análisis de la información.

Asimismo, revise las tablas y la contrastación de la hipótesis, al igual que las conclusiones y las recomendaciones que propone el autor de este estudio.

Y, por supuesto, la revisión de esta investigación debe llevarle a reflexionar en torno a la validez de esta normativa en instituciones educativas sostenibles. Pensar, ante todo, hasta dónde es viable esta normativa en el contexto de su realidad educativa, tal como el estudio de caso que se plantea en la Unidad Educativa Montebello, ubicada en el Valle de los Chillos, provincia de Pichincha.

Observe, también, el video "[ISO 21001 versión 2018 Sistemas de gestión para organizaciones educativas Calidad Educativa Manual](#)", de Édgar Medina (2021).

Aquí se explica el sistema de gestión para organizaciones educativas, de manera que logren la más alta calidad de idoneidad, a través de una serie de procesos y requisitos que deben considerarse para la respectiva planificación.

5.2. Infraestructura y espacios educativos sostenibles

La infraestructura de los centros educativos juega un papel crucial en la calidad del aprendizaje y el bienestar de la comunidad escolar. Diseñar y gestionar espacios educativos sostenibles implica que estos espacios se adapten a las necesidades pedagógicas y sociales de los estudiantes, además, deben adoptar principios arquitectónicos y de gestión que favorezcan la funcionalidad, la seguridad y el respeto al medioambiente. Los edificios escolares deben considerar la eficiencia energética, el uso de materiales eco amigables y la optimización de los recursos naturales, como la luz y la ventilación. Este enfoque no solo mejora las condiciones físicas para el aprendizaje, sino que también educa a los estudiantes y a la comunidad sobre la importancia de cuidar el entorno y ser responsables con el uso de los recursos.

Al existir espacios educativos sostenibles, se entiende, que habrá, áreas multifuncionales que permitan el aprendizaje activo, colaborativo y experimental, así como la integración de espacios al aire libre para fomentar la conexión con la naturaleza. Por ejemplo, huertos escolares, jardines sensoriales y espacios recreativos diseñados de manera sostenible pueden

ser herramientas pedagógicas efectivas que no solo enriquecen el currículo, sino que también promueven valores como el respeto por el medioambiente. Según la Unesco, un entorno educativo sostenible refuerza los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) al fomentar una cultura de responsabilidad ecológica desde los primeros años de formación.



En conclusión: la apuesta por infraestructuras y espacios educativos sostenibles no solo contribuye al aprendizaje, sino que también forma ciudadanos conscientes y preparados para enfrentar los desafíos ambientales del futuro.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Elabore la relatoría (a través de los seis pasos) de la investigación [Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015 . Caso: Unidad Educativa Montebello](#), de autoría de Marcelo David López Osorio (2020).
2. En qué consiste el actuar, planear, verificar y hacer que propone Édgar Medina en su video, e indique si en nuestro contexto ecuatoriano sería factible la aplicación de los elementos propuestos.
3. Observe el siguiente video sobre "[ISO 21001 - Primer Estándar ISO sobre la Educación](#)" (2020), y destaque las ideas más sustanciales que en él se proponen.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 12

Unidad 5. Normas ISO 21001 y creación y supresión de centros infantiles

5.3. Normativas ambientales aplicadas a los centros educativos

“Los retos del siglo XXI implican un cambio en la educación que nos lleva del saber ser al saber hacer en beneficio de todos. Es decir, pasar del conocimiento teórico al conocimiento acompañado de acciones (prácticas) que procuren cambios de comportamiento, acorde con el mejoramiento de la calidad educativa y de vida, el ejercicio de los derechos humanos y de la naturaleza, la reducción de la pobreza y la consolidación de sociedades más democráticas”.

[Manual de Buenas Prácticas Ambientales para Instituciones Educativas](#)

Los ecuatorianos han trazado una ruta hacia el Buen Vivir (Sumak Kawsay) en todos los ámbitos de la vida y esa aspiración incluye al ámbito educativo. Por lo tanto, las normas ambientales planteadas a la educación, hacen referencia a una invitación a la comunidad educativa interesada en la concienciación, aprendizaje y enseñanza de conocimientos, competencias, valores, deberes, derechos y conductas que permitan la protección y conservación del ambiente.

Las instituciones educativas que promueven prácticas sostenibles y garantizan la protección del medioambiente, están cumpliendo con las normativas ambientales. Las mismas que regulan aspectos como la gestión de residuos, el uso eficiente de recursos energéticos e hídricos, y la calidad ambiental de las infraestructuras. Estas normativas no solo buscan reducir el impacto ambiental de las instituciones educativas, sino también servir como herramienta pedagógica para inculcar en los estudiantes una cultura de responsabilidad ambiental.

La implementación de estas normativas implica un enfoque integral que combine gestión institucional, participación comunitaria y prácticas pedagógicas innovadoras. Los centros educativos deben diseñar estrategias para cumplir con regulaciones específicas, como el uso de tecnologías limpias, la separación y reciclaje de residuos, y la conservación de espacios verdes.

En conclusión, los líderes educativos desempeñan un papel clave en garantizar el cumplimiento y la integración de las normativas ambientales en la gestión del centro. Esto requiere de un conocimiento profundo de las legislaciones vigentes y la capacidad para articularlas con los objetivos educativos. Asimismo, la gestión ambiental debe involucrar a toda la comunidad escolar, fomentando la participación activa de estudiantes, docentes y familias en la implementación de proyectos sostenibles. La creación de comités ambientales escolares y la organización de campañas de sensibilización son estrategias efectivas para fortalecer el compromiso colectivo.

Por lo tanto, las normativas ambientales no solo regulan el funcionamiento de los centros educativos, sino que también representan una oportunidad para transformar las instituciones en modelos de sostenibilidad y agentes de cambio para el cuidado del planeta.



Nota. Tomado de *Normativa Ambiental en Ecuador: Un Compromiso con el Futuro* [Ilustración], por Incinerox, 2024, [Incinerox](#), CC BY 4.0.

5.4. Apuntes sobre gestión de centros educativos infantiles

Para el estudio del presente tema, nos vamos a servir del documento en prueba denominado "Apuntes sobre gestión de centros educativos

infantiles", de Vicente Eduardo Rodríguez Paz, docente lojano y exdirector distrital de Educación, con una amplia experiencia como pedagogo y gestor de centros educativos.

En este documento, que consta en la Guía didáctica en la parte de Anexos como [Anexo 3. Apuntes sobre la gestión de centros educativos infantiles](#).

Se detallan todos los procesos inherentes y actividades necesarias a cumplir en la implementación de un centro de educación infantil, centro que está destinado a atender a niños de 3 a 5 años en los niveles de educación inicial 1 y 2, así como en preparatoria. (Rodríguez Paz, 2022).

El trabajo suyo, estimado estudiante, consiste en dirigirse al Anexo 3, para que lo lea de forma integral, de manera que pueda conocer al detalle la metodología y pasos para la creación y supresión de centros de Educación Inicial y Preparatoria.

Se espera que, con el conocimiento de esta unidad, no solo se convierta en docente, sino también en gestor, administrador, creador y emprendedor de centros educativos infantiles, de forma que su experiencia profesional sea fecunda, eficiente, orientadora y de calidad humano-pragmática.

A continuación, le presento una infografía representativa de los aspectos más esenciales que guiarán su lectura.

Aspectos representativos

La metodología y pasos para la creación y supresión de centros de Educación Inicial y Preparatoria que se plantea en el anexo, como podrá observar, es claro, coherente y con toda la información expuesta de manera pertinente para que el docente se convierta en gestor, administrador y asesor de centros educativos infantiles que se puedan crear de conformidad con la normativa ecuatoriana.

Con esta realidad, observe el siguiente video sobre "[Políticas de educación inclusiva en América Latina](#)", de autoría de Andrés Payá Rico (2021), y asócielo con los apuntes que constan en la infografía dado que, en el video en referencia, querido estudiante, apreciará lo que antes se conocía como educación especial. En este orden, la equidad, la calidad, la diversidad, universalidad, acceso, participación y transversalidad, son elementos indispensables en el tratamiento de este tipo de educación en el que los maestros debemos estar debidamente preparados bajo un nuevo paradigma en el amplio panorama de la diversidad cultural y social que nos caracteriza en Ecuador y en Latinoamérica; de manera que, los niños y las niñas, en calidad de alumnos con diversas capacidades, puedan tener acceso, sin sufrir ninguna marginación, en la nueva propuesta de un centro de educación infantil para que, en efecto, sea sostenible.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Sobre el estudio del capítulo 2 “Implementación y supresión de centros educativos infantiles”, ¿cuáles serían las dificultades con las que se toparía en la realidad de nuestro contexto educativo ecuatoriano, a la hora de comprometerse con la implementación y/o supresión de un centro educativo infantil sostenible?

2. En torno al capítulo 3 “Organización de centros educativos infantiles”,

¿Cuáles cree usted que serían las habilidades, las destrezas y los aspectos que más tendrían que tomarse en cuenta para organizar un centro educativo infantil sostenible?

3. Escuche y observe atentamente el video sobre “[Políticas de educación inclusiva en América Latina](#)”, de Andrés Payá Rico (2021), y extraiga la tesis, dos argumentos y una conclusión, pensando en que pueden ser aplicables a nuestra realidad educativa.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

4. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación, sobre los temas de estudio de las semanas 11 y 12, de la unidad 5, correspondiente al segundo bimestre.



Autoevaluación 5

1. Las Normas ISO 21001: Un nuevo estándar de gestión para instituciones educativas, se encuentran detalladas en:

- De la bibliografía complementaria de Laura Pitluk.
- En los anexos de la guía didáctica de esta asignatura.

c. En Internet, cuya dirección electrónica consta en la semana 11 de esta guía didáctica.



2. Las Normas ISO 21001:

- a. Se trata del nuevo estándar de gestión para instituciones educativas en general.
- b. Corresponde a un estándar centrado solo en la educación inicial.
- c. Se trata de un estándar internacional creado en el año 2022.



3. Esta normativa SO 21001 expresa que:

- a. Busca mejorar la calidad de la educación y, así, garantizar el crecimiento del país y la propia calidad de vida de la población.
- b. Le interesa el desarrollo exclusivo de la educación inclusiva.
- c. Es válida para la educación, la ciencia, la cultura, las artes y el humanismo.



4. La investigación *Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015 Caso Unidad Educativa Montebello*, de autoría de Marcelo David López Osorio, tiene como propósito:

- a. Investigar la conducta de los docentes de los centros escolares de educación inicial del Ecuador.
- b. Indicar que la educación superior en Ecuador es de bajísima calidad.
- c. Sostener que el objetivo fundamental es la propuesta de diseño de un sistema de gestión de la calidad educativa, que integra las normas internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015, en una de las unidades educativas de la provincia de Pichincha.



5. El documento de “Apuntes sobre gestión de centros educativos infantiles”, de autoría de Vicente Rodríguez Paz, consta en:

- a. De la bibliografía complementaria de Laura Pitluk.
- b. Internet.



- c. Los anexos de esta guía didáctica.
6. El documento de Vicente Rodríguez Paz es una guía en la cual se detalla todos los procesos inherentes y actividades necesarias a cumplir en la implementación de un centro de educación:
- a. Infantil.
 - b. De Educación básica superior.
 - c. Secundaria.
7. El documento de Rodríguez Paz sirve para:
- a. Orientar los trámites respectivos en torno a la creación de centros educativos infantiles sostenibles.
 - b. Trabajarlo como asignatura en los centros de educación secundaria.
 - c. Destacar fundamentalmente los valores institucionales, liderazgo y gestión de los padres de familia.
8. El documento sobre “Apuntes sobre gestión de centros educativos infantiles”:
- a. Toma información de la bibliografía complementaria de Laura Pitluk.
 - b. Se basa en información del Ministerio de Educación del Ecuador.
 - c. Está publicado digitalmente e impreso en papel por la Universidad Técnica Particular de Loja.
9. En “Apuntes sobre gestión de centros educativos infantiles”, se describe:
- a. La implementación y supresión de centros educativos infantiles.
 - b. Solo la implementación de centros educativos infantiles.
 - c. Solo la supresión de centros educativos infantiles.



10. En el “Mapa de procesos para un centro educativo infantil” constan los procesos:

- a. Aptitudinales, apetecibles y cognitivos.
- b. Lingüísticos, hermenéuticos y antropo-éticos.
- c. Gobernantes, sustantivos y adjetivos.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 6. El valor de la creatividad, del lenguaje y la comunicación en la gestión y liderazgo educativos

Figura 17

La creatividad, del lenguaje y la comunicación.



Nota. Tomado de Cinco claves para mejorar la salud de nuestros hijos [Fotografía], por El periódico, s.f., [El periódico](#), CC BY 4.0.

6.1. El valor de la creatividad

Este tema de estudio para la semana 13, lo encuentra desarrollado en el [Anexo 4. El valor de la creatividad](#) de la guía didáctica, de autoría de Guerrero (2013).

En este capítulo se hace referencia a la creatividad, como esa condición humana que le ha permitido generar novedades creativas y altamente calificadas como estéticas desde el compromiso activo que el ser humano ha desarrollado para ser feliz, útil a la sociedad, al trabajo y a la familia para que esta sea gratificante desde esa energía mental y pragmática que le es característica a toda persona que hace uso de esta capacidad.

Desde esta óptica, pregúntese, estimado estudiante:

- ¿qué es la creatividad?
- ¿para qué sirve?
- ¿cómo generar novedades creativas?
- ¿para qué el compromiso activo?
- desde la creatividad ¿está el secreto de una vida feliz?
- ¿en qué consiste lo gratificante de la vida?
- ¿en qué nos beneficia nuestra energía mental?

Estas son, entre otros interrogantes que en este capítulo le proporciona, con el objetivo de que usted genera su respuesta, sobre todo pensando en cómo puede llegar a ser enormemente creativo en su condición de docente, de gestor y de líder educativo.

Al respecto, en el [Anexo 5. Aspectos esenciales del valor de la creatividad](#) se describen algunas ideas sustantivas de cada uno de los 6 temas que tiene este capítulo. Usted, luego de leer íntegramente el capítulo en referencia, puede completar la tabla con otras ideas que crea necesarias desde su mirada de lector activo.

En este sentido, le sugiero que observe el siguiente video "[Eres creativo, lo sepas o no](#)", de Duncan Wancan, exdirector de creatividad de Disney, (2018), y responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensa al respecto?
- ¿cómo se asocian creatividad y trabajo?
- ¿cómo mira el autor la imaginación, curiosidad, inteligencia, intuición?
- ¿qué pasa con el stress y el subconsciente?
- ¿tiene que ver el desafío en el poder de la creatividad?
- ¿cómo abordaría un desafío en la docencia?
- ¿qué es lo que más le impresiona de este video?

Si puede localizar la película "Fantasía" para que la observe y vea cómo funciona la creatividad, sería un reto muy bien logrado para que continuemos poniendo en juego nuestra mejor circunstancia creativa, en especial en el campo de la docencia.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, recuerde que la mejor manera de aprender un tema es leyendo de forma comprensiva y luego escriba, es decir, desarrolle las actividades de aprendizaje recomendadas.

1. Diseñe las estrategias creativas que usted considere necesarias sobre liderazgo y gestión que se podrían emprender en los centros infantiles sostenibles.
2. Observe el video "[Eres creativo, lo sepas o no](#)", de Duncan Wancan (2018), extraiga la síntesis e indique de qué manera las ideas más sustanciales sobre la creatividad se las podría poner en ejecución en el campo de la docencia.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 14

Unidad 6. El valor de la creatividad, del lenguaje y la comunicación en la gestión y liderazgo educativos

Figura 18

El lenguaje y la comunicación



Nota. Tomado de *Comunicación Organizacional* [Ilustración], por Jamy Escobar Guevara, s.f., [EnColombia](#), CC BY 4.0.

6.2. El valor del lenguaje y la comunicación

La semana 14 está dedicada al estudio del “Valor del lenguaje y la comunicación”, cuyo tema lo encuentra en el [Anexo 6](#) de la guía didáctica.

Lea el documento de forma íntegra, por favor. Pues, se trata de uno de los valores substantivos que todo gestor y líder educativo debe asumir para que su labor educativo-administrativo-pedagógica se convierta en una herramienta de apoyo, de logro y de servicio a la otredad que necesita ser atendida, respetada y valorada a través de la comunicación correcta, armónica, directa, leal, sincera sobre asuntos que solo pueden ser debidamente canalizados desde la lengua materna en cuanto se tiene conocimiento de ella, en especial desde el ámbito metalingüístico, debido a que el lenguaje debe ser asumido pragmáticamente y desde una toma de conciencia personal de lo que a diario el líder y gestor educativo enuncia para que haya una auténtica comunicación y, por ende, se dé cuenta de que lo que mejor ha construido el espíritu humano en la corporalidad y mentalidad de la persona, es la palabra: ella es la

expresión más genuina, la que con más profundidad delata la subjetividad, la manera profunda de ser de cada individuo. La palabra es el yo del sujeto que brota para estar en contacto con el tú de los demás. (Guerrero- Jiménez, 2012).

A continuación, en el [Anexo 7. Aspectos esenciales del valor del lenguaje y la comunicación](#), se puntualizan algunas ideas sustantivas de cada uno de los 13 temas que tiene este tema.

Una vez que ha leído el capítulo propuesto y ha reflexionado sobre el poder de la palabra para ejercer una adecuada comunicación con nuestros congéneres y con la realidad cotidiana en general, observe el siguiente video “[Las palabras forjan nuestra personalidad](#)”, de Luis Castellanos (2018).

En este video hay algunos elementos sobre los cuales podemos fijar nuestra atención:

- ¿Qué produce el lenguaje positivo?
- ¿y qué produce el lenguaje negativo?
- ¿Influyen las emociones en la comunicación?
- ¿qué pasa si uno no puede regular las palabras?
- ¿para qué sirve la toma de conciencia?
- ¿tienen injerencia las competencias emocionales y lingüísticas?

Estas y otras interrogantes, le pueden ser útiles: ¿es verdad que las palabras nos vuelven seres creativos?, ¿el video tiene que ver con la palabra en la educación y en el profesorado?

En el video también se asegura que el lenguaje es contagioso, construye futuro, sirve para tener autonomía y valentía para expresar lo que sentimos sin dramatizar. A su vez, se indica que hay palabras que no son beneficiosas en el aula y, la inquietud de rigor: ¿qué tiene que ver el cerebro en el ámbito de la palabra?

En fin, son varias las interrogantes y las afirmaciones en torno a la palabra, y que Luis Castellanos las puede responder si usted le pone toda su atención a este exquisito mundo de palabras que este filósofo las emite con la mayor substancia humana.

6.3. El valor del lenguaje y la comunicación

El lenguaje y la comunicación son pilares fundamentales para la interacción humana y el desarrollo social. Los seres humanos, a través del lenguaje no solo transmiten ideas, sino que también construyen significados, se fortalecen vínculos y se comprende el mundo que les rodea.

En el ámbito educativo, el valor del lenguaje radica en su capacidad para facilitar el aprendizaje y el intercambio cultural, permitiendo a los estudiantes acceder al conocimiento de manera estructurada y significativa. Además, el lenguaje fomenta el pensamiento crítico y creativo, pues, permite a los individuos reflexionar sobre sus experiencias, cuestionar su entorno y generar nuevas perspectivas. En este sentido, el lenguaje no es solo una herramienta de comunicación, sino también un vehículo para el desarrollo cognitivo y emocional.

 La comunicación, por su parte, trasciende la transmisión de información, pues, implica un proceso bidireccional que incluye la escucha activa, la interpretación de mensajes y la respuesta adecuada. En el contexto educativo y profesional, una comunicación efectiva es esencial para construir relaciones colaborativas, resolver conflictos y alcanzar objetivos comunes.

El dominio de habilidades comunicativas, tanto orales como escritas, es una competencia clave en cualquier ámbito de la vida. Así mismo, el desarrollo de la comunicación no verbal, como gestos, posturas y expresiones faciales, complementa y enriquece el proceso comunicativo, contribuyendo a la creación de entornos de confianza y empatía. Por ello, en los espacios educativos, es vital enseñar y practicar estas habilidades para formar ciudadanos capaces de interactuar en contextos diversos y complejos.

Además, el lenguaje y la comunicación son herramientas poderosas para la transformación social. A través de la palabra, las personas pueden cuestionar injusticias, promover cambios y generar conciencia sobre temas cruciales, como la igualdad, la sostenibilidad y los derechos humanos. En un mundo globalizado, el aprendizaje de múltiples lenguas y la competencia intercultural se convierten en elementos esenciales para construir puentes entre diferentes culturas y comunidades. En los entornos educativos, reflexionar sobre el valor del lenguaje y la comunicación permite a los estudiantes no solo comprender su impacto en el desarrollo personal y profesional, sino también reconocer su potencial como agentes de cambio en la sociedad. En suma, el lenguaje y la comunicación no solo nos definen como individuos, sino que también nos conectan como humanidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Complete el [Anexo 7. Aspectos esenciales del valor del lenguaje y la comunicación](#) con las ideas que a su parecer sean las más sustanciosas para desarrollar nuestra habilidad comunicativa.
2. Elabore una reseña de aproximadamente 300 palabras sobre el video [“Las palabras forjan nuestra personalidad”](#), de Luis Castellanos (2018).
3. Responda al menos a cuatro de las interrogantes planteadas en el video en referencia.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 15

Estimado estudiante, en esta semana 15 última de trabajo, se le invita a revisar este tema corto, pero de gran importancia para culminar con su formación para convertirse en un líder institucional.

Unidad 6. El valor de la creatividad, del lenguaje y la comunicación en la gestión y liderazgo educativos

Figura 19

El líder institucional y la tecnología.



Nota. Tomado de *The concept of supporting human resource in the business* [Fotografía], por AdilMehmood, s.f., [Freepik](#), CC BY 4.0.

6.4. Innovación y Tecnología Educativa

Un gestor académico, debe de manera emergente formarse en cuanto a innovación y la tecnología, pues son conocimientos que están transformando profundamente la educación, redefiniendo la forma en que se enseña, aprende, gestiona el conocimiento y se lidera una institución. La integración de

herramientas tecnológicas en los procesos educativos no solo moderniza la enseñanza, sino que también permite personalizar los aprendizajes según las necesidades y estilos de los estudiantes.

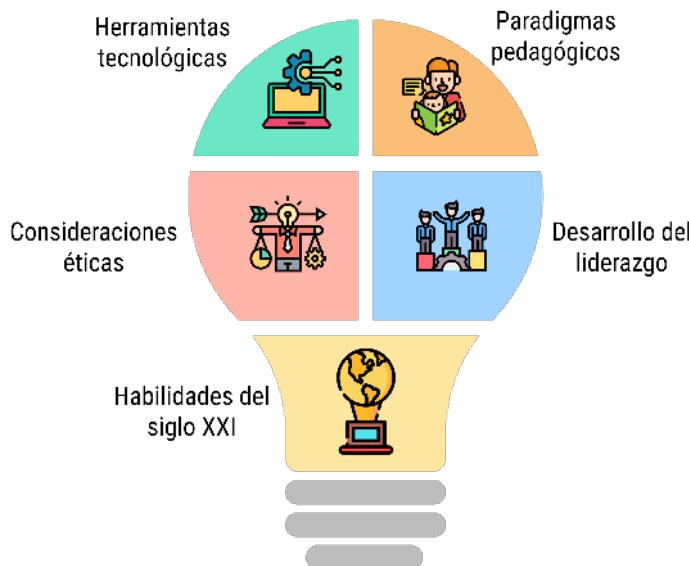
Plataformas de aprendizaje en línea, realidad aumentada, inteligencia artificial y otras innovaciones han ampliado el acceso al conocimiento, derribando barreras geográficas y temporales. Este enfoque tecnológico promueve un aprendizaje más activo, colaborativo e interactivo, donde los estudiantes dejan de ser receptores pasivos de información para convertirse en protagonistas de su propio proceso formativo.

Sin embargo, la implementación de la tecnología educativa va más allá de la mera adopción de herramientas digitales; requiere un cambio de paradigma en la pedagogía y la gestión educativa. Es fundamental que los docentes y directivos comprendan cómo integrar la tecnología de manera efectiva, alineándola con objetivos pedagógicos claros y diseñando experiencias de aprendizaje que sean significativas y relevantes. Además, la tecnología debe ser utilizada como un medio para fomentar competencias del siglo XXI, como la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la creatividad. Por ejemplo, la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos son estrategias innovadoras que, apoyadas en herramientas tecnológicas, potencian la motivación y el compromiso de los estudiantes.

Por otro lado, la adopción de innovación y tecnología en la educación plantea desafíos éticos, sociales y técnicos que no deben ser ignorados. Es esencial garantizar que las herramientas tecnológicas sean accesibles e inclusivas, evitando brechas digitales que puedan exacerbar las desigualdades existentes. Asimismo, la alfabetización digital tanto de estudiantes como de docentes es un componente clave para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la tecnología educativa. Reflexionar sobre estos aspectos permite a los futuros líderes educativos diseñar estrategias innovadoras que no solo optimicen el aprendizaje, sino que también promuevan una educación equitativa y sostenible, alineada con las demandas de una sociedad en constante evolución.

En resumen, la integración de la tecnología en la formación de un líder institucional es fundamental, pues, no solo optimiza los procesos de gestión, sino que también fomenta un liderazgo visionario capaz de enfrentar los desafíos de la era digital. Según Anderson y Dexter (2020), los líderes educativos que adoptan herramientas tecnológicas de manera estratégica no solo fortalecen la eficiencia administrativa, sino que también promueven entornos de aprendizaje innovadores, colaborativos y centrados en el desarrollo de competencias de la época actual.

Figura 20
La educación y la tecnología.



Nota. Pozo, X., 2024.

6.5. Herramientas digitales para la gestión y evaluación de centros

En la era digital, las herramientas tecnológicas se han convertido en aliados fundamentales para la gestión y evaluación de centros educativos. Estas herramientas permiten optimizar procesos administrativos, pedagógicos y estratégicos, facilitando la toma de decisiones basadas en datos precisos y en tiempo real. Sistemas de gestión escolar, como plataformas de información académica o software de planificación de recursos educativos (ERP),

centralizan y automatizan tareas como la matrícula, el registro de asistencia, la gestión de recursos y la comunicación con la comunidad escolar. Estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también contribuyen a la transparencia y la rendición de cuentas, elementos clave en la administración educativa moderna.

En el ámbito de la evaluación, las herramientas digitales han revolucionado la forma en que se mide el desempeño de estudiantes, docentes y la institución en su conjunto. Plataformas de evaluación en línea, analítica de datos educativos y aplicaciones de seguimiento del aprendizaje permiten realizar un análisis detallado de los resultados académicos y su alineación con los objetivos institucionales. Además, estas herramientas facilitan la implementación de procesos de autoevaluación y mejora continua, al proporcionar informes dinámicos que identifican fortalezas y áreas de mejora. Por ejemplo, los cuadros de mando digitales ofrecen una visión integral del desempeño del centro, permitiendo a los directivos establecer estrategias basadas en evidencia y monitorear su impacto a lo largo del tiempo.

El uso de herramientas digitales en la gestión y evaluación de centros educativos también fomenta la colaboración y la participación activa de toda la comunidad escolar. La comunicación a través de aplicaciones móviles, plataformas de gestión del aprendizaje (LMS) y entornos virtuales de colaboración permite una interacción más fluida entre docentes, estudiantes y familias. Asimismo, estas herramientas son esenciales para integrar enfoques innovadores, como el aprendizaje personalizado y la gestión basada en competencias. No obstante, su implementación requiere de una adecuada formación y alfabetización digital por parte de los equipos directivos y docentes, así como de un enfoque ético que garantice la protección de los datos y la equidad en el acceso. Reflexionar sobre estas cuestiones en el nivel de posgrado permite a los futuros líderes educativos diseñar y gestionar centros más efectivos, innovadores y adaptados a los desafíos del siglo XXI.



Para concluir el tema, le invito a revisar el siguiente artículo sobre las [Propuestas educativas mediadas por tecnologías digitales](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le invito a su reflexión con estas actividades planteadas sobre la materia de la semana 15.

1. ¿Cuál es el rol del gestor académico en la implementación de tecnología educativa y cómo puede este promover un aprendizaje personalizado y significativo?

Analice los cambios paradigmáticos necesarios en la pedagogía y gestión para alinear las herramientas tecnológicas con los objetivos educativos, considerando los beneficios y desafíos éticos de su implementación.

2. Reflexione sobre cómo las herramientas digitales pueden optimizar la gestión y evaluación en centros educativos.

Explique cómo estas tecnologías facilitan la toma de decisiones basadas en datos, fomentan la transparencia y promueven una educación equitativa, incluyendo ejemplos prácticos de su uso en el ámbito administrativo y pedagógico.

3. Analice la importancia de la alfabetización digital para docentes y directivos en la integración de tecnologías educativas.

Discuta cómo esta competencia contribuye a superar barreras sociales, técnicas y éticas, y cómo impacta en el liderazgo visionario y en la creación de entornos innovadores centrados en el desarrollo de competencias del siglo XXI.

Nota. Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

4. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación sobre los temas de estudio de las semanas 13, 14 y 15, de la unidad 6, correspondiente al segundo bimestre.



Autoevaluación 6

1. El tema del valor de la creatividad en un gestor y líder en educación:
 - a. Solo les sirve a los educadores de educación inicial.
 - b. Aparece frente a la opinión mala, sesgada e ideológica mal trazada que tiene un docente.
 - c. Se da para fortalecerse moral y profesionalmente, dado que la creatividad engrandece el espíritu humano y se enaltece de gozo por un trabajo bien hecho, por pequeño y sencillo que sea.
2. Un líder y gestor educativo aprende a emplear bien el tiempo para resolver los problemas existentes; y esto solo es posible desde la creatividad, que es un tipo de actividad mental que se expresa, especialmente en las personas:
 - a. De actitud transparente.
 - b. Con poco tesón, pero de mucha influencia política.
 - c. Audaces y que tengan muchos títulos académicos.
3. “La capacidad de observación, la curiosidad, la admiración, el asombro, el interés por saber cómo son las cosas y cómo funciona nuestra realidad”, son asuntos de:
 - a. Un compromiso activo.
 - b. Un compromiso ambicioso y agresivo.
 - c. Poca energía mental.
4. “Por la curiosidad y el empeño personal de unos pocos individuos las culturas evolucionan y el resto de personas aprenden a servirse de esos adelantos” e inventos que:
 - a. Solo benefician a los docentes de educación inicial.
 - b. Benefician a cada grupo humano.
 - c. Solo a los que son inmensamente creativos, sean líderes o no.

5. En el video “Eres creativo, lo sepas o no”, de Duncan Wancan, exdirector de creatividad de Disney, (2018) se:



- a. Niega el poder de la creatividad que tienen los docentes.
- b. Sostiene que la imaginación, la curiosidad y la inteligencia no tiene que ver nada con la creatividad.
- c. Asegura que todo ser humano es creativo por naturaleza.

6. ¿Qué es lo que mejor ha construido el espíritu humano en la corporalidad y mentalidad de la persona?



- a. La palabra.
- b. Los gestos.
- c. La mirada.



7. La palabra es lenguaje:



- a. Especialmente de la gramática.
- b. De conciencia.
- c. Que sirve para la respiración y conspiración.



8. En el tema sobre “El valor del lenguaje y la comunicación”, el autor:



- a. Sí analiza el problema de la comunicación agresiva.
- b. Asevera que la autenticidad y la confianza son elementos peligrosos para que fluya una auténtica comunicación.
- c. Afirma que el liderazgo y el gestor educativo niegan la posibilidad de convertirse en asesor de asuntos pedagógicos.



9. ¿Quiénes practican, lamentablemente, la intolerancia y la manipulación comunicativas?

- a. Los ciudadanos que enrumban la comunicación por el camino de la verdad.
- b. Los inflexibles, intransigentes y dogmáticos que tienen una actitud rígida y cerrada en el orden del respeto y la consideración a los demás.

- c. Los individuos honestos, con una adecuada educación lingüística y un alto honor de lealtad a la verdad y al contacto con la realidad.
10. El video "Las palabras forjan nuestra personalidad, de Luis Castellanos (2018), se refiere:
- Exclusivamente a promocionar la educación inclusiva.
 - Especialmente al tratamiento nocivo que tienen las emociones en la comunicación.
 - A sostener que el lenguaje positivo ayuda a forjar nuestra personalidad para que la palabra fluya con más autenticidad
11. ¿Por qué es importante que un gestor académico se forme en innovación y tecnología educativa?
- Porque es una tendencia moderna sin impacto real en la educación.
 - Porque transforma la enseñanza, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.
 - Porque reemplaza la enseñanza tradicional por completo.
 - Porque reduce la necesidad de docentes en el aula.
12. ¿Cuál de las siguientes herramientas NO es utilizada para la gestión y evaluación en centros educativos?
- Sistemas de gestión escolar.
 - Plataformas de evaluación en línea.
 - Software de edición de imágenes.
 - Cuadros de mando digitales.
13. ¿Cómo contribuye la tecnología a la equidad educativa?
- Eliminando barreras geográficas y ampliando el acceso al conocimiento.
 - Sustituyendo a los docentes con inteligencia artificial.
 - Asegurando que todos los estudiantes aprendan al mismo ritmo.



- d. Limitando el acceso a contenido solo para estudiantes con dispositivos avanzados.
14. ¿Cuál es un desafío clave en la implementación de tecnología educativa?
- a. Garantizar el acceso equitativo y la alfabetización digital.
 - b. Eliminar completamente los métodos tradicionales de enseñanza.
 - c. Priorizar el uso de herramientas digitales sin planificación pedagógica.
 - d. Sustituir la interacción presencial entre docentes y estudiantes.
15. ¿Cómo pueden los líderes educativos mejorar la gestión institucional con tecnología?
- a. Aplicando plataformas digitales para optimizar procesos y evaluar el rendimiento.
 - b. Reduciendo la interacción con la comunidad escolar para automatizar tareas.
 - c. Evitando el uso de datos para la toma de decisiones.
 - d. Implementando tecnología sin capacitación previa.

[Ir al solucionario](#)



Estimado estudiante, ha llegado al fin del trabajo en esta materia, que espero haya respondido a sus expectativas, como última actividad de aprendizaje, le recomiendo que revise todos sus apuntes para iniciar con el repaso de la información desarrollada en el segundo bimestre, en la materia de Gestión y liderazgo en centros educativos infantiles sostenibles.



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Querido estudiante, ahora sí, una vez que terminó el estudio analítico, teórico y práctico que ejerció en el segundo bimestre a través de su dedicación constante y disciplinada, la semana 16 está destinada para que haga una revisión teórica y práctica de esta asignatura.

Fíjese, sobre todo, en aquellos temas que le son de más difícil comprensión. Revise si desarrolló bien las actividades recomendadas, las autoevaluaciones y todas las actividades que constan en el plan docente.

Toda esta revisión le sirve para rendir el examen escrito del segundo bimestre, y pensando siempre en que se cumpla el logro de aprendizaje trazado en cada semana de estudio.





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El modo aplicacionista no funciona.
2	b	Es el encuadre más idóneo según lo señala la bibliografía básica.
3	c	Si no suceden no hay gestión.
4	a	Sin un equipo directivo la gestión educativa se vuelve nula.
5	b	El efecto más pertinente es siempre el educativo.
6	c	Los procesos los ejecutan el equipo de docentes.
7	a	Los buenos resultados surgen desde un buen entrenamiento.
8	b	Los sueños son un componente de esperanza para que las realizaciones educativas se den al más alto nivel humano.
9	c	Debido a la serie de estudios que al respecto se han llevado a cabo.
10	a	Las otras tendencias son nocivas en el desarrollo de las diferentes etapas educativas.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Si no es así, la gestión resulta insulsa.
2	b	El juicio tiene que ser fundamentado para que la gestión sea creíble.
3	c	La pedagógica será siempre la mirada de mayor connotación en el campo educativo.
4	b	De lo contrario al directivo le resulta difícil trabajar solo.
5	a	Pues, es el encuadre más adecuado.
6	b	Son elementos necesarios en una tarea en equipo.
7	c	Desde esta realidad el director puede empaparse de cómo llevan a cabo los docentes su tarea educativa.
8	c	El director, por ser la cabeza mayor de la institución.
9	a	Debido a que los planteamientos son coherentes en el ámbito de la gestión educativa.
10	b	Es decir, como conclusión final del capítulo en estudio.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La comprensión es el punto básico.
2	c	El clima emocional debe ser el más adecuado para que el proceso educativo funcione en condiciones óptimas.
3	c	Si no es así, es imposible que haya una visión sistemática.
4	a	En muchos casos más ha primado la sanción que la reflexión.
5	a	Al leer el artículo, efectivamente es la planificación y ejecución de procesos de autoevaluación los que garantizan la gestión educativa.
6	a	Si no se da ese reconocimiento la gestión educativa no es tal.
7	a	Porque esos son elementos positivos para la autoridad.
8	b	El privilegio debe estar centrado en lo pedagógico, porque ese es el sentir esencial de la educación.
9	a	Sobre todo desde la palabra transparente, respetuosa, franca.
10	c	Es la mejor forma que un directivo tiene para proceder así en la gestión de la palabra.
11	b	La innovación organizacional no se trata solo de herramientas tecnológicas, sino de una transformación en la forma de pensar y gestionar la educación para hacerla más adaptable y sostenible.
12	b	Un liderazgo innovador motiva y guía a la comunidad educativa para adoptar cambios sostenibles, fomentando la creatividad y la adaptación continua.
13	b	Las alianzas estratégicas fortalecen la capacidad de innovación al proporcionar apoyo técnico y financiero, permitiendo la implementación de soluciones sostenibles.
14	b	La adopción de innovaciones debe ser progresiva y demostrarse con resultados tangibles para generar confianza en la comunidad educativa.
15	b	Los huertos escolares no solo enseñan sobre sostenibilidad, sino que también fomentan el aprendizaje activo y la conciencia ecológica desde edades tempranas.

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Como instancia mayor que está preparada para ese acompañamiento.
2	b	Sobre todo por el afecto y la calidad humana sentida presencialmente en el instante del acto educativo.
3	c	Porque este traza el sendero por donde debe avanzarse.
4	a	En este accionar funciona el compromiso y la responsabilidad del directivo.
5	a	Esas cinco miradas tienen un papel esencial cuando la realidad educativa se centra en los otros de manera consciente y responsable.
6	a	Es decir, de manera rutinaria.
7	c	Es decir, en problema como solución.
8	a	Esta aseveración se da porque se cree que el ejercicio de la autoridad debe ser severo, frío y nada agradable.
9	c	Así lo constata el alumno que se dedica a desarrollar cada una de las actividades de aprendizaje.
10	a	El estudio realizado en el artículo hace énfasis en la importancia de la relación familia-escuela.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El estudiante lo constata de inmediato.
2	a	En efecto, es un nuevo estándar de gestión en la educación.
3	a	La calidad entendida como un compromiso de mejora en todos los ámbitos que le son inherentes a la educación.
4	c	Se trata del sistema de gestión de la calidad educativa, que integra las normas internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015 aplicadas en un centro educativo ecuatoriano.
5	c	Al revisar los tres documentos, el anexo aparece en la guía didáctica.
6	a	Todo el documento está centrado en la educación infantil.
7	a	Se trata de una información pertinente, que le ayuda al gestor a realizar la actividad propuesta.
8	b	Es la mejor fuente de referencia.
9	a	Ambos elementos están descritos en el documento.
10	c	Estos son elementos indispensables en el mapa de procesos propuesto.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Desde esa óptica el poder creativo es el más idóneo.
2	c	Si la actitud del líder y gestor no es transparente, su accionar no tiene sentido.
3	a	Desde la pasividad la creatividad no se genera.
4	b	Sería muy penoso que solo sirvan para un grupo exclusivo.
5	c	Aunque muchos no se den cuenta de este sabroso y asombroso valor.
6	a	Sin la palabra el ser humano no podría realizarse plenamente.
7	b	Solo la conciencia activa el bienestar y la trascendencia de la palabra.
8	a	Este tipo de comunicación es inadecuada, ofensiva y, por ende, poco creativa y nociva en el ámbito de una adecuada comunicación desde la palabra pulcra, respetuosa y con dinámica humana.
9	b	Por supuesto, solo los individuos inescrupulosos pueden atreverse para responder ante el mundo tan irresponsablemente.
10	c	Es una realidad muy hermosa en las personas que así actúan siempre, positivamente.
11	b	La innovación y la tecnología permiten personalizar el aprendizaje y mejorar la calidad educativa, convirtiendo a los estudiantes en protagonistas de su formación.
12	c	Las herramientas digitales en educación deben facilitar la gestión, evaluación y análisis del aprendizaje, mejorando la toma de decisiones y la transparencia institucional.
13	a	La equidad digital implica garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a la tecnología y la formación necesaria para aprovechar sus beneficios.
14	a	La integración efectiva de la tecnología requiere una planificación estratégica que considere el acceso, la formación y el uso responsable de los recursos digitales.
15	a	Un liderazgo innovador utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia, la transparencia y la colaboración en los procesos educativos y administrativos.



Pregunta Respuesta Retroalimentación

Ir a la autoevaluación





5. Glosario

La información de este glosario ha sido tomada de Oxford Languages, Google, 2022.

Antaño: tiempo pasado indeterminado que queda lejano del presente.

Antropo-ética: se trata de una ética de la conciencia y de la conceptualización compleja del género humano que comprende la tríada individuo- sociedad especie, donde las interacciones entre cada uno de ellos los hace sostenerse, retroalimentarse y religarse.

Anexo: algo que va unido a otra cosa de la cual depende o que está muy relacionado.

Asimetría: falta de simetría.

Áulico: se refiere al aula, al salón de clase.

Cognición: Capacidad del ser humano para conocer por medio de la percepción y los órganos del cerebro.

Estética: referente a lo bello, al orden, a la armonía.

Fenomenología: estudio filosófico del mundo en tanto se manifiesta directamente en la conciencia; el estudio de las estructuras de la experiencia subjetiva.

Hermenéutica: Técnica o método de interpretación de textos para encontrar el verdadero sentido de las palabras.

Insulso: que es soso y no tiene gracia ni interés.

Metalingüística: Estudio consciente de la lengua en cada persona que sabe para qué le sirve en relación con la cultura y con la sociedad.

Otredad: el reconocimiento del otro como un individuo diferente, pero que necesita para su realización de todos los demás.

Heligar: volver a ligar una cosa con otra estrechamente.





6. Referencias bibliográficas

Donato, V. (2019). La gestión del director hacia la formación de sus docentes. En Pitluk, L. (2019). *La gestión escolar*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones

García, R., & López, S. (2021). Educación y sostenibilidad: Retos y oportunidades en el siglo XXI.

Guerrero-Jiménez, G. (2012). *El valor de lo humano*. Universidad Técnica Particular de Loja

Guerrero-Jiménez, G. (2018). *Texto-guía virtual de Redacción y comprensión lectora I*. Universidad Técnica Particular de Loja

León Sánchez de, B. (2011). La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as. XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Universidad de Barcelona. https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4440/larelacionfamiliaescuelayrepercusionenlaautonomiay.pdf

López, M., & Martínez, J. (2022). *Estrategias educativas para la sostenibilidad: Una visión integral*. Madrid: Ediciones Verde.

López Osorio, M. (2020). *Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015. Caso: Unidad Educativa Montebello*.

Publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7766/1/T3355-MGCI-L%C3%B3pez-Gestion.pdf>

Martínez, P., & Pérez, J. (2019). Pedagogía para un futuro sostenible: Educación infantil y valores ambientales. Barcelona: Ediciones EcoGlobal.

Moreno, M., Marthe, N. & Rebolledo, L. (2014). *Cómo escribir textos académicos según normas internacionales*. Universidad del Norte de Barranquilla

Moya Martínez de, M. del V., & Madrid Vivar, D. (2015). La Educación Infantil que queremos: investigaciones y experiencias [Early Childhood Education that we want: research and experiences]. ENS AYOS. *Revista De La Facultad De Educación De Albacete*, 30(2), 1-9. <https://revista.uclm.es/index.php/ensayos/article/view/934>

Normas ISO 21001: 2018. Un nuevo estándar de gestión para instituciones educativas. (2019). Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/iso-21001-un-nuevo-estandar-de-gestion-para-instituciones-educativas>

Pitluk, L. (coord.). (2019). *La gestión escolar. El desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones

Rivera Paipay, K. y Yupanqui Bustamante, T. (2019). La Norma ISO 21001:2018–Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima. UIDE. INNOVA Research Journal. Vol. 4. (Nro. 3.2). <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1190/1610>

Rodríguez Paz, V. (2022). Apuntes sobre gestión de centros educativos infantiles. Documento en prueba. Universidad Técnica Particular de Loja.

Sterling, S. (2010). Educación para la sostenibilidad: perspectivas y prácticas en la educación superior. Routledge.

Tilbury, D. (2011). Educación para el desarrollo sostenible: una revisión experta de los procesos y el aprendizaje. Unesco.

Valles de Rojas, M. E., Rodríguez, H. J., Del Valle Giraldoth, D., Rojas Chacín O. J. & Jiménez Reyes, D. D. (2017), Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias, Bogotá:

Editorial Politécnico Grancolombiano, Panorama 11(20), pág. xx-xx. https://www.researchgate.net/publication/320657485_Gestion_del_director_para_el_fortalecimiento_del_proceso_educativo_en_las_escuelas_primarias





7. Anexos

Anexo 1. La escritura de un ensayo

Galo Guerrero-Jiménez¹

En mi libro de *Expresión oral y escrita* (2013), dedico algunas páginas para indicar lo que es el ensayo como una de las herramientas de escritura más eficaces que un escritor, académico, estudiante, profesor, profesional, científico o investigador en cualquier disciplina humanística pueda expresar sus reflexiones acerca de un tema determinado y [presentar] una interpretación subjetiva y libre sobre un aspecto de la realidad.

Su misión es plantear cuestiones y señalar caminos sin llegar a soluciones firmes. El punto de vista que asume el autor del ensayo al tratar un tema, adquiere primacía y es lo que lo caracteriza (Moreno et al., 2014, p. 49) para que pueda exponer sus ideas de manera flexible y abierta, pero con el rigor intelectual que al escritor le caracteriza para verter sus reflexiones con la mayor profundidad que su talante humano le permita expresar con solvencia en el manejo adecuado del lenguaje, con la mejor intención estética y con ciertas dosis de carácter “científico, alguna pretensión filosófica, explícitas intenciones didácticas, un afán divulgativo e, incluso, una finalidad persuasiva” (Hernández, 2005, p. 272) en un lector que atento se deja llevar por la lectura de la temática propuesta.

Bajo estas circunstancias, lo primero que hace un ensayista es tener un dominio absoluto del tema que desea escribir, no para describirlo científica, ni técnica, ni literariamente, dentro de la pureza de estilo que a estos géneros les caracteriza, si no para expresar lo que muy personalmente siente y cree que hace falta decirlo para que la comunidad lectora pueda reflexionar acerca de ese punto de vista muy personal de un experto y, sobre todo de un humanista, que tiene la intención de comunicar lo más profundo de su subjetividad, de su yo personal que lo emociona racionalmente y que lo motiva a participar con su opinión efectiva, oportuna y libremente intencionada hacia algún vector de la realidad que quiere criticar, interpretar o crear bajo su exclusiva responsabilidad.

Esta libre exposición de ideas debe tener la suficiente dinámica, sencillez, seriedad, y agilidad estructural para escribirlo bajo parámetros muy diferentes a los de la redacción de un artículo científico o de una obra

¹ Este tema ha sido tomado de Guerrero-Jiménez, G. (2018). *Texto-guía virtual de Redacción y comprensión lectora I*. Universidad Técnica Particular de Loja.

literaria, por ejemplo. En este sentido, el ensayo no posee una estructura concreta, apartados concretos como otros tipos de textos. Es la línea de pensamiento de su autor la que va fijando su estructura: dicha estructura es abierta porque cambia con relación a una serie de digresiones, asociaciones, que dan lugar a la aparición de un nuevo tema en relación con lo tratado. No tiene como finalidad dar cuenta del proceso lógico de investigación, con lo cual no es necesario pormenorizar los contenidos” (Sánchez, 2006, p. 443).

Esta ausencia de estructura formal, “su heterogeneidad, su polivalencia y su flexibilidad formal para adaptarse a cualquier asunto (...) [y] la variedad es el rasgo que mejor define al ensayo, tanto en los temas, en la extensión y en la forma del discurso, como en la finalidad que el escritor se propone alcanzar” (Hernández, 2005, p. 272), centrando su atención, eso sí, en el contenido de la tesis que pretende defender con la fuerza de sus razones y con ciertos argumentos de autoridad, localizados en fuentes bibliográficas que tienen relación con el tema tratado, y que el autor los cita para fortalecer su análisis mostrando las mejores evidencias.

De esta manera, el ensayo adquiere la suficiente solidez intelectual, e incluso moral, porque se abre una “forma de entender y percibir la realidad” (Sánchez, 2006, p. 443), e incluso inédita para muchos lectores que les puede despertar una serie de inquietudes, sobre todo en cuanto a orientarlos sobre un tema que quizá no tenían ni idea de cómo podían comprenderlo o interesarse por él.

Anexo 2. Cómo se elabora una relatoría

Galo Guerrero-Jiménez¹

En la vida escolarizada, académica y profesional, a la hora de leer y de escribir, es necesario responder a distintas situaciones de comunicación. No es suficiente con conocer lingüísticamente la ortografía, la sintaxis, la morfología, la semántica e incluso la pragmática para que la comunicación sea efectiva en términos de comprensión, interpretación y situaciones crítico-valorativas de un escrito determinado. Es prioritario que todo lector y escribiente conozca los diferentes discursos escritos, los cuales están clasificados en tipologías textuales o géneros, cada uno con sus propias particularidades y criterios que hacen la distinción entre uno y otro género escrito.

Con estas formalidades e instrucciones lingüístico-formales y contextuales, el que escribe puede crear un texto que sea entendible y debidamente interpretado y valorado por el lector. Como señala Guiomar Ciapuscio: "Quien escribe un texto académico o profesional debe esforzarse por formular el conocimiento complejo que hay que transmitir de manera comprensible y precisa: para ello debe echar mano de estrategias globales generales de presentación de la información y de estrategias específicas de tratamiento de expresiones particulares" (2014, p. 291).

Y si el autor cumple con todo un complejo trabajo de producción del texto escrito, el lector también está en la misma situación de complejidad para comprender y valorar el texto leído desde su mejor esfuerzo cognitivo y en orden a una serie de operaciones de diversa índole que debe ejecutar.

El lector procesa la información a partir de las expresiones que contiene el texto para construir una interpretación; interpretar no es, sin embargo, extraer información del texto, sino también evocar y relacionar meramente conocimientos previos, que estarán, además, asociados a experiencias, creencias y valores que desempeñan un papel importante en esta operación" (Ciapuscio, pp. 291-292).

Y dentro de esta complejidad lectora, entra en juego el funcionamiento biológico del sujeto lector, que Giovanni Parodi lo describe así:

¹ Tomado de Guerrero-Jiménez, G. (2020). Guía didáctica virtual de lectura y redacción de textos académicos. Universidad Técnica Particular de Loja. pp. 70-73.

Para leer es necesario estar en condiciones de ver, esto es, tener el sentido de la vista. Pero (.), existe una condición más fundamental: es necesario mantener un cerebro que permita al lector ser capaz de leer. En efecto, el cerebro humano contiene un conjunto de neuronas especializadas de las que, ante determinados estímulos, crecen ciertas prolongaciones filiformes, denominadas axones. Estas neuronas se conectan entre sí mediante las llamadas *sinapsis*, formando estructuras específicas para cada estímulo (2010, p. 25).

Estos aspectos tanto de la lectura como de la escritura son apenas unos cuantos elementos de los muchos que hay que considerar, según sea el tipo de texto que hay que escribir y/o leer. Así, por ejemplo, si se trata de redactar una relatoría, el autor y el lector deben saber que no es lo mismo que escribir un resumen o un texto expositivo.

La relatoría es un informe de lectura muy valorado en el mundo académico.

En una relatoría se puede exponer, describir, explicar, analizar, interpretar o argumentar. La relatoría les permite a los estudiantes ampliar sus conocimientos, recoger información, estructurar su pensamiento, forjarse un criterio propio y prepararse para abordar otras formas de escritura más complejas" (Moreno et al., 2014, p. 15).

Una manera, aunque no sencilla, pero sí funcional, para escribir una relatoría se la puede condensar en seis pasos:

1. Se describe sintéticamente el texto leído.
2. Se extrae la tesis o las ideas esenciales.
3. Se presentan los argumentos que sustentan la tesis o las ideas principales.
4. Se escribe un aporte personal: el estudiante lector toma posesión argumentando frente a la tesis e ideas centrales del texto.
5. Se puntualizan observaciones sobre el texto: en este apartado el relator expone las apreciaciones que el texto le haya podido generar en relación con el estilo, su lectura, su densidad o cualquier otro aspecto que considere importante manifestar.

6. Se describen las referencias citadas: al menos debe acudirse a dos fuentes (Moreno et al., p. 16).

De esta manera, el estudiante pondrá en práctica todo su componente intelectual en vista de que la relatoría solo es posible si se ha leído desde la mejor comprensión literal e inferencial.

Anexo 3. Apuntes sobre la gestión de centros educativos infantiles

Vicente Eduardo Rodríguez Paz

Introducción

El presente documento es una guía en la cual se detalla todos los procesos inherentes y actividades necesarias a cumplir en la implementación de un centro de educación infantil, centro que está destinado a atender a niños de 3 a 5 años en los niveles de Educación Inicial 1 y 2, así como en preparatoria.

Se ha incorporado a ella cuatro capítulos en los cuales se trata desde el ámbito y la importancia de un centro de educación infantil la metodología de creación y supresión de centros, los pasos fundamentales en la ingeniería de la nueva organización, así como los principios del Gobierno institucional y las políticas de educación inclusiva.

La guía por sobre todo pretende dirigir a las participantes en todos los elementos fundamentales para comprender cómo debe iniciarse un centro educativo infantil y por ende todos los requisitos que deberían cumplirse para que el centro no solamente sea reconocido ante el Estado, sino que también logre una relevancia en la comunidad y por ende como proyecto tenga una sostenibilidad adecuada.

Todo profesionista está invitado a desarrollar su profesión hasta el nivel de ser emprendedor, es decir, yo no solamente buscar un empleo, sino generar fuentes de empleo. A esta etapa se accede después de haber transitado generalmente algún tiempo dentro de la profesión y, por lo tanto, conocer los pormenores de esta frente, a lo cual se podría decir que se posee el grado de experiencia mínima como para poder emprender. Es conocido por todo el adagio de que para saber mandar hay que primero saber obedecer y esto se aplica a que un profesional debe en sus primeras etapas de la vida laboral conocer todas las actividades ingredientes a un centro de educación infantil, por quien aspire a desarrollarse como directivo o emprendedor, debe conocer aspectos básicos como: la planificación de una clase para el nivel inicial, o las particularidades del trabajo por rincones y los pormenores de la recepción y entrega de los niños en jornada diaria.

Todo este bagaje de experiencia se complementa luego con los componentes de administración y gestión que debe conocer para poder

gestionar su centro desde principios de calidad, valor agregado, innovación, sostenibilidad y sustentabilidad económica.

Afirmamos que los mejores amigos de un buen administrador son la experiencia y la capacidad de innovar y los mejores consejeros siempre serán un buen financiero y un excelente abogado, por cuanto corresponderá al gestor de un centro educativo encarar problemas económicos y decisiones basadas en el marco legal.

Esta guía también insiste respecto a la necesidad de una visión por procesos para gestionar cualquier tipo de organización incluido un centro de educación inicial, de tal manera que los procesos estén desplegados en manuales que cada uno de los funcionarios conoce y maneja y a la vez le permiten comprender cuál es la importancia del desempeño de sus funciones dentro de la estructura organizacional. Una organización basada en procesos tiene la potencialidad de ser a futuro acreditada bajo normas y estándares de calidad internacional, por ejemplo, aquellas que corresponden a la Norma ISO 21001 – 2018, aplicable a centros educativos desde el nivel inicial hasta un doctorado.

La guía recoge además los principios de la educación inclusiva desde la visión del Índex de inclusión planteado por Ainscow y Booth, paso inicial para implementar una sana cultura de inclusión que refuerce el espíritu democrático en las organizaciones educativas.

Pero, especialmente, la implementación de un centro infantil cumple una función social relevante y pertinente, esto es brindar educación a los niños en la primera infancia, y para ello las personas que gestionen estos centros deben demostrar un altísimo compromiso con la educación de los niños desde 3 a 5 años de edad; mostrar, además, una predilección al trabajo con los niños, al desarrollo de su creatividad, desarrollo emocional y en fin su evolución integral como entes productivos a la sociedad.

1. Ámbitos de la escuela infantil

1.1. Conceptualizando a la educación infantil

Un centro de desarrollo infantil es una organización cuya misión fundamental es la de prestar servicios y atención integral a los niños en edades comprendidas entre los 3 y 5 años, en el nivel que actualmente se conoce en la LOEI como Educación Inicial en niveles 1 y 2.

El MINEDUC como ente rector de la política pública educativa en el Ecuador ha determinado dentro de su macro planificación como objetivo estratégico el desarrollo de la educación inicial, para cubrir el déficit que en el año 2013 existía respecto a la atención de niños de 3 a 5 años, la cual en ese entonces señalaba que existía únicamente un 25 % de la población de niños en esa edad en recibir el servicio educativo.

El Ministerio de Educación ha planteado, dentro del ODS 4, el OE1.

Incrementar la cobertura en Educación Inicial (3 a 4 años), que plantea:

Educación Inicial con Calidad y Calidez. - Fortalecer la calidad de Educación Inicial a nivel nacional a través de un modelo de gestión descentrado que ejerce la rectoría, amplía la cobertura y mejora la oferta educativa del nivel de forma inclusiva, promoviendo el ejercicio de derechos con todos los agentes educativos. (MINEDUC, 2012).

Que ha conseguido los siguientes resultados:

- 4.603 establecimientos del MINEDUC donde se imparte Educación Inicial.
- 101.922 personas de 3 y 4 años, 11 meses matriculados en Centros de Educación Inicial Públicas y fiscomisionales en el año 2012 (No incluye Centros MIES).
- 262 establecimientos que aplican los lineamientos didácticos de Educación Inicial para ambientes.
- 759 instituciones educativas con Educación Inicial, implementadas con ambientes internos y externos. (MINEDUC, 2012).

Por ende, la ampliación de la cobertura de la educación inicial en sus 2 niveles es una prioridad permanente del Estado y a la cual se suma a la iniciativa de los planteles fiscomisionales, municipales y particulares, siendo estos últimos una valiosa opción para atender las necesidades en territorio e incluso a nivel de organización parroquial o barrial, constituyendo con ello una posible fuente de ingresos para las personas que quieran emprender en esta actividad.

Si bien la educación inicial no está considerada dentro de los niveles de la educación básica obligatoria, constituye una fuente experiencial muy

importante en la formación integral de los niños, debido a que potencia su capacidad de socialización y el aprestamiento requerido para la posterior etapa escolar.

El centro de educación inicial ha evolucionado desde décadas anteriores, respecto al imaginario colectivo del jardín de infantes o de la guardería, pues es un centro en donde se gestionan las primeras nociones de la construcción del aprendizaje social y de la interacción grupal del niño, base fundamental para construir los fundamentos del aprendizaje a lo largo de su vida.

En Ecuador, según el censo de población y vivienda del 2010, existen 1'691.142 niños en edades de 0 a 5 años; de ellos, observándose que solo el 25 % que asiste a una escuela de educación inicial, lo cual determina una posibilidad de emprendimiento bastante prometedora.

Al comprender que es una obligación ineludible del Estado asegurar el acceso a la educación gratuita en todos los niveles de básica y bachillerato y considerar además que la educación inicial cumple una función predominante en el desarrollo integral del niño de 3 a 5 años, se la considera como de alta prioridad la formación de centros educativos en sus diferentes sostenimientos de tal manera que la oferta educativa se amplíe.

A continuación, se expondrán los fundamentos para implementar un centro educativo inicial, pero primero se expondrán los tipos de centros educativos que existen basados en el sostenimiento, es decir en la fuente de financiamiento o de promoción que permite el desarrollo de sus actividades, se explorará así mismo el marco normativo respecto a esta clasificación.

1.2. Tipos de centros educativos con base en su sostenimiento

Existen tres clases de sostenimiento de los centros educativos que ofertan Educación Inicial, los de tipo público, privados y los fiscomisionales, que se diferencian entre sí, por la naturaleza del sostenimiento financiero que tienen, lo cuales se detallan a continuación:

Centros fiscales (públicos). - son aquellos cuya infraestructura pertenece al estado, el cual se encarga a la vez de asignar a los docentes para que trabajen en él; estos docentes pueden ser de nombramiento definitivo o contrato. En los centros fiscales, el cuidado de la infraestructura y pago de servicios corre a cargo del estado, quien asigna partidas presupuestarias

para atenderlos. El costo del servicio educativo es gratuito, y se entregan a los estudiantes los denominados recursos educativos: uniformes, alimentación escolar y, en algunos casos, al estar disponible, el transporte gratuito.

Centros privados. - son aquellos centros educativos cuyos activos, instalaciones, mobiliario, terrenos y equipos, pertenecen a una persona natural o a una jurídica que actúa como promotor (empresa, sociedad o fundación). La contratación de docentes depende de los medios económicos propios de la organización y no reciben ayuda estatal en cuanto a los docentes. Los centros particulares están autorizados para cobrar matrículas y pensiones. El estado tiene prohibición expresa de invertir en este tipo de centros debido a su naturaleza privada, ni en la asignación de profesores ni en temas de infraestructura; sin embargo, el MINEDUC realiza un seguimiento y control de todos los procesos educativos, así como del cumplimiento de la resolución de costos de la educación que permite el cobro de valores. Las autoridades como director, subdirector e inspector son nombrados por el organismo promotor y validados por la Coordinación Zonal de Educación, quien emite una resolución en donde se reconoce a las autoridades como tal. Los centros privados pueden recibir ayuda de ONG (Organizaciones no Gubernamentales) tanto nacionales como internacionales, siempre y cuando la procedencia de sus recursos sea lícita y acorde a las leyes ecuatorianas.

Centros fiscomisionales. Pertenecen a una organización religiosa católica, reconocida ante la Secretaría de Derechos Humanos, que aporta las instalaciones, mobiliario, equipos y la contratación del 20 % de la planta docente. Como contraparte, recibe del estado la asignación de partidas docentes que pueden ser contratadas o con nombramiento definitivo. En el caso de que uno de los docentes fiscales se jubile, renuncie, obtenga comisión de servicios o sea removido, el distrito educativo se asegurará de cubrir con otro docente la plaza faltante. No es posible al estado invertir en el tema de infraestructura debido a que el terreno y las instalaciones pertenecen a título privado a la comunidad religiosa que actúa como promotora, pero en ocasiones los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados: municipios, prefecturas y gobiernos parroquiales) pueden intervenir previo convenio con alguna de estas entidades. En los centros fiscomisionales las autoridades son nombradas por la comunidad religiosa que actúa como promotora y deben ser validadas por la Coordinación Zonal de Educación, a la cual

pertenezca territorialmente la entidad. Los centros fiscomisionales pueden también recibir recursos de las ONG.

Centros fiscales. Son administrados íntegramente por el Estado, pues los docentes y personal administrativo y de servicios pertenecen a nómina del distrito educativo. No se autoriza el cobro de ningún valor a los padres de familia, las listas de útiles son estandarizadas a la lista nacional, y está prohibido el cambio de uniformes sin previa aprobación de la autoridad educativa distrital. Los docentes son asignados por el distrito educativo y se garantiza la gratuidad de la educación. Este tipo de centros recibe asignaciones directas del estado en cuanto a recursos para edificación de infraestructura y mantenimiento, pues está prohibida la recepción de cuotas o aportes por parte de los padres de familia. Los GAD pueden intervenir en temas como reparaciones y ayuda al mantenimiento de la infraestructura, siempre y cuando se cuente con un convenio macro abalizado por la Coordinación Zonal de Educación. Las autoridades de los centros fiscales pueden ser posesionadas con base en dos procesos: 1. Encargo.- en esta modalidad la Coordinación Zonal de Educación, previa consulta a nivel de planta central y de distrito, escoge de entre una terna de docentes con nombramiento titular a aquellos que con el perfil adecuado puedan realizar funciones directivas por un período no mayor a dos años, o hasta que exista el concurso respectivo; esta modalidad no representa un aumento en el sueldo que percibe el encargado, ni representa estabilidad o predilección alguna para el concurso definitivo. 2. Autoridad titular. - previo a un concurso de méritos y oposición los concursantes pasan por un proceso de selección en el cual califican como elegibles y mediante el cálculo de puntos en la fase de méritos y oposición se los declara ganadores para ocupar las plazas de rector/director, vicerrector/subdirector o inspector por el lapso cinco años; en esta modalidad si existe aumento en la escala salarial.

Generalmente, existen pocos centros educativos infantiles como tal, pues el servicio de educación inicial y preparatoria siempre se encuentra como parte de la oferta educativa de un centro de educación básica o de una unidad educativa completa.

Una vez que ha conocido los diferentes tipos de centros educativos basados en su sostenimiento, es importante que conozca los pasos para implementar y determinar la ingeniería del proyecto que implica gestionar un centro infantil, pues es como un organismo viviente en el cual intervendrán muchos factores internos y externos, pero antes de ello es importante

detenernos a reflexionar sobre uno de los pilares fundamentales en la creación de un centro infantil e implícitamente de en la creación de cualquier otro tipo de organización, es decir el factor de liderazgo del grupo promotor o del emprendedor.

1.3. Marco legal de los tipos de centro Infantil

Conforme lo que acabamos de estudiar, los centros fiscales son planificados por el estado a través del Ministerio de Educación y, por lo tanto, para acceder a ser directivo de alguno de estos centros se debe seguir o un concurso de méritos y oposición o recibir un encargo. Ahora nos concentraremos en la figura de los centros fisco misionales y, particularmente, de los centros privados, que, como veremos a continuación, son iniciativas que buscan generar nuevos emprendimientos educativos y, particularmente, por las características de los niños a los cuales atienden tendrán ciertas diferencias sustanciales con los centros de educación básica y bachillerato.

2. Implementación y supresión de centros educativos infantiles

Ampliar la oferta de la educación inicial implica procesos específicos acordes al tipo de establecimiento que se desea implementar, es decir, como el proceso para un centro educativo inicial de tipo público será diferente a algún centro educativo fiscomisional o privado.

Para comprender las diferentes etapas del proceso, exploraremos cada uno de los escenarios en los que deba implementarse esta oferta educativa.

Para la creación de centros educativos en general, se debe atender lo especificado en el artículo 92 del reglamento general de la LOEI, el cual indica:

Art. 92.- Requisitos. Los requisitos que deben presentarse para otorgar la autorización de creación y funcionamiento de las instituciones educativas son los siguientes: Comunes a todas las instituciones educativas:

- 1. Propuesta pedagógica a la que se adscribe la institución educativa en trámite de creación, de conformidad con la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.*

2. Certificación otorgada por el Nivel Zonal de que las edificaciones de la institución en trámite de creación cumplen con los estándares de infraestructura y equipamiento fijados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, previo informe del Nivel Distrital.
3. Plan de reducción de riesgos, en el cual consten las acciones para enfrentar situaciones de emergencia o desastre.
4. Informes de las Unidades de Gestión de Riesgos, Administración Escolar y Asesoría Jurídica del Nivel Distrital, en los que se acredite la factibilidad de uso del inmueble, según el ámbito de su competencia; y.,
5. Otros requisitos determinados por la Ley, el presente reglamento o disposición del Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Cabe diferenciar que los procedimientos para la creación y supresión de centros infantiles obedecen a 2 escenarios posibles: 1. Cuando ya existe un centro educativo reconocido por el estado que desea ampliar la oferta educativa del nivel inicial, y 2. Cuando deba empezar un centro educativo infantil desde sus inicios.

Exploraremos ahora los procedimientos para implementar la oferta de educación inicial en centros ya existentes, sean estos fiscales, fiscomisionales o particulares.

2.6. Ampliación de oferta en centros ya existentes

2.6.1. Ampliación de la oferta educativa inicial en centro fiscal

Un centro educativo inicial fiscal recibe del Estado todos los recursos humanos, equipos e infraestructura sin que ello represente un costo alguno para la familia de los estudiantes; entendiendo con esto de que el procedimiento para implementarlo partirá de un estudio de planificación interno del Ministerio de Educación el cual tras haber analizado la demanda insatisfecha en el sector geográfico en donde se implementaría la oferta educativa, procede a elaborar un informe de planificación sobre la factibilidad o no de implementar esta oferta educativa.

Existen requisitos comunes para la creación de centros de educación inicial tanto en el sector público, fiscomisional y particular, los cuales se encuentran en el acuerdo MINEDUC 0024-14 y son:

- a. *Requisitos comunes a las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares:*
 1. *Certificado de salud concedido por la Dirección o Área de Salud Pública más cercana, que avale las condiciones higiénicas del establecimiento.*
 2. *Certificado del Cuerpo de Bomberos respecto a las condiciones de seguridad del establecimiento educativo.*
 3. *Proyecto Educativo Institucional (PEI).*
 4. *Copia del título escriturario que avale el tipo de vinculación que se tiene con el inmueble en que se ofertará el nivel de educación (propiedad, comodato, usufructo, etc.), o copia autenticada ante notario del contrato de arrendamiento, debidamente registrado; y.,*
 5. *Perfil de los docentes y del personal administrativo (títulos, estudios realizados y experiencia laboral).*

Recuerde que implementar el nivel de educación inicial depende de la disponibilidad de recursos que un establecimiento fiscal disponga, respecto a la infraestructura, y el mobiliario, pero especialmente a la disponibilidad de recursos humanos.

Para las instituciones educativas públicas, el Art. 92 del Reglamento General de la LOEI, plantea:

1. *Estudio de microplanificación, concordante con las políticas nacionales de desarrollo, que justifique la necesidad del servicio, la población estudiantil que no pueda ser atendida en instituciones fiscales existentes, el grado de impacto en la comunidad beneficiaria y la distribución geográfica de las instituciones educativas más cercanas. Este estudio debe ser elaborado en el Nivel Zonal, previo informe del Nivel Distrital.*

2. Certificación de la Dirección Administrativo-Financiera del Nivel Zonal sobre la disponibilidad presupuestaria y de fondos suficientes para asegurar su normal funcionamiento.
3. Informe de la Unidad de Planificación del Nivel Distrital sobre el personal directivo, docente y administrativo requerido por la institución, aprobado por el Nivel Zonal.
4. Escritura pública del inmueble a favor del Ministerio de Educación, inscrita en el Registro de la Propiedad; y,
5. Otros requisitos que establezca el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Para el caso de un centro educativo inicial público se toma en cuenta el siguiente procedimiento:

Tabla 1

Procedimiento: solicitud de implementación de la oferta educativa

#	Actividades	Responsable
1	Solicitud de implementación de la oferta educativa Ed. Inicial, incluidos los requisitos del artículo a.	Director escuela Rector colegio Autoridad local.
2	Entrega de la solicitud en el Distrito Educativo.	Parte interesada.
3	Derivación al departamento de Planificación.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.
4	Levantamiento del informe.	Unidad Distrital de Planificación.
5	Informe de procedencia (en caso de no ser procedente, se emite respuesta motivada al interesado).	Unidad Distrital de Planificación.
6	Remitir informe de procedencia al director distrital.	Unidad Distrital de Planificación.
7	Aprobación del informe de procedencia.	Director Distrital.
8	Remite informe a Coordinación Zonal de Educación.	Director Distrital.
9	Coordinador Zonal deriva a Dirección Zonal de Planificación para análisis de procedencia.	Coordinador Zonal de Educación.
10	Dirección de Planificación Zonal emite informe de creación / ampliación de oferta educativa Inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
11	De ser desfavorable el informe, se devuelve al distrito para su archivo; y de ser favorable, se redacta la resolución de creación / ampliación de oferta inicial.	Dirección Zonal de Planificación.

#	Actividades	Responsable
12	Firma de la resolución.	Coordinador Zonal de Educación.
13	Envío de la resolución al distrito educativo.	Coordinador Zonal de Educación.
14	Recepción de la resolución y debido proceso.	Director Distrital.
15	Entrega de la resolución a partes interesadas.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.

Nota.

Es importante observar que en los informes debe detallarse la disponibilidad real de los recursos, tanto como la infraestructura, mobiliario y equipamiento y en especial y la disponibilidad del talento humano requerido, cuya contratación no puede aumentar el presupuesto asignado para sueldos, es decir, no deben crearse nuevos puestos, sino optimizar las partidas ya existentes.

Cuando un pedido es archivado no implica que un futuro próximo no se pueda implementar la oferta educativa inicial, pues con el advenimiento de nuevas partidas o creación de modalidades contractuales se puede asignar docentes que intervendrían en este nivel educativo.

Los GAD pueden aportar en temas de infraestructura y equipamiento del nuevo centro de educación inicial, pero están impedidos de asignar personal docente a los mencionados centros.

La resolución de creación o aumento de la oferta educativa emitida por la coordinación zonal no tiene fecha de caducidad; sin embargo, el tiempo de implementación por parte del distrito educativo y los interesados no debe exceder a los 6 meses luego de emitida la resolución zonal.

El distrito educativo y la autoridad del centro son los encargados de precautelar el normal desarrollo de las actividades procedimientos inherentes al nuevo centro de educación inicial. Asimismo la asignación de cupos para este centro se dará acorde a los lineamientos de la autoridad educativa nacional y por medio del sistema implementado para el efecto. Los directivos y personal docente del nuevo centro no pueden ofertar cupos directos.

Cuando el plantel fiscal ha implementado el nivel de educación inicial 1 y 2, se entiende qué es un nuevo nivel gestionado por el establecimiento y que en el caso de que previamente hubiera existido el nivel de educación básica

desde preparatoria hasta 10.^o año y además constare en su oferta educativa el nivel de bachillerato, se convierte en unidad educativa es decir que oferta los 3 niveles de inicial básica y bachillerato.

Ampliación de la oferta educativa inicial en centro fiscomisional

Un centro fiscomisional está regentado por una comunidad religiosa reconocida ante el estado ecuatoriano o por la diócesis de cada provincia. Existe un convenio macro entre El Ministerio de educación y la CONFEDEC, para la asignación de recursos por parte del Ministerio y la disponibilidad de infraestructura y equipamiento por parte de las comunidades religiosas que actúan como contraparte en calidad de promotores.

El Art. 92 del RGLOEI indica que:

Para las instituciones educativas fiscomisionales:

1. *Justificación de perfiles del cuadro de directivos y docentes de la institución educativa que se creará, de conformidad con la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. La verificación de la relación laboral y el cumplimiento de perfiles de los directivos y docentes se deben realizar una vez que haya sido expedida la autorización por cinco (5) años.*
2. *Estudio de microplanificación, concordante con las políticas nacionales de desarrollo, que justifique la necesidad del servicio, la población estudiantil que no pueda ser atendida en instituciones fiscales existentes, el grado de impacto en la comunidad beneficiaria y la distribución geográfica de las instituciones educativas más cercanas. Este estudio debe ser elaborado en el Nivel Zonal, previo informe del Nivel Distrital.*
3. *Certificación de la Dirección Administrativo-Financiera del Nivel Zonal sobre la disponibilidad presupuestaria y de fondos suficientes para asegurar su financiamiento total o parcial, según corresponda.*
4. *Documento de los promotores de la institución que se creará como fiscomisional, que certifique la disponibilidad de recursos para asegurar el funcionamiento de la institución en la proporción que le correspondiere.*

5. *Informe de la Unidad de Planificación del Nivel Distrital sobre el personal directivo, docente y administrativo requerido por la institución, aprobado por el Nivel Zonal.*
6. *Escritura pública del inmueble de la institución que se creará como fiscomisional, inscrita en el Registro de la Propiedad; 6. Los promotores de instituciones educativas fiscomisionales deben presentar una declaración juramentada de que no se hallan inmersos en las prohibiciones señaladas en la Ley y este reglamento; y.,*
7. *Otros requisitos que establezca el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.*

Los requisitos que se requieren para la creación de un centro infantil fiscomisional, acorde al acuerdo 0024-14, son:

b. *Requisitos para las instituciones educativas fiscomisionales:*

A más de los requisitos establecidos en el literal a) del presente artículo, se deberán incluir:

8. *Descripción del equipamiento, mobiliario y material didáctico disponible, señalando su estado e incluyendo las fotografías respectivas.*
9. *Contratos de trabajo que demuestren la relación laboral del personal directivo docente y administrativo, mismos que deberán ser entregados hasta en un máximo de sesenta (60) días posteriores a la obtención del permiso de funcionamiento.*
10. *Copia notariada de los estatutos del establecimiento educativo; y.,*
11. *Convenios con centros de salud o médicos y psicólogos especializados en atención a niños de 0 a 5 años; en caso de no contar con dichos profesionales dentro de su propio establecimiento.*

El procedimiento para ampliación del nivel inicial en escuelas y colegios ya establecidos es el siguiente:

Tabla 2*Procedimiento para ampliación del nivel inicial en instituciones educativas*

#	Actividades	Responsable
1	Solicitud de implementación de la oferta educativa Ed. Inicial, incluidos los requisitos de los literales Ay B.	Organización religiosa que actúa como promotora.
2	Entrega de la solicitud en el Distrito Educativo.	Promotores.
3	Derivación al departamento de Planificación.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.
4	Levantamiento del informe / se constatan disponibilidad y estado de la infraestructura propuesta.	Unidad Distrital de Planificación.
5	Informe de procedencia (en caso de no ser procedente, se emite respuesta motivada al interesado).	Unidad Distrital de Planificación.
6	Remitir informe de procedencia al director distrital.	Unidad Distrital de Planificación.
7	Aprobación del informe de procedencia.	Director Distrital.
8	Remite informe a Coordinación Zonal de Educación.	Director Distrital.
9	Coordinador Zonal deriva a Dirección Zonal de Planificación para análisis de procedencia.	Coordinador Zonal de Educación.
10	Dirección de Planificación Zonal emite informe de creación / ampliación de oferta educativa Inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
11	De ser desfavorable el informe, se devuelve al distrito para su archivo; y de ser favorable, se redacta la resolución de creación / ampliación de la oferta inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
12	Firma de la resolución.	Coordinador Zonal de Educación.
13	Envío de la resolución al distrito educativo.	Coordinador Zonal de Educación.
14	Recepción de la resolución y debido proceso.	Director Distrital.
15	Entrega de la resolución a promotores.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.

Nota.

En un centro educativo inicial de carácter fiscomisional pueden intervenir los GAD en temas de infraestructura y equipamiento y previo convenio con la entidad promotora, pueden a su vez asignar personal para atender a los niños.

La lógica indica que los GAD pueden intervenir dentro de la infraestructura de un plantel fisco misional, si las resoluciones emitidas al interno del Cabildo o Consejo, así lo permitieran conforme a la ley.

La entidad promotora, asimismo, puede asignar directamente los docentes requeridos para atender el nivel desde contratación directa. En el caso de la asignación de cupos, estos no son ofertados por el Sistema Nacional de Asignación, sino directamente y a discrecionalidad de la autoridad del centro educativo fiscomisional.

Por lo general los centros fiscomisionales disponen de infraestructura adecuada y de los recursos necesarios para implementar el nivel de educación inicial, de tal manera que el Ministerio de educación agilita este tipo de trámites, pues existe ya una experiencia práctica y profesional del centro educativo con la comunidad.

Los costos de la educación a nivel inicial son emitidos bajo resolución del distrito educativo, a la cual deben sujetarse los promotores. No se permiten cobros adicionales de ninguna índole.

2.11.1. Ampliación de oferta de nivel inicial en instituciones privadas

En similitud a los casos anteriores, tanto a nivel fiscal como fiscomisional la ampliación de la oferta educativa inicial e instituciones educativas de carácter privado ya establecidas, partes desde el pedido que como promotores privados generen al distrito de educación.

En este caso, los promotores pueden ser una persona natural o una persona jurídica, entendida esta última como una Fundación o una empresa, que estén reconocidas legalmente ante el estado ecuatoriano y que consten como tales ante el servicio de rentas internas.

El procedimiento para ampliar la oferta educativa a nivel de educación inicial en un centro privado es el siguiente:

Tabla 3

Procedimiento para ampliación del nivel inicial en centros privados

#	Actividades	Responsable
1	Solicitud de implementación de la oferta educativa Ed. Inicial, incluidos los requisitos de los literales A y C.	Entidad promotora.
2	Entrega de la solicitud en el Distrito Educativo.	Promotores.
3	Derivación al departamento de Planificación.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.

#	Actividades	Responsable
4	Levantamiento del informe.	Unidad Distrital de Planificación.
5	Informe de procedencia (en caso de no ser procedente, se emite respuesta motivada al interesado).	Unidad Distrital de Planificación.
6	Remitir informe de procedencia al director distrital.	Unidad Distrital de Planificación.
7	Aprobación del informe de procedencia.	Director Distrital.
8	Remite informe a Coordinación Zonal de Educación.	Director Distrital.
9	Coordinador Zonal deriva a Dirección Zonal de Planificación para análisis de procedencia.	Coordinador Zonal de Educación.
10	Dirección de Planificación Zonal emite informe de creación / ampliación de oferta educativa Inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
11	De ser desfavorable el informe, se devuelve al distrito para su archivo; y de ser favorable, se redacta la resolución de creación / ampliación de oferta inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
12	Firma de la resolución.	Coordinador Zonal de Educación.
13	Envío de la resolución al distrito educativo.	Coordinador Zonal de Educación.
14	Recepción de la resolución y debido proceso.	Director Distrital.
15	Entrega de la resolución a partes interesadas.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.

Nota.

Un centro educativo particular establecido debe asegurar para obtener la resolución, la disponibilidad de las aulas, el mobiliario y equipos, infraestructura sanitaria y especialmente la disponibilidad del personal docente y administrativo que gestionará los procesos y actividades con los niños. Para ello, se toman en cuenta los contratos legalizados ante el Ministerio de Trabajo y las planillas de aportes al IESS, que asegura la estabilidad y debido proceso de contratación al personal.

Una vez que hemos analizado los procedimientos en el caso de que se quiera ampliar la oferta educativa inicial en un centro educativo ya existente, procederemos a analizar el caso de cómo implementar un centro educativo infantil que oferte los 2 niveles de educación inicial desde cero, lo cual implica un proceso administrativo en el cual deberán gestionarse algunos componentes tanto legales, técnicos, y financieros.

Es importante indicar que la creación de un centro educativo inicial es el paso más aconsejable cuando se quiera iniciar un proyecto educativo de gran envergadura, puesto que constituye la semilla de la cual paulatinamente, los alumnos inscritos, avanzarán a los niveles superiores de la educación.

2.12. Implementación de un nuevo centro de educación inicial

Un elemento en común entre los centros educativos infantiles para que sean fiscomisionales o particulares es que deben seguir un proceso en el cual se determine la factibilidad del proyecto, así como la ingeniería del proyecto en sí.

Las iniciativas de implementación de un nuevo centro de educación infantil deben partir de un propósito determinado por parte de los gestores o grupo promotor de que se van a brindar servicios de alta calidad educativa en donde el interés superior del niño sea el fundamento de la gestión.

Por ello, es importante definir algunos elementos vitales, antes de emprender el proceso, por cuanto al ser una iniciativa de tipo privado requiere gestionar adecuadamente los recursos para generar un equilibrio entre la ganancia que dará sustentabilidad al proyecto y el principio de servir sin finalidad de lucro.

En el siguiente capítulo se exponen todos los elementos necesarios para la creación de un centro educativo particular, desde el componente de gestión y la normativa. Le invito a que estudie atentamente este capítulo que se presenta en forma de extracto y que en algún momento será de utilidad para su emprendimiento educativo.

2.12.1. Consideraciones previas al desarrollo de un centro educativo infantil

El primer paso para emprender un centro educativo infantil es paradójicamente tener la idea clara de cómo es que no quiero que sea un centro educativo infantil debido a que en la experiencia laboral Siempre nos hemos topado con centros que tienen muy buenas condiciones y servicios de excelencia frente a otros que dejan mucho que desear, pero que al observar cualquiera de los 2 centros, vamos a encontrar debilidades y fortalezas, inclusive en el mejor de los centros y en el considerado el más deficiente habrán elementos que determinen que cada centro tenga una

particularidad que quisiéramos incorporarla o rechazarla al momento de nosotros planificar un nuevo centro infantil.

Asimismo, se debe partir de un ejercicio fundamental de conocer cuál es nuestra visión respecto a implementar este centro educativo, es decir, cómo lo hacemos como un servicio a la comunidad que obviamente estará remunerado bajo la normativa legal o en su defecto, solo queremos implementar un centro educativo con ánimo de lucro. La respuesta a ello es muy personal y depende de la visión que el emprendedor tenga.

Es importante considerar que el servicio educativo cumple una función social determinante y en particular los centros de desarrollo infantil tienen la misión de gestionar procesos educativos iniciales que influirán decisivamente sobre la personalidad del niño y ello conlleva una responsabilidad delicada en cuanto a que todos los factores que implican el desarrollo e implementación de este centro educativo, estén en consonancia con las necesidades propias de la edad del niño al cual atenderemos, del hogar y de su entorno vital.

El directivo, entonces, cumple una función muy importante, y en primer paso afirmamos que el visionario que planifique implementar un centro de educación infantil debe desechar primero la idea de lucro que podría

obtenerse de un Centro particular. La educación como un bien protegido por el estado es considerada como un servicio sin fines de lucro y por ende todo directivo o emprendedor que desee implementar un centro de educación infantil debe siempre entender que tendrá en sus manos el cumplimiento de una misión social la cual no será necesariamente una oportunidad de enriquecimiento, por cuanto, la educación debe asegurar los altos fines requeridos por la sociedad.

Con esta consideración es importante reflexionar sobre el tipo de organización que determinará el liderazgo del grupo promotor y de la autoridad educativa; este factor es en extremo importante por cuanto el estilo de liderazgo del directivo determinará rasgos de gestión, clima laboral, eficiencia y desarrollo de la innovación que el centro demuestre.

a. **Ventaja competitiva vs. ventaja comparativa**

El elemento fundamental para iniciar un centro de educación infantil es determinar el tipo de ventaja competitiva de que se dispone, pues constituye

el valor agregado que nos permitirá permanecer en el sistema educativo y gestionar bajo un modelo sustentable. Es muy difícil permanecer como institución educativa si no se tiene una ventaja competitiva determinada, por ello pasaremos a analizar la diferencia entre los 2 tipos de ventaja conocidos: la comparativa y la competitiva. Para ello, presentamos 2 casos.

Caso uno. Marta, junto con su equipo de socios, ha desarrollado una idea de implementación de un centro educativo infantil. Para ello, a buscado socios que quieran invertir económicamente en el proyecto que Marta les ha presentado. Al ser un equipo solvente, han logrado reunir un capital considerable que augura muy buenos resultados en cuanto a la disponibilidad de recursos.

Marta, como buena directiva, empieza a desarrollar un proyecto de ingeniería del nuevo centro, que parte de un estudio de factibilidad, el que determina una buena taza de retorno de la inversión en 3 años. Con ese resultado empieza a cotizar los mejores terrenos para implementar el centro y guiada por el Consejo de su grupo de amistades compra un terreno exclusivo dotado de todos los servicios básicos y en una zona de alta plusvalía; solicita también a un conocido arquitecto de la localidad que realice un proyecto de infraestructura que sea vanguardista y que de muy buena imagen al centro educativo, el criterio del arquitecto es que mientras mejor se ve el edificio habrá mayor demanda por ingresar, pero también da oídos a su círculo de amigos los cuales le aconsejan que haga ciertas adecuaciones al plano original especialmente en la estética de los parqueaderos el bar y el ingreso. Marta pone especial cuidado al momento de adquirir el mobiliario y los equipos a implementarse, son de primera calidad y no escatiman en recursos por cuanto goza de la confianza de los socios. Luego de ello, se esmera en encontrar un equipo de marketing que realice el mercadeo del servicio que ha implementado, y luego busca entre sus conocidos el personal docente al cual ha preparado una inducción de acuerdo con las actividades que van a realizar.

Una vez terminada la construcción e implementado el mobiliario y los equipos, el centro infantil es un centro de lujo y a todos les gusta debido a la calidad y estética de sus instalaciones.

Caso 2: Paola tiene 12 años de experiencia dentro de la educación infantil y conjuntamente con Olga su compañera de trabajo que tiene igual experiencia han desarrollado una metodología especial para atender a

los niños de 3 a 5 años, este método basado en la pedagogía Montessori es un método que tuvieron la oportunidad de trabajar junto a una profesional extranjera que les capacitó en las actividades, orientaciones metodológicas y en el desarrollo de una pedagogía experiencial basada en el enfoque holístico al niño. Por ello, Paola ha decidido emprender en un centro educativo que tenga este enfoque, pues ella ha notado que los demás centros educativos no poseen un modelo experiencial tal y como ella lo ha gestionado, conversa con su compañera y empieza el proceso de creación de un centro infantil conforme a la normativa. Como no disponen de recursos iniciales, consideran arrendar una casa que cumple con todas las especificaciones emitidas por la autoridad educativa y elaboran una promesa de arrendamiento por 5 años con el dueño, luego gestionan un pequeño crédito para la compra de mobiliario que encontraron a muy buen precio en una escuela que se encontraba en liquidación. Para la pequeña oficina que implementaron, cada una llevó su computador y su impresora y destinaron una línea de celular para mantenerse en contacto con los padres de familia que serían sus potenciales clientes. Pero lo más importante en lo que Paola puso interés fue en la contratación del personal del talento humano, el cual debía tener conocimientos previos respecto al método Montessori o, en su defecto, tener predisposición para el aprendizaje de la metodología que sería impartida. Una vez que el centro empezó a funcionar, los primeros clientes motivados por el excelente desarrollo integral de sus hijos empezaron a promocionar el centro y poco a poco empezaron a crecer.

Análisis. En el primer caso, observamos la típica orientación de gestionar un centro educativo implementando únicamente la infraestructura y el equipamiento, lo cual financieramente implica un riesgo bastante alto debido a la cantidad de dinero invertido, pero que descuida el componente fundamental: el tipo de servicio. En este caso se determina una ventaja comparativa, es decir, todos los otros centros pueden imitar y mejorar el tipo de ventaja que inicialmente se tenga. Por ejemplo, si adquirimos equipo de determinada marca que se considere de última tecnología, es casi seguro que los otros centros podrán comprar el mismo equipo posteriormente.

Este tipo de ventaja presenta un grave inconveniente, la competencia puede igualarla y superarla e inclusive ofertar el servicio a menor coste, lo cual haría imposible la sustentabilidad económica del centro educativo.

En el segundo caso, se parte, en cambio, de un conocimiento y una experticia que no todos los otros centros educativos infantiles lo tienen, lo

cual implica una diferencia del resto de centros y que a la larga se convertirá en una ventaja competitiva es decir que permite la competencia con otros centros de igual índole.

Una vez analizado este principio, conceptualizamos la diferencia entre ventaja competitiva y ventaja comparativa.

Tabla 4

Ventaja comparativa vs. ventaja competitiva

Ventaja comparativa	Ventaja competitiva
Es aquel recurso de mejora continua que puede ser copiado y superado por la competencia.	Es el recurso de mejora continua que implica incorporar a los procesos y actividades un conocimiento que no posee la competencia.
Por ejemplo, la adquisición del mobiliario de marca extranjera.	Por ejemplo, una metodología de trabajo específica para desarrollar el pensamiento lógico en los niños de 3 a 5 años.

Nota.

A la hora de gestionar un centro educativo el líder debe entender que para la mejora continua deben incorporarse ventajas comparativas y competitivas por igual, pero que el verdadero ADN de la institución estará basado siempre en su ventaja competitiva es decir en aquello que lo hace diferente al resto de los centros educativos, ese plus que lo convierte en un centro único al cual llegarán los potenciales clientes en búsqueda de ese servicio que no han podido encontrarlo en otro centro.

Este principio también se basa en la calidad y es el sustento de la innovación. Existen ventajas comparativas como, por ejemplo, la acreditación de calidad, una certificación de calidad, incorporar TIC o programas de nutrición y de actividades extraescolares, que mejoran la calidad del servicio educativo, pero que tarde o temprano serán copiadas por el resto.

Entonces, uno de los puntos fundamentales a considerar antes de implementar el centro educativo es determinar si existe una ventaja competitiva concreta sobre la cual se pueda articular todo el proceso de ingeniería y gestión del nuevo centro educativo.

Como veremos posteriormente, la verdadera ventaja competitiva no radica en infraestructura ni equipamiento, sino en el talento humano que gestiona conocimientos pertinentes para dar un buen servicio y gestionar la calidad.

b. Segmentación del mercado

Analizaremos 2 casos sobre lo que implica la segmentación del mercado.

Caso uno: Pedro ha determinado una buena ventaja competitiva que puede resultar según buen desempeño del centro educativo que juntamente con su familia ha diseñado, una vez sorteados todos los requisitos necesarios publicita abiertamente su centro educativo por medio de campañas en los medios digitales y con hojas volantes que hace circular por la ciudad. Está convencido de que muy pronto llegarán estudiantes, por cuanto considera que el modelo a aplicarse es muy bueno y le dará ventaja sobre otros centros.

Caso 2: Eduardo ha desarrollado todos los trámites requeridos para implementar el centro de educación infantil, pero antes de ofertar su servicio se cuestiona cuál es el segmento poblacional al cual irá destinado, y descubre que existe una necesidad por cubrir los requerimientos de aquellas familias que trabajan a doble jornada y que no disponen de tiempo para retirar a sus hijos del centro al terminar clases al mediodía. Por ello a la ingeniería de su proyecto le incorpora la ventaja comparativa de talleres artísticos, deportivos y lúdicos, que se brindarán en modalidad extraescolar y que facilitan que los padres puedan retirar a sus hijos al término de la jornada laboral de ellos. Entonces se dedica a publicitar los servicios de su método que le da ventaja competitiva más los talleres extraescolares que le dan ventaja comparativa al sector de funcionarios públicos y privados que laboran la doble jornada y que tienen hijos en edades de 3 a 5 años.

Análisis: en el primer caso, a pesar de tener una ventaja competitiva, no se ha segmentado el mercado de una manera correcta, es decir, no se ha considerado el sector poblacional al cual se orientan los servicios del centro. Esto determina que la publicidad y las acciones de mercadeo sean dispersas y no se cuente con una apropiada estrategia de abrir mercado.

En el segundo caso, la ventaja competitiva se orienta a un sector determinado de la población, lo cual asegura el éxito y sustentabilidad del proyecto en el tiempo.

c. Gestión del talento humano

En toda organización el componente más importante constituye el talento humano que gestiona todas las actividades y procesos cotidianos. Así, un talento humano capacitado y en conocimiento de todos los procesos y sus particularidades es imposible gestionar apropiadamente un centro educativo, pues la ventaja competitiva y comparativa no puede desplegarse de manera apropiada.

Afirmamos que no necesariamente un centro educativo con un alto coste de inversión, es garantía de la calidad del servicio, pues dentro de una infraestructura moderna pueden desarrollarse prácticas obsoletas.

La calidad en sí radica en el nivel de preparación y capacidad de innovación del personal que trabaja a nuestro cargo. Por ello, es de vital importancia seleccionar apropiadamente los perfiles de los profesionales que se incorporarán al equipo docente.

En el escogido miento del talento humano han de considerarse 2 escenarios posibles:

1. Personal con experiencia previa. No confundir experiencia con años de servicio, la verdadera experiencia es el número de retos, funciones o proyectos en los que ha trabajado una persona anteriormente. Este componente aporta conocimiento a la organización y es apropiado de incorporar siempre y cuando el profesional candidato a ser parte del equipo demuestre afinidad con el cambio, compromiso con la innovación y capacidad de adaptación a la ventaja competitiva del centro.
2. Personal sin experiencia previa. Generalmente, lo constituyen profesionales recién graduados, que no disponen de experiencia laboral alguna. Es importante considerar que todas las personas que han egresado de una carrera universitaria tienen el derecho a iniciar una vida profesional y por ende es pertinente contratarles, siempre y cuando demuestren como en el caso anterior afinidad con la ventaja competitiva, potencial innovador, integración al equipo de trabajo, y especialmente deseos de aprender.

El tema del talento humano es tan importante que podríamos prescindir, en un caso, de última instancia, de las instalaciones y el mobiliario, pero jamás

de un equipo integrado de trabajo. A una organización educativa la hacen sus profesores y directivos.

A continuación, presentamos una tabla que resume los 3 pasos previos a considerar en la implementación de un centro educativo infantil.

Tabla 5

Pasos previos para implementar un centro educativo infantil

Componente	Especificación
Ventaja competitiva y comparativa.	Un hombre gestiona apropiadamente la ventaja comparativa y la competitiva, con especial énfasis en esta última debido a que determinará el valor agregado.
Segmentación de mercado.	Se debe determinar concretamente a cuál segmento de mercado se atenderá como centro educativo.
Gestión del talento humano.	Es importante seleccionar apropiados perfiles de talento humano que gestionarán los diversos procesos y actividades en la organización.

Nota.

2.12.2. Requisitos legales para la implementación del centro infantil

Acorde a la normativa expresada en la Constitución y en la Ley Orgánica de educación intercultural, el Ministerio de educación del Ecuador es el ente rector de los centros educativos infantiles y quedará en el servicio de educación inicial en los niveles uno y 2 para niñas y niños de 3 a 5 años.

Como todo centro educativo, debe cumplir los requisitos del artículo 92 del Reglamento General de la LOEI y los cuales son:

Para las instituciones educativas particulares:

1. *Justificación de perfiles del cuadro de directivos y docentes de la institución educativa que se creará, de conformidad con la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. La verificación de la relación laboral y el cumplimiento de perfiles de los directivos y docentes se deben realizar una vez que haya sido expedida la autorización por cinco (5) años.*
2. *Los promotores de instituciones educativas particulares deben presentar el estudio económico-financiero que demuestre que*

el proyecto educativo es viable y sostenible, que les asegure la continuidad del servicio educativo a sus posibles usuarios, y que respete el principio constitucional de prestación de servicio educativo sin fines de lucro; y.

3. *Los promotores de instituciones educativas particulares deben presentar una declaración juramentada de que no se hallan inmersos en las prohibiciones señaladas en la Ley y este reglamento.*

Además, se deben cumplir los requisitos pertinentes para la implementación del centro infantil, mismos que son aquellas contenidas en el acuerdo: MINEDUC No. 0024-14 del 11 de febrero de 2014, el cual analizamos a continuación:

Art. 12.- Requisitos. - Para obtener la autorización, los promotores o representantes legales de las instituciones educativas que aspiren a ofrecer el nivel de educación inicial, deberán presentar su solicitud con la documentación respectiva ante la Dirección Distrital de Educación de la jurisdicción en que se encuentren, con un mínimo tres meses de anticipación al inicio del año lectivo en que comenzarán a funcionar.

Para tal efecto, a más de los requisitos establecidos en el artículo 92 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, se deberán incluir los siguientes requisitos:

- a. Requisitos para las instituciones educativas particulares: A más de los requisitos establecidos en el literal a) del presente artículo, será necesario presentar lo siguiente:
 1. Descripción del equipamiento, mobiliario y material didáctico disponible, señalando su estado e incluyendo las fotografías respectivas.
 2. Copia notariada de los estatutos del establecimiento educativo.
 3. Contratos de trabajo que demuestren la relación laboral del personal directivo docente y administrativo, mismos que deberán ser entregados hasta en un máximo de sesenta (60) días posteriores a la obtención del permiso de funcionamiento; y.,

4. Convenios con centros de salud, médicos o psicólogos especializados en atención a niños de 0 a 5 años; en caso de no contar con dichos profesionales dentro de su propio establecimiento.

Para la creación de un nuevo centro educativo inicial se requiere seguir el procedimiento detallado en el acuerdo mencionado.

Art. 13.- Del procedimiento.- Una vez recibida la documentación por parte del solicitante, la máxima autoridad del nivel de gestión distrital designará a un analista de Regulación Educativa de la Dirección para que realice el estudio y evaluación del expediente, verifique las necesidades de oferta del servicio educativo del nivel inicial en el sector, realice la verificación in situ del caso y emita un informe técnico al director Distrital, quien, a su vez, lo aprobará y remitirá al nivel zonal para la emisión de la respectiva resolución de autorización de funcionamiento. En caso de que el informe sea negativo, el director Distrital emitirá un oficio motivado al solicitante con las observaciones respectivas, para que complete la información en un plazo máximo de 30 días y se continúe con el trámite correspondiente.

Detallado como un esquema, el procedimiento sería el siguiente:

Tabla 6

Creación de un nuevo centro educativo inicial

#	Actividades	Responsable
1	Solicitud de implementación de la oferta educativa Ed. Inicial, incluidos los requisitos de los literales A y C.	Entidad promotora.
2	Entrega de la solicitud en el Distrito Educativo.	Promotores.
3	Derivación al departamento de Planificación.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.
4	Levantamiento del informe.	Unidad Distrital de Planificación.
5	Informe de procedencia (en caso de no ser procedente, se emite respuesta motivada al interesado).	Unidad Distrital de Planificación.
6	Remitir informe de procedencia al director distrital.	Unidad Distrital de Planificación.
7	Aprobación del informe técnico.	Director Distrital.

#	Actividades	Responsable
8	Remite informe a Coordinación Zonal de Educación.	Director Distrital.
9	Coordinador Zonal deriva a Dirección Zonal de Planificación para análisis de procedencia.	Coordinador Zonal de Educación.
10	Dirección de Planificación Zonal emite informe de creación / ampliación de oferta educativa Inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
11	De ser desfavorable el informe, se devuelve al distrito para su archivo; y de ser favorable, se redacta la resolución de creación / ampliación oferta inicial.	Dirección Zonal de Planificación.
12	Firma de la resolución.	Coordinador Zonal de Educación.
13	Envío de la resolución al distrito educativo.	Coordinador Zonal de Educación.
14	Recepción de la resolución y debido proceso.	Director Distrital.
15	Entrega de la resolución a promotores.	Unidad Distrital de Atención Ciudadana.

Nota.

<El procedimiento tiene una duración en promedio de 60 días, desde la entrega de la petición y los anexos en la unidad distrital de atención ciudadana hasta la entrega de la resolución a los promotores.

El acuerdo se establece que este acto resolutivo se establece en 2 etapas concretas, acorde a lo establecido en el artículo 15 de la resolución:

Art. 14.- De la autorización. - El acto administrativo de autorización se emitirá por parte del Nivel de Gestión Zonal, en dos etapas:

- a. *Autorización inicial. - Se concederá autorización inicial por seis meses a las instituciones educativas que oferten el nivel de educación inicial, conforme lo determinado en el artículo 95 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, tiempo durante el cual se debe verificar el grado de observancia de las obligaciones asumidas en su solicitud de autorización.*
- b. *Autorización por cinco años. - Antes de concluir el plazo concedido en la autorización inicial, y sobre la base de los informes técnicos que se emitan para el efecto, el nivel Zonal extenderá una autorización por cinco años a las instituciones educativas que demuestren el cumplimiento de todos los*

requisitos para la autorización de creación, renovación y ampliación de funcionamiento del nivel de educación inicial.

Lo cual significa que la primera resolución abarca 6 meses, en los cuales se comprobará que todos los requisitos indicados en la solicitud y que determinaron el informe, se han implementado conforme a la solicitud, especialmente la regularización del personal, la infraestructura y el mobiliario. Asimismo, se determina que el PEI orienta los procesos internos de la institución y que se mantienen todas las medidas de seguridad según lo planificado para atender a los niños. El equipo de planificación del distrito efectuará un informe en el que determinará el cumplimiento de los requisitos. Antes de concluir el plazo de los 6 meses de la autorización inicial y en base a los informes técnicos, el nivel zonal extenderá la autorización por 5 años para que el centro educativo pueda operar legalmente.

2.4.1. Renovación del permiso de funcionamiento

Una vez transcurridos los 5 años de emitida la resolución de segunda instancia, se debe presentar la solicitud de renovación del permiso de funcionamiento, 90 días calendario antes que se cumpla el tiempo previsto, adjuntando todos los requisitos señalados en el artículo 92 de la LOEI y los del acuerdo 0024-14, conforme lo indica el Art. 15:

Art. 15.- De la renovación. El promotor o representante legal de las instituciones particulares o fiscomisionales que ofrezcan el nivel de educación inicial, solicitará al director Distrital de su jurisdicción la renovación después de haber cumplido los cinco años de funcionamiento. La solicitud deberá presentarse con un mínimo de noventa (90) días, calendario de anticipación al vencimiento de la autorización, adjuntando todos los requisitos que contempla el artículo 92 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de este Acuerdo Ministerial.

De no presentarse la solicitud de renovación, el centro educativo no está autorizado para brindar servicios a los estudiantes.

2.4.2. Promotores y representantes legales

La representación legal del centro la ejerce la entidad promotora, la cual puede ser una persona natural o jurídica, siempre y cuando se cumpla con el artículo 93 del Reglamento General de la LOEI, que expresa lo siguiente:

Art. 93.- Promotores o representantes legales. No podrán ser promotores o representantes legales de una institución educativa:

1. Quienes se hallaren incursos en las incapacidades establecidas por el Código Civil, o en las inhabilidades generales prescritas en la Ley.
2. Las personas contra quienes se hubiere dictado sentencia condenatoria ejecutoriada por delitos de acoso sexual, explotación sexual, trata de personas, tráfico ilícito, violación u otros delitos sexuales.
3. Las personas que hubieran sido destituidas del cargo de docentes o de directivos de una institución educativa pública.
4. Los titulares y servidores públicos de la Autoridad Educativa Nacional, Instituto Nacional de Evaluación Educativa, Universidad Nacional de Educación, auditores y asesores educativos, así como sus cónyuges o parientes hasta del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad, mientras estén en ejercicio de sus funciones; y.
5. Los directivos y docentes de instituciones educativas públicas.

Tipos de promotores

Los promotores de una institución educativa particular pueden ser de 2 tipos:

- a. Persona natural. Es aquella que se representa por sí misma y tiene derechos ciudadanos que le posibilitan implantar el emprendimiento del centro educativo infantil, no actúa con socios, sino que opera individualmente.
- b. Persona jurídica. En una institución educativa particular, la persona jurídica puede ser una ONG o una empresa constituida y reconocida ante el Estado ecuatoriano.

2.2.5. Pasos para articular una ONG

Si se desea que el grupo promotor constituya una organización no gubernamental sin fines de lucro, es necesario que esta sea reconocida ante el Ministerio correspondiente, en estos casos se recomienda

particularmente que sea reconocida ante el Ministerio de inclusión social, para lo cual indicamos los siguientes pasos necesarios:

1. Reservar el nombre que llevará la Fundación

El nombre es un distintivo muy importante, pues refleja la misión a la cual se dedicará La ONG, y por ello debe ser también un distintivo frente a otras fundaciones. Es importante consultar si el nombre que hemos escogido no está empleado por otra organización.

2. Asamblea de fundadores

Es la primera de las reuniones en donde se reúnen todos los fundadores y establecen los lineamientos y principios de la ONG. En el acta constitutiva se debe hacer constar lo siguiente:

Datos informativos de los fundadores. Nombramiento del directorio provisional. Dirección de la ONG.

Estatutos.

Firma de los fundadores.

3. Estatutos

Constituyen la base orgánica de la ONG y se corresponden al marco legal que acoge la Constitución, las leyes orgánicas y reglamentos del estado ecuatoriano para operar en todas sus actividades.

Deben incluir:

Nombre y dirección.

Territorio en donde operará la ONG.

Cultura organizacional (misión, visión, valores, objetivos). Estructura Orgánica de la ONG.

Procedimientos para designar la Junta directiva. Procedimientos para incorporación y exclusión de socios. Procedimientos disciplinarios.

Procedimientos sobre los bienes muebles e inmuebles.

Procedimientos para la disolución.

3. Declaración de patrimonio

Es importante que los socios de la ONG realicen una declaración juramentada ante notario público sobre el patrimonio que integrará la organización, tanto en el tema de capital, como en los bienes muebles e inmuebles, así como de las donaciones que podrían recibirse. Esta declaración jurada debe constar como escritura pública frente a un notario.

4. Presentación ante el ministerio

Con los requisitos establecidos, se debe presentar una solicitud ante la dirección distrital del Mies que corresponda al territorio de la ONG, la cual receptará el trámite y podrá revisarlo y pedir ampliación, aclaración o corrección de alguno o varios requisitos, para luego emitir la resolución correspondiente.

Este trámite puede tardar entre 3 semanas y 3 meses.

2.2.6. Promotores que son una empresa constituida

Una empresa es una organización de personas que buscan realizar una actividad económica específica para obtener un beneficio. En el caso de las empresas que actúen como promotoras de un centro educativo infantil, ante todo debe priorizarse que la actividad, si bien dará réditos económicos que permitan la sustentabilidad del proyecto y la vida del ciclo económico como tal, no constituyen una empresa que busque fines de lucro en la educación.

Una empresa debe estar reconocida por el estado ecuatoriano, tanto en la Superintendencia de compañías, Registro Mercantil y servicio de rentas internas, y para ello debe seguirse un proceso específico de Constitución de la compañía.

Se recomienda acogerse al proceso de Constitución de una sociedad por acciones simplificada conocida con el acrónimo SAS, que es un tipo de compañía Mercantil constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, sin ningún tipo de costo.

Según la Superintendencia de compañías, se requieren completar algunos procesos, los cuales detallamos a continuación:

2.2.7. Requisitos para constituir una SAS

1. Certificado electrónico del accionista, cuando corresponda. (Firma Electrónica / Manuscrita – Ver Anexo 1).
2. Reserva de la denominación (Ver Anexo 1).
3. Contrato privado o escritura.
4. Nombramiento(s).
5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es:
 - c. Tipo de solicitante.
 - d. Nombre completo.
 - e. Número de identificación.
 - f. Correo electrónico.
 - g. Teléfono convencional y/o teléfono celular.
 - h. Provincia.
 - i. Ciudad.
 - j. Dirección.
6. Copia(s) de cédula o pasaporte.

2.2.8. Pasos para construir una SAS

1. Crear una reserva de denominación, es decir, pensar un nombre comercial que llevará la compañía.
 - k. Ingrese al portal [Superintendencia de compañías, valores y seguros](#).
 - l. Ingrese al Portal de Trámites - Sector Societario.
 - m. Ingrese usuario y clave (Si no lo tiene ver Anexo 1), escoja la opción Reserva de Denominación (Ver anexo 1).
 - n. Ingrese a la opción Constitución.
 - o. Siga los pasos indicados en dicho proceso, escogiendo el tipo de compañía S.A.S.
 - p. Terminado el proceso, genere/imprima su reserva. Al imprimir la reserva de denominación, aseguramos que el nombre de nuestra compañía no pueda ser tomado por otra sociedad, o,

en su defecto, nos aseguramos de no ocupar el nombre de otra compañía.

2. Descargar formato de documentos: contrato, nombramientos, formularios de registro.
 - q. Ingrese al portal [Superintendencia de compañías, valores y seguros](#).
 - r. Ingrese a Guías del Usuario y descargue los formatos y documentos requeridos.
 - s. Llene la información solicitada en los documentos descargados.
 - t. En caso de constitución electrónica, llene los datos solicitados en el sistema para la generación de la constitución y el nombramiento. Se deberá firmar, aceptar y enviar la información.

La presentación de todos los documentos puede ser en línea o de forma tradicional. Para el primer escenario, debe contar con una firma electrónica, y para el segundo caso, debe presentar los documentos en físico en las oficinas de atención de la Superintendencia de Compañías.

Es muy recomendable que para la actividad educativa aquellos que en centros fisco misionales y particulares ofician como promotores, sea porque fueran una organización religiosa, una compañía o una ONG, consideren siempre que la organización debe cumplir con todas sus obligaciones tributarias, laborales y fiscales conforme el derecho ecuatoriano lo indica.

Asimismo, es importante recalcar que los promotores deben considerar en todo momento a las actividades educativas como un servicio social complementario a la política pública educativa establecida por el Ministerio de Educación.

3. Organización de centros educativos infantiles

Para ejecutar un proyecto de un centro educativo infantil es necesario tener ese espíritu emprendedor que caracteriza a aquellas personas que buscan un tipo de independencia económica que no se encuentra generalmente al tener un empleo. El implementar un centro particular requiere de muchísimo esfuerzo, disciplina y por sobre todo visión de servicio a los demás; todos los procesos inherentes a un centro educativo infantil tienen la finalidad de hacer sentir a los niños incluidos en un ambiente familiar donde se les

brinde comprensión, cuidado y esmero en el desarrollo integral de sus mentes infantiles.

Es importante señalar que en este tipo de centros educativos los padres de familia constituyen no solamente aliados desde el punto de vista comercial, sino los principales veedores del servicio otorgado, debido a que estarán siempre interesados en los pormenores de actividades de sus hijos.

Por ello le invito a reflexionar sobre las actividades que el Ministerio de educación señala como mínimas que deben brindarse en un centro educativo infantil, y al decir que son mínimas significa que usted podrá añadir algunas otras especialmente aquellas que le lleven a una ventaja competitiva lo cual es favorable al desempeño institucional.

3.1. Actividades propias de un centro educativo infantil

Las siguientes actividades propias de un centro educativo infantil son tomadas de la guía metodológica para la implementación del currículo de educación inicial publicado por el Ministerio de educación en el año 2014, dicho documento se encuentra disponible en la página oficial del Ministerio de Educación y constituye un referente importante en la parte operativa, didáctica y procedimental qué se debe considerar en todo centro educativo inicial, por cuanto como veremos posteriormente constituye la razón de los procesos sustantivos de este tipo de centros.

3.1.1. La jornada escolar en un centro educativo infantil

La jornada escolar es el tiempo que los niños permanecen en el centro educativo a responsabilidad de los promotores y autoridades del centro, es muy importante señalar que los responsables del centro tienen que velar por la integridad de los niños durante los momentos de recepción, clases y entrega de los niños.

La jornada educativa siempre considerará las necesidades vitales de los niños, como por ejemplo su horario de sueño, la hora de levantarse, horarios de alimentación, horarios para juegos y actividades lúdicas, tiempo para actividades dirigidas y tiempo para la movilización, entre otros.

En un centro educativo infantil que ofrece el nivel de educación inicial, uno debe tomarse en cuenta que las edades de los niños implican horarios para actividades mínimas.

En el nivel de educación inicial uno, la jornada laboral puede comprender hasta 8 horas debido a las condiciones propias de la primera infancia.

Para el subnivel de educación inicial 2, la jornada laboral comprende 5 horas.

Es muy importante que los directivos consideren determinar un tiempo específico para la atención a los padres de familia y representantes, debido a las condiciones de edad de los niños y sus necesidades específicas, es prioritario que existan canales permanentes de comunicación entre los profesores y los padres de familia, así como se determinen momentos específicos para la atención a los padres de familia mediante la modalidad de consulta, en donde estos preguntarán al profesor sobre los avances de los niños y las docentes les informarán respecto a todos los pormenores que han observado en sus hijos, con la finalidad de coordinar el trabajo escolar.

3.1.2. La organización de espacios

La permanencia de los niños en el centro educativo debe siempre ser una experiencia agradable y enriquecedora, y por ello se debe procurar que el talento humano a cargo de ellos siempre muestra una actitud solícita en atender sus requerimientos y necesidades, y a la par se debe establecer una correcta adecuación de los ambientes de trabajo, que entre otras cosas deben estar dispuestos en instalaciones adecuadas y agradables con mucha ventilación y luz solar de tal manera que ellos se sientan en un ambiente no claustrofóbico.

Es prioritario asegurar las condiciones de seguridad para que los niños no estén expuestos a ningún tipo de riesgo innecesario; la limpieza es fundamental no solo de las baterías sanitarias, sino en los ambientes de trabajo, áreas lúdicas, áreas de descanso y, por supuesto, en las oficinas del área administrativa.

Dentro de las aulas se deben incluir 6 espacios concretos, según lo apunta la [Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial](#), del Ministerio de Educación del Ecuador.

Tabla 7

Espacios y recomendaciones para la implementación

Espacio	Observaciones y recomendaciones para su implementación
Lugar de descanso	Es un espacio silencioso y acogedor, donde los niños pueden descansar o dormir (ya sea en cunas, colchonetas o camas apropiadas para la edad).
Lugar para el aseo	Es un espacio seguro y acogedor donde cambiar los pañales y realizar las demás rutinas de higiene.
Comedor	Este debe ser un lugar placentero, acondicionado con sillas de comer para bebés, y también con mesas y sillas pequeñas para los niños que ya puedan usarlas. Se requiere una estricta higiene en el espacio destinado para la alimentación.
Área de rincones	Puede ser un salón que comparten los diferentes grupos de edad o que usen de manera rotativa durante el día. Allí se adecuarán varios rincones para jugar.
Área de juego al aire libre	Este debe ser un espacio verde, donde los niños puedan disfrutar de la naturaleza y el aire libre.
Áreas para actividad dirigida	Generalmente, estas áreas se organizan como aulas, una para cada grupo de edad, aunque también se podrían organizar de otras maneras, según las condiciones del centro. Lo importante es que sean espacios donde los niños puedan moverse con libertad y realizar actividades que involucren todo su cuerpo. No es aconsejable llenar el espacio con mesas y sillas.

Nota.

Los espacios en el subnivel inicial 2 deben distinguir al menos 3 áreas o secciones:

1. Priorizar los rincones de lectura, modelado, juegos tranquilos y actividades plásticas.
2. En el área de pupitres (mesas y sillas) se realizarán trabajos grupales. Se debe tratar de no tener muchas mesas, pues ello limita la circulación de los niños en el aula.
3. Es importante utilizar las paredes para colocar los libreros, gráficos y otro tipo de material que pueda empotrase.

El espacio en los servicios de atención familiar debe ser cómodo, tranquilo, de fácil accesibilidad y que preste las necesidades para una comunicación efectiva entre las docentes y los padres de familia.

3.1.3. Orientaciones didácticas para los centros de educación infantil

La razón de un centro de educación infantil es el desarrollo de sus actividades didácticas, las cuales están orientadas a obtener el desarrollo integral de los niños acorde a su edad; para ello, el Ministerio de Educación del Ecuador propone las siguientes actividades para estimular el aprendizaje

y desarrollo infantil en la Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial.

Tabla 8

Momentos y sugerencias para estimular el aprendizaje infantil

Momentos de la jornada	Sugerencias para estimular el aprendizaje y desarrollo infantil
Actividades iniciales	<ul style="list-style-type: none">• Llamar a todos los niños por su nombre. Invitarles a mirar y nombrar a sus amigos.• Practicar hábitos de salud y bienvenida, tales como decir “buenos días”; dar la mano o dar un abrazo.• Entonar canciones tradicionales, adecuadas para la edad.• Conversar con los padres y madres de familia en el momento de recibir a sus hijos para estimular la socialización entre niños y adultos.• Ayudar a cada niño para que organice sus pertenencias hasta que logre hacerlo por sí mismo.
Momentos de Alimentación	<ul style="list-style-type: none">• Conversar con los niños mientras se les alimenta, o se les ayuda a servirse los alimentos. Describir con naturalidad lo que se hace.• Ayudar a los niños para que realicen tareas simples de manera cada vez más autónoma, por ejemplo, sostener el jarro, usar la cuchara, “ayudar a poner la mesa”, “ayudar a servir los platos”, entre otras. Los niños disfrutan mucho al colaborar con estas tareas.• Describir las sensaciones que perciben durante las comidas, sobre todo los sabores, olores, colores y texturas de los alimentos.• Entonar canciones o repetir rimas asociadas con las rutinas de alimentación.• Nombrar continuamente los utensilios que se usan en las comidas y también los alimentos para que los niños aumenten su vocabulario. Invitarles a repetir las palabras nuevas.• Invitar a los niños a probar sabores diferentes y texturas de alimentos con los que no estén familiarizados. Crear combinaciones novedosas.
Momentos de aseo	<ul style="list-style-type: none">• Conversar con los niños mientras se les cambia de pañal o durante otras rutinas de aseo, como lavarse las manos. Describir paso a paso lo que se hace, con naturalidad.• Ayudar a los niños a realizar ciertas tareas simples de manera cada vez más autónoma, por ejemplo, ellos pueden ayudar a “sacar un pañal limpio de la funda”, “desechar el pañal sucio”, guardar los pañitos húmedos, sostener la toalla, entre otras.• Describir las sensaciones que perciben en las rutinas de aseo; los colores, olores, texturas y sonidos de los objetos utilizados.• Entonar canciones o repetir rimas asociadas con los hábitos de higiene.• Nombrar continuamente los elementos que se usan en las rutinas de aseo para que los niños adquieran el vocabulario (jabón, pañal, pañi-

Nota.

3.1.4. Estrategias didácticas que pueden incorporarse

En los centros de educación infantil es importante considerar que el niño en la etapa preescolar necesita desarrollar su capacidad de interacción entre pares y las nociones del trabajo grupal. Para ello, la guía de implementación del currículo de educación inicial contempla algunas estrategias didácticas:

- u. El juego. Es una actividad innata en los niños y que permite el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje. Puede ser presentado como una estrategia basada en la curiosidad y en el deseo de diversión que el niño experimenta al tratar de comprender el mundo que le rodea. El juego es considerado un derecho del niño y, por lo tanto, constituye una herramienta valiosa a desarrollar durante la jornada escolar.
- v. El contacto con la naturaleza. Incorporar las visitas a parques, reservas ecológicas, senderos y en general lugares en donde existe el contacto con la naturaleza, ayuda al niño al desarrollo sensorial, pues logra apreciar la belleza y diversidad del entorno biológico y enseña el respeto hacia la naturaleza circundante.
- w. Desarrollo de la lectura. Mediante el contacto con los libros los niños desarrollan su acercamiento al lenguaje escrito y por ende es importante que en el nivel de educación inicial el docente realice una lectura diaria, especialmente de textos que abunden en descripciones y detalles a fin de que el niño pueda desarrollar una visualización creativa de todo lo que escucha.
- x. Arte. La aproximación al arte aporta sensibilidad al niño, por ello es indispensable acercarlo a la experiencia artística como: música, teatro, danza, pintura, entre otras, con la finalidad de que él observe la diversidad de las manifestaciones artísticas y se incline o la preferencia de una en especial. Es necesario que estas experiencias artísticas estén relacionadas tanto con obras nacionales como internacionales.

3.1.5. Experiencias de aprendizaje

A nivel de educación inicial, las experiencias de aprendizaje no son escolarizadas, no tienen un carácter rígido y buscan que los niños se encuentren el porqué de la actividad en la etapa de finalización.

Entonces, las experiencias de aprendizaje buscan captar el interés del niño desde una oportunidad real de trabajar sobre algo que el niño observa a diario en su entorno, con la finalidad de que encuentre utilidad a ese análisis que realiza. Analicemos estos 2 casos:

Caso 1: Paulina prepara una clase experiencial basada en los animales domésticos que tenemos en casa. Ella ha organizado que los niños realicen un trabajo grupal en donde dibujen en una hoja los animalitos que hay en su hogar y los coloquen en un collage.

Caso 2: Lucía quiere enseñar la noción de número a sus niños de educación inicial 2. Para ello, ha preparado material didáctico como objetos del medio para enseñarles a los niños a contar del uno al 9.

En el primer caso, los niños redescubren la realidad de su hogar y se sentirán muy contentos de conversar y de representar a sus mascotas y, por ende, entenderán que el trabajo que se realiza en el grupo tiene una razón, por la que exploran y comentan sobre la realidad de su entorno.

En el segundo caso, no es pertinente el trabajo de preparar a los niños en el conteo de números debido a que esa es una actividad que debe desarrollarse en el siguiente subnivel de preparatoria y, por lo tanto, ahora no tiene una capacidad de concreción curricular adecuada y, por ende, no existe interés por desarrollar esa tarea.

3.1.6. El trabajo por rincones

Al respecto del trabajo por rincones, la guía nos indica que: “esta metodología consiste en organizar diferentes espacios o ambientes de aprendizaje denominados rincones, donde los niños juegan en pequeños grupos realizando diversas actividades. Se trata de una metodología flexible que permite atender de mejor manera la diversidad del aula y potenciar las capacidades e intereses de cada niño. Los rincones de juego-trabajo permiten que los niños aprendan de forma espontánea y según sus necesidades”.

Cada centro educativo infantil debe contar con lugares destinados al trabajo por rincones que pueden ser en un aula por cada nivel o en un área compartida, pero que deben asegurarse para los 2 niveles de educación inicial.

Para el trabajo en rincones de aprendizaje con el Nivel Inicial Uno se recomiendan los apuntes del Ministerio de Educación del Ecuador, disponibles en la [Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial](#).

Tabla 9**Rincón del gimnasio**

RINCÓN DEL GIMNASIO (MOTRIZ GRUESO)	
En este rincón los niños desarrollan la motricidad gruesa: gatear, pararse, caminar, deslizarse, trepar, saltar, reptar, correr, entre otras habilidades. Les ayuda a desarrollar progresivamente el equilibrio y la coordinación corporal. Se lo puede implementar al interior o en el exterior del centro.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1. Colchonetas (diferente tamaño y grosor) 2. Rampas 3. Arcos 4. Escalones 5. Túneles 6. Aros 7. Pelotas (diversos tamaños) 8. Conos 9. Juguetes de arrastre 10. Carritos, coches y vagones para montar 11. Balancines	Verificar la seguridad de las estructuras, no debe existir ningún riesgo para los niños. Las esquinas y puntas deben estar redondeadas. Preferir materiales y equipos versátiles que se puedan armar y desarmar para usarlos de diversas maneras. Evitar estructuras rígidas. Preferir equipos fabricados con materiales y fibras naturales del medio que sean suaves, resistentes y lavables.

Nota.

Tabla 10**Rincón de construcción**

RINCÓN DE CONSTRUCCIÓN	
En este rincón los niños utilizan diversos materiales para armar y construir. Al hacerlo exploran nociones de espacio, forma, tamaño, longitud, altura, peso, volumen, resistencia y otras. Ejercitan habilidades motrices y la coordinación ojo-mano. Desarrollan la imaginación.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1. Bloques de construcción 2. Multicubos de esponja o caucho 3. Bloques magnéticos (se unen por el imán que poseen) 4. Coches y trenes desarmables (piezas grandes, no pequeñas) 5. Pistas o carreteras desarmables con trenes, aviones o coches. 6. Envases diversos (que sean seguros) 7. Juguetes de encajar y embonar 8. Muñecos desarmables de piezas grandes	Para los niños más pequeños es preferible que los bloques sean de esponja resistente, de caucho o de madera muy liviana. Si se adquiere material de plástico, verificar que sea resistente y no tóxico. Evitar plástico quebradizo que se rompa o desgarre si lo muerden. Preferir bloques de muy diversas formas: cubo, ladrillo, rampa, arco, pirámide, medio arco, columna, etc. El tamaño de las piezas debe ser grande o mediano, evitar piezas muy pequeñas. Preferir material versátil que se pueda utilizar en construcciones muy variadas.

Nota.

Tabla 11
Rincón de lectura

RINCÓN DE LECTURA	
En este rincón los niños disfrutan que los adultos les muestren los libros y les ayuden a interpretar las imágenes y el texto, mientras manipulan, describen y dialogan. Los niños desarrollan el lenguaje y aprenden a gozar de la lectura entendiéndola como una actividad interesante y placentera. Los adultos deben crear un vínculo de afecto con los libros.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Libros con lecturas apropiadas para niños menores de 3 años 2. Láminas grandes con ilustraciones 3. Alfombra y/o colchonetas 4. Cojines grandes y cómodos 	Es indispensable que los libros presenten imágenes grandes, con detalles y colores apropiados, que estén elaborados con material resistente que se pueda limpiar y no se deteriore con facilidad. Este rincón debe estar ubicado en un lugar tranquilo y acogedor.

Nota.

Tabla 12
Rincón del hogar

RINCÓN DEL HOGAR (LA CASITA)	
En este rincón los niños inician sus experiencias de juego simbólico al recrear las actividades e interacciones del hogar. Desarrollan la imaginación, el lenguaje, la socialización, el esquema corporal, la percepción sensorial y la motricidad. Es un rincón proyectivo, donde los educadores pueden conocer mejor a los niños porque ellos, de manera natural y espontánea, imitan lo que viven en su casa.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Camas con sábanas, cobijas, almohadas, cojines. 2. Ropa para vestirse y desvestirse 3. Muñecas, ropa de muñecas y cochecitos. 4. Refrigeradora, lavaplatos, mesa, sillas, vajilla, cubiertos, mantel, frutas de plástico y demás elementos para jugar a la cocina. 5. Escoba pequeña, recogedor y trapeador de juguete. 6. Espejo grande 	Preferir muñecos de caucho u otro material suave. Incluir objetos propios de la comunidad local, para que los niños se identifiquen con ellos y valoren su propia cultura. Asegurar que los juguetes sean seguros y que no tengan pinturas o barnices tóxicos.

Nota.

Tabla 13

Arenero

ARENERO	
En este rincón los niños exploran las características y propiedades de la arena; desarrollan nociones de espacio, cantidad, capacidad, volumen y peso. Pueden jugar y hacer diversas construcciones, desarrollando su imaginación. Inventan juegos como "esconder el tesoro". En este rincón se promueve el juego compartido.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recipiente amplio y resistente para la arena, de preferencia con tapa. Puede ser una piscina inflable. 2. Baldes y otros recipientes de diferente forma y tamaño. 3. Palas (ondas, no planas) y de distinta forma 4. Embudos 5. Cernidores 6. Rastrillos 7. Juguetes 8. Moldes 	<p>Si el arenero se ubica al aire libre, debe tener una tapa o cubierta para evitar insectos y excrementos de animales. La arena del mar es la más conveniente para el rincón, ya que no se pega y facilita la limpieza de la ropa y de los juguetes. Si no se puede conseguir arena del mar, la siguiente opción es arena de río. Para la selección de los objetos de juego, preferir los elaborados con materiales del medio. Si son de plástico, verificar que sean resistentes. Evitar el plástico quebradizo. Probar la funcionalidad de los objetos para el rincón, por ejemplo, Las palas deben facilitar el recogido de la arena. Si son muy planas no sirven.</p>

Nota.

Tabla 14

Rincón de música

RINCÓN DE MÚSICA	
En este rincón los niños experimentan sonidos, ritmos y melodías. Desarrollan la motricidad, el esquema corporal, la percepción auditiva, el lenguaje y el juego compartido.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tambores 2. Maracas 3. Panderetas 4. Xilófonos 5. Caja china 6. Marimbas 7. Castañuelas 8. Campanas 9. Platillos 10. Triángulos 11. Silbatos grandes y largos 	<p>Para los niños menores de tres años se recomienda utilizar principalmente instrumentos de percusión. Es importante incluir instrumentos musicales de la cultura local. También se pueden elaborar instrumentos con materiales del medio, por ejemplo, se pueden hacer tambores con recipientes vacíos. Evitar instrumentos muy pequeños que los niños no puedan manipular con facilidad o que resulten peligrosos.</p>

Nota.

Para el trabajo por rincones en el Nivel Inicial Dos se deben considerar los mismos rincones del Nivel Inicial Uno, en especial el de rincón de lectura, y se sugieren como extra los siguientes apuntes, disponibles en la Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial.

Tabla 15*Rincón de modelado*

RINCÓN DE MODELADO	
En este rincón los niños pueden explorar una diversidad de materiales e implementos para modelar. Pueden usar masa de sal, de miga de pan, plastilina, arcilla, papel maché, etc. Este rincón permite dar rienda suelta a la imaginación y los niños pueden armar sus creaciones una y otra vez sin desanimarse. Además, aprenden nociones de espacio, forma, color, volumen, proporción, simetría y otras.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1. Rodillos 2. Moldes 3. Tenedores de puntas redondas 4. Cuchillos romos y palos de helado 5. Mazos 6. Espátulas 7. Palillos para modelar 8. Ralladores 9. Tablas para modelado 10. Plastilina blanda 11. Arcilla 12. Goma	Se sugiere mantener este rincón funcionando de forma permanente, ya que es uno de los más efectivos para el desarrollo de las habilidades motrices y la creatividad. Para mantener el interés de los niños, es recomendable cambiar cada semana los materiales, variando las masas y los implementos disponibles. Las actividades en este rincón son provechosas en las mañanas cuando llegan los niños, para que se relajen, sobre todo en el periodo de adaptación cuando muchos niños sufren de ansiedad al separarse de sus padres.

Nota.

Tabla 16

Rincón de pintura y dibujo

RINCÓN DE PINTURA Y DIBUJO	
En este rincón los niños desarrollan el pensamiento creativo y expresan sus emociones. Les permite explorar una gran variedad de materiales y técnicas para pintar y dibujar. Es importante aprovechar este espacio para estimular la apreciación artística, facilitando el contacto con las obras de grandes artistas plásticos. Esto motiva a los niños y les inspira para pintar y dibujar sus propias creaciones.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1. Caballetes u otros muebles que permitan pintar de pie. 2. Pinceles y brochas de diferente grosor 3. Rodillos y otros implementos para pintar con esponja. 4. Témperas (solubles en agua) 5. Acuarelas 6. Tizas blancas y de colores 7. Crayones gruesos y finos 8. Marcadores gruesos y finos 9. Papel, cartulina y cinta adhesiva 10. Trozos de esponja 11. Cepillos de dientes viejos 12. Paños de diferente textura y tamaño 13. Tapas, tarrinas y otros recipientes para guardar materiales y pinturas 14. Papel reciclado de diferentes texturas y tamaños, especialmente hojas grandes (tamaño A3 o más grande) 15. Colorantes vegetales como los que se utiliza en repostería 16. Mandiles o camisetas viejas para proteger la ropa de los niños 17. Corchos, hisopos, sorbetes, rodillos	Se sugiere mantener este rincón funcionando de forma permanente, ya que es uno de los más efectivos para el desarrollo de la motricidad fina y la creatividad. Para mantener el interés de los niños, se recomienda cambiar cada semana los materiales disponibles para pintar. De este modo los niños pueden probar diversas técnicas y explorar diversos materiales. Este rincón se puede adaptar muy bien para reforzar el desarrollo de las experiencias de aprendizaje, puesto que permite realizar una gran variedad de actividades, tanto libres como dirigidas. Es necesario poner normas claras para el funcionamiento del rincón de pintura: los niños deben ser responsables de limpiar todos los instrumentos que utilicen y dejarlos en su lugar. Se debe exponer las creaciones de los niños en la pizarra o en una cartelera y también deben enviarse a casa, periódicamente. Cuando los niños tienen acceso frecuente a pintar y dibujar libremente en ese rincón progresan rápidamente en estas habilidades, lo cual les da seguridad y fortalece la autoestima.

Nota.

Tabla 17**Rincón de juegos tranquilos**

RINCÓN DE JUEGOS TRANQUILOS	
Este rincón es para pensar y jugar en un ambiente adecuado. Con una gran variedad de materiales, que deben renovarse periódicamente, se estimula el desarrollo del pensamiento lógico (verbal y matemático). Los niños aprenden nociones (forma, color, tamaño, cantidad, espacio, etc.) y ejercitan las relaciones lógicas (semejanza, diferencia, correspondencia, número-cantidad, etc.).	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1. Rompecabezas varios (entre 12 y 24 piezas) 2. Loterías 3. Dominós 4. Encajes y plantados 5. Tangramas 6. Bloques lógicos 7. Cuerpos geométricos sólidos 8. Materiales para ensartar y seguir o crear patrones 9. Geoplanos con ligas gruesas 10. Regletas de Cuisenaire	Se debe combinar materiales para estimular el pensamiento lógico verbal con materiales para estimular el pensamiento lógico matemático. Ambos son muy importantes. Los materiales deben ser variados, es mejor contar con un ejemplar de cada material para tener mayor diversidad. Los materiales deben tener diferentes niveles de complejidad, para estimular paulatinamente aprendizajes más avanzados. Preferir materiales de madera resistente, que sea durable y se pueda limpiar con facilidad. Verificar que los materiales no tengan pinturas tóxicas.

Nota.

Tabla 18**Rincón del agua**

RINCÓN DEL AGUA	
En este rincón, los niños juegan y experimentan con el agua. Exploran las características y propiedades del líquido vital, desarrollan nociones de cantidad, capacidad, volumen y peso. Reflexionan sobre la utilidad del agua y la importancia de cuidarla y ahorrarla. Es un rincón en el que los niños pueden divertirse e interrelacionar con sus compañeros.	
MATERIALES SUGERIDOS	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1. Tiras y soportes para sostenerlas 2. Recipientes para medir (graduados) 3. Baldes 4. Embudos y cernidores 5. Barquitos de diversas formas y tamaños 6. Animales de caucho para "bañarlos" y hacerlos "nadar". 7. Regaderas 8. Molinillos que giran con agua 9. Pescaditos y cañas de pescar (magnéticos) 10. Mandiles impermeables para proteger la ropa. 11. Jeringuillas grandes (sin aguja) 12. Goteros de medicinas (bien lavados y desinfectados) 13. Trozos de tubos de plástico y de manguera 14. Piedrecitas, corchos, conchas, esponjas 15. Botellas plásticas de diverso grosor y tamaño	Este es uno de los rincones favoritos de todos los niños; es relajante y muy divertido, se debe implementar en el área exterior. Es importante que los niños conozcan bien las normas para jugar en el rincón del agua; por ejemplo, no mojar a sus compañeros, dejar todo en su sitio, usar el mandil plástico para proteger la ropa, entre otras. Los docentes pueden proponer numerosas experiencias de aprendizaje relacionadas con el rincón del agua para estimular diferentes destrezas y nociones.

Nota.

La estrategia del trabajo por rincones cumple un rol fundamental en mediar el aprendizaje de los niños de 3 a 5 años, por ende, constituyen un factor importante en el cual debemos considerar las siguientes recomendaciones:

- a. Cada rincón debe contar con el material necesario, pero sin que exista aglomeración de juguetes u otro tipo de objetos.
- b. El material tiene que ser accesible para los niños, es decir, que esté en un lugar donde ellos mismos puedan tomarlo.
- c. Siempre se debe tener el material organizado e identificado por medio de rótulos, imágenes o iconos, de tal manera que la autonomía del niño siempre sea óptima.
- d. Los objetos siempre deben estar en buen estado y deben incluir materiales del medio.

3.1.7. Sugerencias didácticas complementarias

- a. La educación inicial en sus 2 subniveles implica un trabajo personalizado con cada niño, pero cuando las circunstancias impliquen un grupo numeroso siempre el docente tiene que tratar de agrupar a los niños en grupos pequeños para poder generar las instrucciones de aprendizaje, y en el caso de que se tratara de uno de ellos que tuviese una necesidad educativa especial debe ser manejado integralmente con el terapeuta y los padres de familia.
- b. Es importante evitar el esquema de manejar los niveles de educación inicial como si se tratara de una clase de escuela o colegio, debido a que los niños consideran aún como interesante el juego y la socialización.
- c. Para mantener la disciplina es fundamental utilizar un lenguaje asertivo, es decir, que no busque mantener el orden, sino más bien el interés del niño en las actividades.
- d. Es indispensable que todas las acciones pedagógicas que ocurran en el centro fortalezcan la autoestima de los niños para de esa manera evitar posibles situaciones estresantes que pudieran devenir en problemas posteriores.
- e. La observación de las actitudes y hechos en los niños, especialmente en la hora de juegos y al momento de interactuar en los grupos de aprendizaje, es vital debido a que se pueden detectar novedades que afecten al niño. Especialmente se debe observar y registrar ocasiones en las que el niño demuestre decaimiento o tendencia al silencio.
- f. Requerido que el maestro en todo momento planifique actividades interesantes y novedosas para captar la curiosidad de los niños y, por ende, asegurar que ellos se sientan motivados a las labores cotidianas.

3.1.8. Sugerencias para estimular el desarrollo del razonamiento

La clave es generar actividades que motiven el pensamiento crítico de los niños como por ejemplo presentarles un problema como objetos que ellos

puedan observar y tocar, presentando siempre interés por cada una de las soluciones aportadas y estimular especialmente las respuestas en donde exista un razonamiento por parte de los niños, es decir en donde exista el porqué y el para qué de la solución presentada al problema.

Ofrecer muchas oportunidades para que los niños dibujen, manipulen objetos, construyan con materiales del medio diversas estructuras, ocupen hojas, tallos y flores que pudieran encontrar en la naturaleza.

Ante todo, es importante dejar que el niño hable, que exponga los fundamentos lógicos de la idea que está por defender y en especial que el niño pueda escoger diversas soluciones ante el problema presentado.

3.1.9. motivación para la lectura

Leer es aprender y por ello es importante que el niño encuentre a esta actividad no solo como necesaria sino también como una fuente de deleite y de tranquilidad, pues a través de ella es como se informa sobre el mundo que le rodea.

No todos los niños desarrollarán habilidades literarias, pero todos están llamados a desarrollar habilidades de comprensión lectora y por ende debemos trabajar desde este nivel en el desarrollo de la capacidad de escuchar, para ello es importante utilizar libros apropiados para la edad es decir con temáticas que les resulten atrayentes, permitirles a los niños escoger los libros que desean que se les lea y que se encuentren en el rincón de la lectura y hacer esta actividad cada día, por pocos minutos pero a diario, con la finalidad de desarrollar un comportamiento lector.

3.1.10. Metodología para la planificación de las experiencias de aprendizaje

Lógica de planificación para el nivel de educación inicial uno y 2 difiere de los modelos de planificación para escuela y colegio, por ende es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Se planifica para concretar las actividades a desarrollar cada día con los niños.
- b. Es importante evitar la improvisación de las actividades, por cuanto se requiere que estas sean motivadoras y que sigan un orden lógico dentro del despliegue de los elementos curriculares.

- c. Planificar ayuda a mantener el interés de los niños por cuanto la actividad tiene un porqué y por ende ello permite gestionar una disciplina asertiva en el aula.

La actividad de planificación es una de las más importantes dentro de todo proceso educativo. Le invito a leer los elementos básicos que contiene una planificación, así como la frecuencia en que debe ser realizada.

3.1.11. Elementos básicos para la planificación de una experiencia de aprendizaje

En el nivel de educación inicial se planifica por experiencias de aprendizaje, y por ende la principal de las premisas es que la planificación es diaria, y debe contener los siguientes elementos:

- a. Elemento integrador. Es un tema que lo tomamos como un medio propiciador del aprendizaje y que constituye el eje sobre el cual gravita la experiencia. Puede ser un hecho, algo de nuestro hogar, una canción o un tema que, como hemos indicado, desarrolle el interés y la capacidad creativa de nuestros niños.
- b. Ámbitos y destrezas. Cada experiencia de aprendizaje debe estimular un conjunto de destrezas, las cuales se hallan desplegadas en el currículum nacional y de esa manera articular la actividad con los ambientes; pero estas estrellas deben concretarse y escogerse siempre tomando en cuenta el elemento integrador al cual se corresponden.
- c. Actividades. Una vez que han sido seleccionadas las destrezas y el ámbito integrador, se diseñarán con cuidado las actividades en forma de un proceso, es decir, en donde se determine un inicio y fin. Cada actividad debe, en lo posible, estimular el conjunto de destrezas señaladas.
- d. Recursos y materiales. Se escogen los materiales y recursos que deben utilizarse durante las actividades.
- e. Indicadores de evaluación. Mediante ellos se determina si se logró cumplir o no las destrezas planteadas, o en su defecto necesitamos trabajarlas con otro tipo de actividades más asertivas con los niños.

3.1.12. Esquema básico de planificación

Segunda planificación se cumple con todos los elementos anteriormente descritos y con la periodicidad diaria, se puede asegurar un buen desarrollo del aprendizaje, sin embargo, a efectos de sistematizar las planificaciones se ofrece un modelo general de planificación, que no puede tomarse como una camisa de fuerza, pero que dada la flexibilidad de los elementos curriculares en cada experiencia de aprendizaje puede considerarse como una guía eficaz.

Tabla 19

Esquema básico de planificación

Nombre centro educativo				
Experiencia de aprendizaje	(Describir de manera general en qué consistirá la experiencia y qué van a lograr los niños).			
Tiempo estimado	Grupo de Edad:			
Elemento integrador:	(Anotar el elemento integrador de la experiencia. Puede ser una canción, un juego, una vivencia en el hogar, un objeto que interese mucho a los niños, entre otros).			
Ámbitos:	Destrezas:	Actividades:	Recursos y materiales:	Indicadores para evaluar:
(Anotar los ámbitos establecidos en el Currículo de Educación Inicial a los que pertenecen las destrezas seleccionadas)	(Anotar las destrezas seleccionadas del Currículo cuyo desarrollo se ejercitará o estimulará).	(Describir todas las actividades que se van a desarrollar, día a día, hasta concluir la experiencia).	(Anotar la lista de equipos, materiales y demás recursos necesarios para desarrollar las actividades).	(Escribir los indicadores con los cuales se va a evaluar el desarrollo de cada una de las destrezas seleccionadas.

Nota.

A continuación, se incluyen ejemplos aportados por la guía para implementación del currículo en educación inicial tanto para los subniveles 1 y 2.

Ejemplo de planificación para el subnivel 1, disponible en la [Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial](#).

Tabla 20**Ejemplo de planificación para el subnivel 1****Ejemplo de planificación**

Experiencia de aprendizaje:	Explorando con los sentidos			
Grupo:	Niños y niñas de un (1) año			
Tiempo estimado:	Una semana			
Descripción general de la experiencia:	La experiencia consiste en jugar libremente con algunas sustancias de diferente color, olor, sabor, textura y consistencia, para ejercitarse la percepción sensorial. También se estimula el desarrollo del lenguaje.			
Elemento integrador:	En esta experiencia, el elemento integrador es la exploración sensorial.			
Ámbitos	Destrezas:	Actividades:	Recursos y materiales:	Indicadores para evaluar:
Descubrimiento natural y cultural Vinculación emocional y social	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar texturas, olores y sabores de los elementos de su entorno. • Manifestar agrado o desagrado con relación a objetos, alimentos y situaciones a través de gestos, acciones y palabras sencillas. • Utilizar un vocabulario más amplio de palabras en su lenguaje verbal. 	<p>Lunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugar libremente con puré de papa, de zanahoria blanca o cualquier otro puré casero. • Explorar mezclando los purés para percibir cómo cambia la textura, la consistencia, el olor y el color. <p>Martes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugar libremente con masa casera. • Explorar mezclando las masas de diferente color. <p>Miércoles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugar con remolachas, zanahorias, nabos u otros vegetales cocinados. • Explorar "pintando" con los vegetales sobre el suelo, sobre un papelote grande o sobre una tela. <p>Jueves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugar libremente con gelatina. • Explorar la mezcla de sabores y colores. <p>Viernes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugar libremente con pintura de dedos comestible. • Explorar "pintando" sobre el suelo, un papelote grande o una tela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Purés caseros • Cucharas y paletas pequeñas (de plástico o de madera liviana) <ul style="list-style-type: none"> • Masa casera preparada con harina, agua, aceite o margarina y colorante vegetal. • Diversos vegetales cocinados • Papelotes grandes o trozos de tela blanca o beige. <ul style="list-style-type: none"> • Gelatina de varios sabores y colores • Cucharas y paletas pequeñas (de plástico o de madera liviana) <ul style="list-style-type: none"> • Pintura de dedos comestible en varios colores. <p>La receta es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 tazas de harina de maíz - 1 taza de agua fría - 4 ½ tazas de agua caliente - Colorantes vegetales 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los sentidos para explorar las sustancias con libertad y sin temor. • Utiliza gestos para expresar las sensaciones que percibe (agradó, desagrado, frío, pegajoso, resbaloso, etc.) • Intenta repetir palabras que describen las sensaciones que percibe.
Manifestación del lenguaje verbal y no verbal				

Nota.

Ejemplo de planificación para el subnivel 2, disponible en la [Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial](#).

Tabla 21

Ejemplo de planificación para el subnivel 2

Ejemplo de planificación

Experiencia de aprendizaje:	Juguemos en el bosque			
Grupo:	Niños y niñas de tres (3) años			
Tiempo estimado:	Una semana			
Descripción general de la experiencia:	La experiencia consiste en aprender el juego tradicional "Juguemos en el bosque" y, una vez que se domine la versión tradicional, se crearán diferentes variaciones del juego para aprender nuevo vocabulario y practicar otras destrezas.			
Elemento integrador:	En esta experiencia, el elemento integrador es el juego tradicional: "Juguemos en el bosque..." "Juguemos en el bosque, hasta que el lobo esté..." Si el lobo aparece, enteros nos comerá. ¿Qué estás haciendo lobito?...			
Ámbitos:	Destrezas	Actividades:	Recursos y materiales:	Indicadores para evaluar:
Convivencia Identidad y autonomía Comprensión y expresión del lenguaje Expresión corporal y motricidad	<ul style="list-style-type: none"> • Integrarse ogradivamente en juegos grupales de reglas sencillas. • Sacarse y ponerse algunas sensorial prendas de vestir sin ayuda del adulto. • Comunicarse utilizando en su vocabulario palabras que nombran personas, animales, objetos y acciones conocidas. • Caminar y correr ordinadamente manteniendo el equilibrio a diferentes distancias, orientaciones y ritmos utilizando el espacio total. 	Lunes <ul style="list-style-type: none"> • Aprender la canción de "Juguemos en el bosque". Observar el texto y las ilustraciones del cartel. • Conversar sobre lo que dice la canción respondiendo preguntas como: ¿qué haremos cuando el lobo salga a comernos?; ¿cómo podemos hacer para que el lobo se demore en salir?; ¿qué tonos de voz podemos usar cuando nos toque ser el lobo? • Jugar la versión tradicional en la que el lobo se prepara para salir de su casa realizando las actividades propias de la mañana: levantarse, bañarse, vestirse, desayunar, escuchar las noticias, lavarse los dientes, arreglar la casa, etc. Repetir el juego varias veces, hasta que todos comprendan las reglas. • Colaborar con la docente en armar y organizar el rincón de dramatización: decorarlo; ordenar los materiales; conversar sobre las normas para jugar en ese rincón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartel o papelógrafo con el texto e ilustraciones de "Juguemos en el bosque". • Espacio abierto y al aire libre para jugar. • Materiales para el rincón de dramatización: variedad de prendas de vestir; accesorios como collares, bufandas, pulseras, sombreros, cinturones, pelucas y otros; un espejo grande. • Cuentos que tengan entre los personajes a un lobo; por ejemplo: "Los siete cabritos y el lobo"; "El estofado de lobo"; "Los tres chanchitos", entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se integra espontáneamente a jugar con el grupo. • Sigue las reglas básicas del juego. • Puede sacarse y ponerse algunas prendas de vestir. • Utiliza de manera espontánea el vocabulario adquirido en el juego. • Corre con equilibrio y coordinación.

Nota.

La planificación constituye además una de las evidencias del trabajo docente que permiten gestionar una auditoría del centro educativo.

Una vez que ha conocido todos los componentes fundamentales del servicio que otorga un centro de educación infantil, le invito a conocer en el siguiente capítulo los elementos fundamentales de la administración del centro.

3.1.13. Organización por procesos

Una organización debe manejarse mediante el sistema de gestión por procesos. Este tipo de metodología proviene de las experiencias en gestión de la calidad generadas por pioneros como E. Deming y Juran. Quienes aplicaron sus metodologías inicialmente en Japón y luego en el resto del mundo a partir de la década de los años 70.

La organización por procesos constituye un componente fundamental para gestionar modelos de calidad, como, por ejemplo, los basados en los estándares ISO.

La ventaja de organizar o una institución con base en procesos, es que facilita la gestión de todas las actividades desde una lógica del control y la mejora continua.

El modelo de organización por procesos ve al centro educativo como un ente orgánico en donde cada uno de sus componentes cumplen una función determinada.

Le invito a que en los siguientes subtítulos usted conozca cómo es una organización basada en procesos y cómo es que se determinan sus componentes primordiales, con miras a que usted pueda implementarlo a este sistema en su emprendimiento educativo.

Para poder exemplificar, tomaremos un centro educativo infantil ficticio como modelo. A este centro le llamaremos Sagrado Corazón y estará ubicado en la ciudad de Loja.

3.1.14. Cultura organizacional

La cultura organizacional comprende la misión, visión, valores y objetivos institucionales, constituye el elemento primordial de planificación estratégica que determina cuál será el ADN del Instituto educativo, y delimitará de una manera bastante clara la ventaja competitiva de la organización.

Los elementos que deben diseñarse dentro de la cultura organizacional son:

- a. Misión. Constituye la razón de ser de la organización, expresa lo que hace el centro Educativo infantil y, por lo tanto, declara el propósito por el cual fue implementado.

Tomamos como modelo al centro Sagrado Corazón, cuya misión sería la siguiente:

"Nuestra primera responsabilidad es servir a los hogares lojanos con servicios de Educación Inicial 1 y 2, con criterios de calidad, inclusión de las familias, seguridad integral y el desarrollo de la criticidad y creatividad en nuestros niños".

Esta misión expresa claramente qué servicio ofrecido es el nivel de educación inicial y también se enfoca a los hogares de las familias de Loja, con los criterios de inclusión, seguridad, entre otros.

Esta declaratoria de la misión es clara y permite a los padres de familia conocer claramente cuál es la intención del centro educativo.

- b. Visión. Expresa el tipo de organización que se quiere llegar a ser, es una intención de cómo se verá a futuro el centro educativo, especialmente en los criterios de la calidad y de la expansión.

"El centro educativo infantil Sagrado Corazón será un referente en la educación lojana en innovación, potencial inclusivo y desarrollo de nuevas alternativas de la enseñanza-aprendizaje, lo cual permitirá aumentar la oferta educativa, el número para servir de manera progresiva a nuevos hogares".

Esta visión se denominaría como de expansión, pues declara que lo que se requiere es aumentar el número de estudiantes, pero siempre y cuando la calidad del servicio sea óptima y genere posibilidades concretas de desarrollar la innovación y la mejora continua.

- c. Valores. Los valores determinan la cultura ética de la organización y se basan en criterios positivos de cómo aportar a la colectividad para un mejor desarrollo de la misma; la declaración de valores debe ser realista y orientada a los aspectos tratados en la misión y visión.

Valores del centro educativo Sagrado Corazón:

Solidaridad. Entendemos a la solidaridad como un componente a desarrollar en los niños y sus familias, así como en todo el personal que labora en nuestra institución, por cuanto es el valor más importante que permite una cultura democrática en nuestros estudios,

practicamos la solidaridad en la comunidad educativa por medio del desarrollo de planes de becas y ayudas económicas a aquellas familias que lo requieren.

Honestidad. Entendemos que el desarrollo de un centro educativo puede darse sobre relaciones de confianza entre todos los integrantes de la comunidad y por ello mantenemos una actitud de decir la verdad y presentar toda información requerida a nuestros clientes.

Seguridad. Entendemos a la seguridad como un componente integral en el servicio que prestamos a los niños, desde el punto de vista de su protección de derechos hasta la logística requerida para el desarrollo de las actividades diarias, una de nuestras metas fundamentales es la reducción de riesgos a los cuales los niños se encuentren expuestos.

Innovación. Innovamos para mejorar el potencial creativo de nuestros estudiantes por medio de actividades de vanguardia y elementos que faciliten la expresión creativa de nuestros niños.

d. Objetivos. Los objetivos constituyen el elemento organizador de las actividades que el centro educativo desarrolla y, por lo tanto, determinan las macro actividades a considerar en la gestión diaria.

Son objetivos del centro Sagrado Corazón:

Ofrecer servicios de calidad basados en los más altos estándares para que nuestros estudiantes siempre estén servidos por programas de innovación y mejora continua.

Desarrollar prácticas curriculares de la educación inicial en los niveles uno y 2 en condiciones de competitividad y alto valor agregado.

Entregar a las familias servicios oportunos, ayuda necesaria y acompañamiento permanente en cada uno de los procesos y actividades académicas desarrolladas con los niños.

3.1.15. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es un modelo organizativo en el cual se han determinado los procesos y actividades a desarrollar en el centro educativo, de forma clara y concisa.

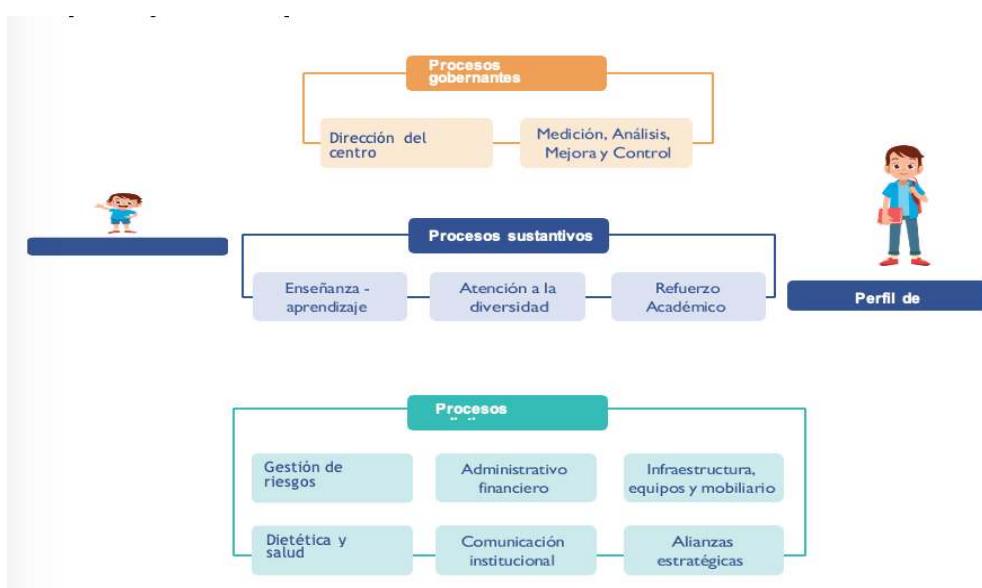
Un mapa de procesos siempre estará integrado por 3 tipos de ellos:

- a. Procesos gobernantes. Son aquellos ejecutados por la alta gerencia y que determinan el rumbo estratégico de la organización. Asimismo, estos procesos se dividen en 3 fundamentales.
- b. Procesos sustantivos. Son los relacionados con la misión y buscan en todo momento desarrollar y optimizar.
- c. Procesos adjetivos. Estos departamentos ayudan al cumplimiento de los procesos misionales.

Con esta lógica presentamos un mapa de procesos genérico aplicable a todas las instituciones que ofertan educación inicial uno y educación inicial 2, disponible en la [Guía metodológica para implementación del currículo de Educación Inicial](#).

Figura 1

Mapa de procesos para un centro educativo infantil



Nota.

4. Gestión de centros bajo criterio inclusivo

4.1. Liderazgo

Exploraremos ahora 3 tipologías fundamentales en el desarrollo del liderazgo del directivo, las cuales es importante tomarlas no solo como un referente profesional, sino también como una oportunidad de autoanalizar cuál sería el desempeño de nuestra personalidad frente a una institución.

4.2. Tipos de directivos

En esta clasificación hablaremos acerca de los tipos de líderes que existen con base en la forma de gestionar una organización es decir con base en el enfoque que ellos tienen respecto al uso de la normativa para gestionar; por lo tanto, asumimos la clasificación que el tratadista Edgar Bodenheimer en su libro Teoría del Derecho, realiza respecto al ejercicio del poder.

De especial importancia es considerar que el ejercicio del poder implica que el directivo llevará a la práctica sus ideas y que, por lo tanto, esas ideas no pueden partir desde su criterio personal únicamente sino desde el ordenamiento del derecho y sobre buenas prácticas de gestión e innovación para resolver los problemas concretos del centro infantil y de esta manera atender integralmente a los niños que son los primeros beneficiarios.

Mantenemos la tesis de que el liderazgo no debe ser definido únicamente por factores psicológicos o emocionales sino más bien de la observancia que el directivo tenga respecto a la normativa como punto esencial en el desempeño de sus funciones, por cuanto el ejercicio del poder no puede darse con base en criterios personalistas o creencias si no a la concepción democrática del liderazgo el cual observa siempre a la persona desde un punto de dignidad y como poseedora de derechos.

A continuación, se ejemplifica en algunos casos que podrían suceder dentro de una institución educativa. Vamos a analizarlas para poder determinar si efectivamente el estilo de liderazgo determina la forma como la institución es gestionada.

Caso uno: Susana es la directora de un centro educativo infantil que tiene más de 20 años de permanencia en la ciudad de Quito. Cada día, Susana llega muy temprano al centro educativo y supervisa sí, absolutamente todas las instalaciones que estén a punto de que los baños se encuentren muy

bien higienizados, que no falte nada en las aulas y que las profesoras se ubiquen cada una en los puestos para la recepción de los niños. Susana tiene un máster en gestión de centros educativos y una vasta experiencia en el campo de la educación infantil, pues fue maestra durante muchos años. Las personas que la rodean siempre comentan que ella es una mujer muy firme en tomar sus decisiones y que como directiva ella siempre procura que cada uno cumpla su función acorde a las necesidades de los niños. Ella siempre resuelve los problemas escuchando a las partes involucradas, por ejemplo, hace unos días una profesora salió sin permiso de la institución y por ello ocurrió un pequeño percance entre 2 niños en el aula de clase, la llamó a su despacho y al cuestionarle el porqué de su salida injustificada del centro, la docente le comentó que había salido de urgencia porque le habían dado la noticia de que su hijo había sufrido un accidente. Susana siempre se ha distinguido por ser una buena compañera y muy comprensiva, y no le castigó ni sancionó por la supuesta falta. Eso sí es intolerante con la ineeficiencia el otro día encontró dormida en su puesto de trabajo a una docente y le recriminó porque no había firmado las tareas de los niños, la maestra le dijo que ese día no se encontraba bien de salud, pero Susana le dijo por ser primera vez le llamo únicamente la atención de manera verbal, pero a la siguiente irá por escrito, debido a que los padres de familia nos observan y debemos dar siempre una buena imagen institucional. Así es como Susana acostumbra a mantener el clima laboral en su institución. Asimismo, atiende a los padres de familia, los escucha y accede a sus requerimientos en la medida de lo posible. Hace unos días Pedrito un niño del segundo nivel de inicial apareció con moretones en su brazo debido a un castigo físico que le había impuesto su padrastro; llamó a la mamá y al padrastro a la dirección y les dio una charla muy convincente sobre las buenas actitudes que debe tener un parente de familia responsable frente habla rabietas o problemas propios de la infancia. Susana considera que poco a poco ha construido una buena comunidad educativa en la institución en donde ella trabaja.

Caso 2: Laura es una directiva a la cual todos consideran un poco alejada del grupo de profesores; ella procura estar siempre para todos los docentes y los padres de familia en igualdad de condiciones de tal manera que ni uno ni otro se sienta ni privilegiado ni excluido, pues considera que su labor más importante es velar porque los niños de educación inicial y preparatoria que están a su cargo siempre tengan un buen servicio educativo y que todos los procesos que se gestionan estén orientados a cumplir ese propósito. Laura no es tan popular debido a que cuando llegó en calidad de

directora hace un año tuvo que tomar ciertas directrices importantes para gestionar adecuadamente el centro educativo infantil debido a que en la administración anterior se presentaron algunos errores especialmente en el tema de gestión del talento humano. Ahora todas las maestras conocen plenamente su horario de trabajo y siempre buscan cumplir a cabalidad con todas las funciones detalladas en los manuales que Laura redactó para que cada una de las maestras conozcan las actividades al detalle. Hace unos días detectó un caso de maltrato en un niño en donde presuntamente había sido golpeado por uno de sus familiares en la casa, Laura inmediatamente notificó el caso a las autoridades y se pudo determinar el debido proceso tanto a nivel de Fiscalía como a nivel psicológico en cuanto a remediar y precautelar la salud psicológica y física del niño. Para Laura, el cumplimiento de la norma está ligado íntimamente a los procesos de gestión y siempre debe ser observado pese a que algunos docentes no lo comprenden al inicio. Poco a poco sus colegas de trabajo comprendieron la intencionalidad de Laura y empezaron junto con ella establecer círculos de estudio para comprender sus funciones más a cabalidad, entendieron por ejemplo que cada proceso educativo está sustentado en una norma generada en la ley de educación intercultural bilingüe también llamada LOEI, y aprendieron a determinar todas las actividades que se realizan a diario desde la recepción de los niños hasta casos especiales que ameriten una derivación. A pesar del rechazo que inicialmente Laura tuvo a su función directiva, los docentes empezaron a anotar en ella una predisposición al trabajo y una buena intención en realizar las cosas con base en normas establecidas y en procesos de resolución de problemas.

Caso número 3: Verónica es considerada muy popular en el centro educativo infantil que ella gestiona cada mañana llega muy pronto y les pide a las docentes que le den ideas de cómo trabajar con los niños en las aulas en los patios y les solicita también que le ayuden en aportar criterios respecto a resolver los problemas que se vienen a diario en el centro educativo infantil. Verónica es muy apreciada aparentemente por cuanto no olvida ninguno de los cumpleaños de los docentes, se muestra tolerante frente a los problemas que vienen desde el hogar de los niños y siempre trata de que sean las maestras quienes al ser las más cercanas a los niños Resuelvan los problemas de la mutua convivencia y aquellos que provienen desde el hogar. También se muestra muy complaciente con los padres de familia que siempre acuden a conversar fluidamente en su oficina de trabajo, con las madres de familia, especialmente le gusta compartir sobre todo aquello que escuchan en la televisión y en las redes sociales debido a que ella

comprende de que es muy importante tener a los padres de familia de su parte. Así mismo, al ser un centro educativo privado ella sabe de qué los padres de familia son los que determinan las reglas y, por lo tanto, siempre pide consentimiento para cualquier actividad al comité de mamitas y papitos que se ha formado; toma también en cuenta el criterio de las maestras, por cuanto ellas son muy importantes y las escogió con base en su experiencia como amigas que fueron desde la época de la Universidad, ella se siente muy bien debido a que las maestras siempre mantienen una muy buena relación con los padres de familia. Una de las fortalezas más importantes del centro que dirige Verónica es que se encuentra muy bien posicionada a nivel de concursos, entre los otros centros educativos infantiles, especialmente se distingue por las inauguraciones del campeonato de padres de familia que dan mucho que hablar y que han dado renombre a la institución por lo organizadas y vistosas que resultan esas reuniones. La forma como ella gestiona el centro educativo es siempre la mejor coma porque a su criterio ha hecho que no exista ningún tipo de roce ni ningún tipo de desavenencia entre los integrantes de la comunidad educativa y ello se manifiesta en que no existe cartera vencida por cuanto todos los padres de familia ayudan y aportan las pensiones y matrículas con prontitud. El otro día conoció de un presunto caso de abandono de uno de los niños alumnos de su institución y al llamar a la madre de familia que actuaba como representante se percató de que el niño ya no vivía con ella sino con unos tíos los cuales también eran padres de familia de otra niña del centro, tuvo una conversación telefónica con la madre de familia la cual le dijo que ella había tenido que salir del Ecuador junto con su esposo y que el niño había quedado a cargo de sus hermanos, Verónica creyó la historia y le pidió a la docente que le tenga mayor cuidado en el aula y que, en caso de no entrega de actividades, le dé más tiempo por cuanto el niño se está acoplando a su nueva vida familiar. Para Verónica, el centro educativo que ella regenta se mantiene siempre en muy buenos estándares de calidad.

Ahora, estimado estudiante, le invito a reflexionar: ¿cuál de los 3 casos corresponde al perfil de un directivo que gestiona el centro educativo desde la normativa y un correcto modelo de administración?

En los 3 casos planteados observamos 3 estilos diferentes de un directivo el primero de ellos que ejemplarizamos como Laura es el perfil de un líder autoritario que, si bien mantiene el centro educativo en orden y existe hacia ella una imagen de Disciplina y control, no gestiona el centro educativo acorde a la normativa vigente y lo que es peor trata los casos desde su

visión de las cosas más no de los procedimientos y procesos necesarios. En el segundo caso, tenemos el directivo que encontró problemas los cuales solucionó con base en la gestión de la norma y a implementar procesos necesarios para superar las problemáticas detectadas; no le importó su popularidad sino más bien el cumplimiento de la misión institucional basados en la norma existente; a este tipo de liderazgo se lo denomina el liderazgo democrático. En el tercer caso, Verónica gestiona el centro educativo desde un estado de desorden y anarquía, es decir, en donde cada uno resuelve los problemas basados en criterios personales y no en la normativa. La directora evita tomar contacto con los problemas y delega su resolución al personal, generando con ello un clima de incertidumbre que aparentemente se enmascara con la presencia del centro educativo en diferentes actividades no pedagógicas, sino más bien de tipo social.

Una vez que hemos ejemplificado los 3 tipos de liderazgo, pasaremos a conceptualizarlos.

4.2.1. Directivo autoritario. El directivo autoritario ejerce una acción arbitraria y despótica referente a los procesos de gestión; es común que recompense, castigue o perdone las acciones de sus subalternos con base en su criterio personal sin auxilio de la norma. En muchos casos es prolíjo en el control de las actividades de un centro educativo, pero siempre y cuando ese control se dictamine a la costumbre que él ha generado y, por lo tanto, el centro educativo se gestiona con base en sus órdenes directas. No es común la delegación de funciones en este tipo de directivo, el cual también resuelve los conflictos con base en experiencias previas que pudieron dar o no resultado. Para esta tipología de directivos no existe observancia de las leyes y reglamentos nacionales.

4.2.2. Directivo anárquico. Este tipo de administrador conceptualiza a la organización sin un orden específico y no solo que delega sus funciones, si no sus responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización, los cuales gestionan las actividades y procesos con base en su criterio personal, como sin tomar en cuenta ni la normativa ni la dirección del directivo. Este tipo de gestión genera el efecto multicéfalo en la organización, el cual determina que la institución educativa no esté debidamente administrada y que se concentren los esfuerzos más bien en actividades no esenciales que dificultan la prestación de servicios de calidad. En este tipo de

directivos se observa, al igual que el directivo autoritario, que no se realiza una adecuada selección del personal acorde a los méritos, sino con base en el criterio de afinidad de los subalternos con el director.

4.2.3. Directivo democrático. El líder democrático necesariamente parte de comprender y acatar que existe un ordenamiento jurídico sobre el cual basará su gestión en todo momento. Esas normas, reglamentos y disposiciones emitidas desde la autoridad educativa constituyen su norte respecto a las decisiones y procedimientos que aplicará en la organización. Asimismo, está consciente de que todos los conflictos deben resolverse con base en el principio del diálogo, pero también del derecho debido a que existen circunstancias fuertes que sobrepasan el arreglo institucional y que deben ser derivadas a organismos competentes, especialmente en aquellos casos en donde se determine vulneración de derechos hacia las niñas, niños y adolescentes.

Entiende a la vez que la gestión de la norma implica un profundo tacto en el tratamiento del talento humano con el que trabaja siendo ese tratamiento cotidiano uno de los puntos más relevantes de la gestión, pues siempre generará actitudes positivas entre sus subalternos de tal manera de que no se sientan incómodos o indispuestos al momento de trabajar. Cada conflicto debe resolverse de manera proactiva y con base en la norma, así como todo problema, debe ser estudiado en su causalidad para proponer acciones correctivas y preventivas basadas en la innovación educativa. El líder democrático como que toda la comunidad educativa debe estar debidamente incluida en la resolución de problemas y en la gestión de la normativa institucional, de tal manera que los docentes los directivos los padres de familia y el medio social determinen el desarrollo armónico de los niños que acuden a la oferta de educación inicial y preparatoria.

El criterio más buscado por promotores privados y por el sector público es aquel líder que en todo momento mantiene su tranquilidad sabe gestionar sus emociones y referente al centro educativo gestiona los procesos con base en la normativa y potencia la participación de todos los estamentos de la organización.

(Manuscrito en prueba).

Anexo 4. El valor de la creatividad

Galo Guerrero-Jiménez¹

La creatividad

Con mucha frecuencia la gente elude las responsabilidades que le toca asumir; incluso, parece que es más cómodo tener una visión trágica de la vida; una actitud en la que se experimenta una cultura de la desgracia en la que, por lo regular, se destaca todo lo malo que la sociedad y las personas tienen. Esta vivencia de la cultura de la desgracia ha sido alimentada, penosamente, por los medios de comunicación. Es lamentable, por ejemplo, observar en los noticieros de TV, cómo se da prioridad a una cantidad de hechos nefastos en desmedro de tantas cosas buenas que sí tiene la sociedad, las instituciones y las personas en particular.

Y parecería que tener una opinión mala de todo cuanto pasa, es mucho más fácil que esforzarse por aprender a valorar lo bueno. Por eso, la mayoría de las cosas que son buenas e importantes se opacan frente a tanto pesimismo y asuntos trágicos que se los destaca y predica por doquier.

Sin embargo, a pesar de que haya una práctica de lo trágico antes que, de lo óptimo, lo cierto es que como raza humana privilegiada, estamos llamados a crecer y a realizarnos para lo bueno; y es aquí cuando entra en juego la creatividad entre tantos factores positivos que el género humano sigue practicando con mucha idoneidad.

Gracias al potencial de la creatividad, podemos gozar, en todos los órdenes, de lo bueno que la vida nos brinda en virtud del esfuerzo, la voluntad y la disciplina constante que las personas tienen para generar cosas buenas en todos los frentes de la actividad humana.

Por eso, en la medida en que los pueblos aprenden a ser altamente creativos, especialmente en los ámbitos de la educación, de la cultura, de las ciencias experimentales y experienciales, aprenden a vivir más plena y humanamente.

Gracias a Dios, la creatividad está latente en todos, y como proceso de grandeza humana se despliega a lo largo de la vida como uno de los

¹ Tomado de Guerrero-Jiménez, G. (2012). *El valor de lo humano*. Universidad Técnica Particular de Loja. pp. 41-56.

aspectos más trascendentales que tenemos para dignificar la vida y para darle sentido y plenitud a cada acción humana bien emprendida. Con mayor razón si nos entregamos a ella desde una actitud positiva y no reactiva; los resultados no solo que son fascinantes, sino que se experimenta una dimensión profunda de realización plena, optimista, cuyo resultado se suma a la grandeza de la condición humana y divina de la cual formamos parte.

A la par que la creatividad engrandece el espíritu humano y por ende el desarrollo material de los pueblos por todo cuanto se descubre, el gozo por un trabajo bien hecho, por pequeño y sencillo que sea, es infinitamente gratificante, no solo porque sea un gozo personal por esa idea o invención nueva, sino porque queda un legado para fortalecer el presente y el futuro de la convivencia humana; pues, es indudable que se mejora la calidad de vida.

Moralmente, todos estamos llamados a ser creativos, cada quien, en su ámbito, sobre todo para evitar la cultura de la desgracia antes aludida. Creo que es razonable dejar de ser quejumbrosos y reclamantes de todo, para pasar a ser altamente, o al menos medianamente, productivos y proactivos, porque en la medida en que así nos ubiquemos estaremos contribuyendo a nuestro bienestar y al de los demás.

Para ello es necesario aprender a emplear bien todo el tiempo posible para dedicarlo a resolver la cantidad de problemas humanos existentes; y esto solo es posible desde la creatividad, que es un tipo de actividad mental que se expresa, especialmente, en las personas de actitud transparente que con tesón y empeño experimentan el mundo de manera original, o al menos novedosa, en virtud de que descubren nuevas posibilidades de realización de algo que acontece no solo en el interior de la persona creativa, sino en el constructo del sistema humano en general.

Cómo generar novedades creativas

Cuando la sociedad atraviesa mayores dificultades, más posibilidades tenemos para ser creativos y enfrentar –no sin esfuerzo- las realidades adversas que nos corresponde asumir. El hecho de pensar cómo afrontar una dificultad desde nuestra realidad interior –mental- y en consonancia con la realidad exterior –materialidad- nos promueve a buscar nuevos modos para realizar las diferentes actividades, siempre con un sentido de valoración humana.

Estamos llamados a evitar una cultura del conformismo para promover una cultura de ideas novedosas, apropiadas y de riesgo en una sociedad cambiante como la que hoy vivimos. Por lo tanto, si queremos llevar una vida digna, no vulgar, nos compete mejorar nuestra calidad de vida a través de cambios positivos, interesantes, estimulantes y prácticos que, en conjunto, pueden ser posibles vivirlos en los diferentes campos y ámbitos a los que nos corresponde emprender para ganarnos la vida modesta y orgullosamente sana.

Hay infinidad de campos para ganarnos la vida; solo que, cuando elegimos uno, hay que saber hacerlo poniendo todos nuestros talentos en beneficio de ese campo (profesión u ocupación) que, por supuesto, tiene sus reglas y procedimientos simbólicos, y que, por lo tanto, necesitan ser conocidos para saber usar esos símbolos adecuadamente. Eso es lo que hace un estudiante universitario cuando elige una carrera. Lo que ha hecho es elegir un campo que lo conoce en el transcurso de sus estudios, no tanto para reproducirlo –como lamentablemente sucede todavía en nuestra educación formal- sino para, a través de ese conjunto de símbolos, generar nuevas posibilidades de realización humana.

Si en el campo en que estamos, no somos capaces de generar nuevas ideas, estamos condenados al conformismo y al fracaso. En todo campo siempre habrá un ámbito especial en el que podemos adentrarnos con entusiasmo y disciplina para descubrir y aportar con novedades creativas. Se trata de una búsqueda adecuada, positivamente activa y reactiva, en la que nos une no solo el conocimiento del campo en sí, sino una visión creativa para generar novedades en conexión con el resto del sistema social.

Generar novedades no es fácil si nos ahoga el pesimismo, el desaliento y la ausencia de ciertas cualidades personales para saber enfrentar el campo en el que estamos inmiscuidos.

Es posible generar una novedad, por ejemplo, si estamos ubicados en el campo adecuado, si nos gusta hacer lo que estamos haciendo, si estamos permanentemente en la búsqueda de una buena formación, si demostramos que tenemos valor para salirnos de las convenciones triviales y de confort que la sociedad de consumo nos quiere obligar a vivir, si ponemos en duda aquello que siempre hemos creído que es así, si tenemos habilidad para librarnos de la basura ideológica y reduccionista que nos quieren imponer y, sobre todo, si aprendemos a ser líderes en nuestro ámbito de estudio.

Se trata, por supuesto, de un sacrificado esfuerzo que bien vale la pena llevarlo a cabo, porque obtendremos, al fin, una buena base de datos humanos que nos permitirá aportar, ahora sí, con alguna novedad que sirva para mejorar nuestro campo de acción, que no puede ser otro que la búsqueda humana del bien común.

Compromiso activo

La capacidad de observación, la curiosidad, la admiración, el asombro, el compromiso y el interés por saber cómo son las cosas y cómo funciona nuestra realidad, son asuntos de gran importancia humana que deben estar impregnados en toda persona que modestamente quiere contribuir al desarrollo de la sociedad.

Desde esta óptica, lo bueno es que un individuo así, lleno de energía física y mental, tiene la suficiente voluntad para apasionarse y concentrarse y proyectarse con entusiasmo y alegría en lo que está haciendo. Esta manifestación de energía se traduce en un logro superior que la mente promueve en el interior de la persona para potenciar su creatividad y llevar a la práctica una idea novedosa.

La motivación y la autodisciplina están altamente arraigadas en este tipo de personas que, por regla general, son creativas, dinámicas y perfectiblemente adaptables a cualquier ambiente, listas para actuar bien, por malsano que a veces pudiere resultar ese espacio vivencial.

El arte de pensar con rigor y positivamente les promueve para ir más allá de la realidad en que viven para crear una nueva realidad. Siendo personas normales, van más allá del estatus del resto de personas que, viviendo de manera “normal”, no se preocupan más que de su realidad cotidiana.

La persona creativa y responsable de sus actos, es sanamente ambiciosa y agresiva; es más, es notablemente humilde y orgullosa al mismo tiempo. No es arrogante ni desdeñosa; manifiesta un orgullo sano de saber que, al tener una alta autoestima, es posible emprender en los retos que se presentan, porque, luego de haber interiorizado todo un componente del campo de la cultura que conoce o domina, no tiene temor, sino una especie de rebeldía, de impulso, de coraje para no dejar atrofiar ni su mente ni su voluntad: es la pasión por el trabajo, por la tarea, por la actividad, que al emprenderla con el mayor entusiasmo, no le importan los inconvenientes ni los obstáculos que pudieren presentarse.

Por supuesto, este tipo de personas poseen una alta sensibilidad y una apertura para, desde esa sensación de dicha que siempre les embarga, trabajar pensando siempre en lo mejor. De hecho, una persona así, sabe que cada acto humano debe ser hecho con grandeza; se trata de un desempeño apasionado, asumido con mucho amor. Como dijo la madre Teresa de Calcuta: "Pocos de nosotros podemos hacer grandes cosas, pero todos podemos hacer cosas pequeñas con gran amor" (Covey, 2005, p. 24). En este orden, el pensamiento humano rompe barreras cuando pensamos que cada proyecto humano debe ser hecho de manera extraordinaria porque nos inspira un gran propósito para llevarlo a cabo.

Este compromiso efectivo de la persona solo es posible cuando se encuentra en una dimensión diferente al de la mayoría de la gente "normal"; pues, aprendió a conocer bien las reglas de su campo, es decir, pudo llegar a familiarizarse con la información simbólica y los procedimientos básicos que una sociedad necesita para aprender a vivir, no solo porque puede llegar a resolver los problemas existentes, sino porque llega a "tener la previsión –como señala Robert Galvin, en el interesantísimo libro sobre *La creatividad*, de Mihaly Csikszentmihalyi– para darse cuenta de cómo podría contribuir al futuro y, por tanto, sacar provecho de él, y por otro, tener fe en la intuición y trabajar para convertirla en realidad" (1998, pp. 122-123).

El secreto de una vida feliz

Por lo regular, las personas que hacen las cosas con mucho entusiasmo, son creativas. De por medio está la gratificación por hacer bien las cosas con entusiasmo e ilusión. Y, sobre todo, sobresalen aquellos que hacen bien lo que hacen cuando lo vinculan al conocimiento. Se trata de personas que tienen metas claras en cada paso que asumen, viven la experiencia del fluir con respuestas apropiadas en cada acción y manifiestan un marcado equilibrio para salir adecuadamente de las dificultades.

En una persona creativa, la mente fluye porque genera el principio de concentración en lo que hace; en este caso, actividad y conciencia consiguen una perfecta adecuación; por lo tanto, ni las distracciones ni el miedo al fracaso pueden opacar una actividad determinada. La concentración es tan importante que, por su intensidad, no permite la adulación del ego. Bien sabemos que, cuando nos preocupamos demasiado de nuestro yo, aflora la vanidad y el orgullo malsano. En cambio, la concentración plena en una actividad noble diluye el yo; y es justamente ese

alejamiento de sí mismo, es decir, esa actitud extática, lo que le da sentido a la actividad que la persona creativa está llevando a cabo.

Como señala Csiksentmihalyi, en una persona con fluidez mental, “el sentido del tiempo queda distorsionado. Generalmente, en el fluir olvidamos el tiempo, y las horas pueden pasar en lo que parecen unos pocos minutos” (1998, p. 141). Por eso, estas personas no se aburren; incluso, ni siquiera sienten tedio ni pereza frente a un problema difícil. Lo que, es más, cuando más ardua es una tarea, el fluir mental es mayor y la actividad para llevarla a cabo es siempre agradable; y aquí está el secreto de la felicidad: cuanto más fluye, más satisfacción.

Esta felicidad está basada en ese sentido adecuado de la mente, en la que el yo no interviene por pura vanidad y egocentrismo, sino para el sentido de una misión que, adecuadamente, conjugada entre imaginación y conocimiento, la actividad o tarea asumida, proyecta en la persona creativa un sentido de propósito y de significado que la promueve a encontrar placer en las cosas correctas.

Si la familia y la escuela nos enseñasen a encontrar emocionante la ciencia, las artes y la cultura en general, nos daríamos cuenta de lo vivificante, atractivo y bello que resulta adentrarse en una tarea cuya visión resulta para la mente humana tan atrayente, que la conciencia logra no solo exaltar la felicidad de la persona creativa o responsable de una actividad determinada, sino que, además, promueve la disciplina, la pasión, la transparencia y el liderazgo personal, que son los que logran producir los cambios adecuados para bien de la humanidad.

Por lo tanto, es necesario que cada ser humano sepa canalizar su potencial creador para producir bienes que favorezcan material y espiritualmente a toda una sociedad. Pues, por lo regular, todo individuo creativo, si no se deja influir por el ego, aprende a llevar una vida ejemplar. Stephen R. Covey, al respecto, señala el caso de dos líderes mundiales: “Hitler tenía visión, disciplina y pasión, pero estaba gobernado por el ego. La falta de conciencia supuso su caída. La visión, la disciplina y la pasión de Gandhi estaban gobernados por su conciencia, que las puso al servicio de la causa y de la gente” (2005, p. 86).

Lo gratificante de la vida

Parece raro, pero en la medida en que se incrementa la complejidad de lo que estamos haciendo, se disfruta mejor. Y esto es así, porque a mayor complejidad de lo que hacemos, más posibilidades hay para despertar la energía creativa. Y el disfrute está en que a mayor complejidad se pueden descubrir nuevas acciones, nuevas perspectivas, otras oportunidades, nuevos retos para hacer de otra manera y mejorar las cosas.

En la complejidad de lo que hacemos está el esfuerzo, y este siempre va acompañado de excelencia y buen estilo, y los resultados están a la vista: la vida se vuelve más gratificante, más amena, más humana.

Si, por el contrario, decido hacer algo y no disfruto en lo que hago, no tengo la energía suficiente para emprender en la novedad o en la excelencia de lo que hago; el resultado será la decepción y el aburrimiento, y, lo más grave, al final nunca será posible llegar a dominar una destreza, pero la metadestreza que es la que me permite canalizar adecuadamente mi creatividad para no sucumbir, sino para salir airoso y triunfante en una actividad cuyo fluir en valor agregado es inmensa.

La monotonía y la rutina destruyen nuestro accionar humano. La reflexión, la relajación, la autoestima y las metas que sana y constantemente nos tracemos en la vida nos encaminarán a hacer bien las cosas, a ocupar adecuadamente el tiempo y a modelar el espacio que ocupamos hasta lograr estar en armonía con él para que el entorno no nos absorba o no nos destruya, sino para que nos realicemos adecuadamente en él; pues, no hay cosa más decepcionante que ocupar un espacio que no nos agrada.

Si uno emplea bien el tiempo, la energía creativa fluye; el éxito está en ajustar el tiempo a nuestras necesidades, de manera que al mantenernos constantemente ocupados no podamos distraernos con facilidad en aquello que puede destruir nuestras valoraciones humanas. Tampoco se trata de que por estar permanentemente ocupados, caigamos en el mero activismo y en un ajetreo constante, porque no nos permitirá normar nuestra creatividad ni gozar de lo que bien podemos hacer con un tiempo adecuado, con responsabilidad, con pasión, con tino y sin distraernos demasiado en pluralidad de actividades, si estas no contribuyen a reforzar lo bien trazado que podemos tener en mente al hacer una cosa que por nuestra decisión, debe volverse oportuna, realizable e importante.

La ocupación del tiempo está en pensar con la mayor concentración, en visualizar cómo podemos resolver un problema o asunto complejo de manera siempre eficaz y con las ideas más transparentes y creativas.

Es bueno que sepamos la razón de lo que estamos haciendo y que, ante todo, aprendamos a descubrir lo que nos gusta y lo que no nos gusta. Se trata de un autoconocimiento que nos permita tener una idea clara de qué es lo que queremos hacer con nuestra vida, hacia dónde queremos llegar y cómo nos sentimos cuando emprendemos en algo.

Solo cuando tenemos idea de cómo experimentamos y vivimos nuestra vida, podemos orientar nuestra cotidianidad, y comenzamos a tener un control adecuado y autorrealizable sobre ella.

Nuestra energía mental

Por la curiosidad y por el empeño personal de unos pocos individuos, las culturas evolucionan y el resto de las personas aprenden a servirse de esos adelantos, de esos inventos que benefician a cada grupo humano.

Para que la vida sea más creativa, más llevadera, más humana, deberíamos aprender de la vida de estos pocos hombres y mujeres que se han esforzado con admirable pasión para dar todo de sí en bien de los demás.

La formación y el talento de estas pocas personas que han logrado producir bienes materiales y espirituales, bien sea a través de la ciencia, de la tecnología, del humanismo y de las artes en general, lo han hecho porque su enorme potencial de energía psíquica les ha posibilitado llevar una vida creativa.

En cambio, una gran mayoría de las personas viven agobiadas por las exigencias de la vida diaria, y por ende no han podido activar esa energía psíquica que todos tenemos, y tan necesaria para hacer fluir nuestra creatividad con la mayor potencialidad posible.

Y en verdad, no se puede ser creativo cuando la energía mental se deteriora, bien por pereza, por falta de metas claras en la vida, por falta de disciplina, por falta de orden y entusiasmo en el estudio, o por atender las necesidades de supervivencia, o por mala distribución del tiempo libre, el cual a veces es dedicado a la consecución de metas egoístas y, por tanto, encaminadas a una ausencia de transparencia moral.

Es necesario que todos, sin ningún tipo de distinción, desarrollemos adecuadamente nuestro potencial humano a través de la curiosidad, del empeño personal y del interés para desarrollar la capacidad de admiración y de asombro que a través del sentimiento de reverencia le debemos a la diversidad de asuntos naturales y humanos que imperan en el mundo que está aún por descubrirse.

Deleitarse en lo extraño, en lo desconocido, en lo que nos atrae, es cuestión de individuos creativos, curiosos, con una enorme capacidad de observación para desentrañar, desde su mejor energía mental, lo que el mundo nos está diciendo.

Es bueno, por lo tanto, hacer el intento para que cada día algo nos sorprenda, que nos llame poderosamente la atención, bien sea en lo que vemos, en lo que escuchamos, en lo que leemos o en lo que hacemos.

Incluso, para que nuestra vida sea más rica, hay que hacer el esfuerzo positivo para permanecer abiertos al mundo. No hay que dejarse dominar por el cansancio, por la rutina, por lo mismo de siempre o por la mediocridad y falta de entusiasmo de los demás.

Aprendamos a disfrutar utilizando bien nuestra energía creativa; pues, se trata de una fuerza interior que bien la podemos emplear si nos esforzamos por ello. Las ganas de vivir, la concentración personal, las ilusiones, los proyectos, los sueños, los ideales, y, en fin, todo lo bueno que con ahínco nos propongamos hacer, son mecanismos idóneos, necesarios, para incrementar nuestras capacidades humanas para poder relacionarnos adecuadamente con el mundo.

Anexo 5. Aspectos esenciales del valor de la creatividad

Tema	Aspectos esenciales	Otros aspectos sustantivos localizados por el estudiante
La creatividad	Gracias al potencial de la creatividad, podemos gozar, en todos los órdenes, de lo bueno que la vida nos brinda en virtud del esfuerzo, la voluntad y la disciplina constante que las personas tienen para generar cosas buenas en todos los frentes de la actividad humana.	
Cómo generar novedades creativas	Hay infinidad de campos para ganarnos la vida; solo que, cuando elegimos uno, hay que saber hacerlo poniendo todos nuestros talentos en beneficio de ese campo (profesión u ocupación) que, por supuesto, tiene sus reglas y procedimientos simbólicos y que, por lo tanto, necesitan ser conocidos para saber usar esos símbolos adecuadamente.	
Compromiso activo	La motivación y la autodisciplina están altamente arraigadas en este tipo de personas que, por regla general, son creativas, dinámicas y perfectiblemente adaptables a cualquier ambiente, listas para actuar bien, por malsano que a veces pudiere resultar ese espacio vivencial.	
El secreto de una vida feliz	Bien sabemos que, cuando nos preocupamos demasiado de nuestro yo, aflora la vanidad y el orgullo malsano. En cambio, la concentración plena en una actividad noble diluye el yo; y es justamente ese alejamiento de sí mismo, es decir, esa actitud extática, lo que le da sentido a la actividad que la persona creativa está llevando a cabo.	
Lo gratificante de la vida	Es bueno que sepamos la razón de lo que estamos haciendo y que, ante todo, aprendamos a descubrir lo que nos gusta y lo que no nos gusta. Se trata de un autoconocimiento que nos permita tener una idea clara de qué es lo que queremos hacer con nuestra vida, hacia dónde queremos llegar y cómo nos sentimos cuando emprendemos en algo.	
Nuestra energía mental	Deleitarse en lo extraño, en lo desconocido, en lo que nos atrae, es cuestión de individuos creativos, curiosos, con una enorme capacidad de observación para desentrañar, desde su mejor energía mental, lo que el mundo nos está diciendo.	

Anexo 6. El valor del lenguaje y la comunicación

Galo Guerrero-Jiménez¹

El don de la palabra

Lo que mejor ha construido el espíritu humano en la corporalidad y mentalidad de la persona, es la palabra: ella es la expresión más genuina, la que con más profundidad delata la subjetividad, la manera profunda de ser de cada individuo. La palabra es el yo del sujeto que brota para estar en contacto con el tú de los demás.

Como persona y como espíritu, el sujeto toma conciencia desde la inteligencia para descubrirse ante los demás a través del diálogo interpersonal que lo lleva a la construcción de significados y de símbolos que le permiten adentrarse en el universo de las cosas y de los acontecimientos del mundo. Así, en esta interrelación organiza su existencia, comunicándose permanentemente, dándose a conocer a los demás, demostrándoles, a través de la palabra, gritándole al mundo de que él existe a través de las distintas formas que la palabra tiene para estructurarse: un diálogo sencillo o complejo, amistoso, familiar, académico, a través de un discurso, de un credo, de los sentimientos, de las emociones, del dolor, de la alegría, de la poesía, de la música, del arte, de la ciencia, del deporte, de una orden, de una sentencia, de una declaración o desde cualquier otra forma comunicativa de la que el hablante se sirve para testimoniar la presencia de su corporalidad y, ante todo, de su específica espiritualidad que es la que lo hace diferenciarse de la mera corporalidad de las cosas.

Cuando el sujeto habla tiene que aprender a sentirse escuchado, a darse cuenta de que existe porque el otro ha reparado en él el testimonio de su presencia, no solo como organismo biológicamente estructurado, sino como espíritu que conscientemente está armonizado para suscitar una reacción mental y emocional desde el ángulo de un cúmulo de respuestas, es decir, desde una reacción que debe ser profundamente sensata, armónica y de feliz realización, a veces con los reparos y contradicciones propias de cada ser humano.

¹ Tomado de Guerrero-Jiménez, G. (2012). *El valor de lo humano*. Universidad Técnica Particular de Loja. pp. 73-107.

En todo caso, lo que prima en la palabra de un yo para entrar en contacto con el otro es la capacidad de comunicación para la unidad, para la reacción activa. Desde ese contacto dialógico se fundan las tradiciones para la expresión de las costumbres, de la cultura y de la educación que paulatinamente se van marcando en cada comunidad.

Y en la medida en que desde la educación lingüística se toma plena conciencia para la expresión del pensamiento a través de la palabra hablada, escrita o gestual, se contribuye al logro de una formación adecuada para desterrar el menosprecio, la mentira, el orgullo, el insulto o la agresividad en sus múltiples manifestaciones de agravio, que no le permiten al ser humano que así procede, insertarse adecuada e inteligentemente en la comunidad de la cual forma parte.

Recordemos que la palabra es lo más personal que tiene un individuo. Toda la sustancia de su naturaleza humana se refleja en la comunicación verbal. Dice el dicho popular: "Dime cómo hablas y te diré quién eres". En verdad, observando su estilo comunicativo, podemos apreciar el valor de su personalidad.

En la palabra se vierte el corazón de su ser; así es la palabra, surge desde lo más profundo del ser: ahí se fraguan los sueños, las ideas, las ilusiones que poco a poco van germinando hasta que la palabra brota airosa, crece y se exterioriza mayúscula o minúsculamente según sea la formación de cada individuo; pues, desde la palabra se hace vivir la vida.

La palabra es una necesidad vital

Lo que más nos delata para mostrar nuestra condición humana, es la palabra. Ella nos vivifica, nos realiza o también nos destruye. Surge de lo profundo del corazón o de la pura razón, y a veces de la mera superficialidad de lo que somos.

El ser humano es la palabra, es su lengua. Ella nos delata en nuestra mejor expresión humana o nos traiciona, a veces de manera vil, si no somos coherentes con los más elementales principios humanos a través de nuestro accionar cotidiano.

Al ser la palabra, la existencia misma, porque confirma nuestro particular modo de ser, de ver y asumir la vida, se convierte en un desafío, en una necesidad vital, en un adiestramiento, para que surja esbelta, tratable,

sincera, ante todo, y profundamente contagiada del amor humano que debe reflejar en todo su ser.

Como señala Giuseppe Colombero: "Las palabras son voces que llaman a alguien desde la lejanía, desde la ausencia y lo hacen existir aquí, delante de nosotros, dando lugar a la presencia" (1994, p. 7). En verdad, la clave de la palabra es la presencia de alguien que efectivamente existe a través del diálogo en cuanto, realidad común, actuante, existente, exigente, imperativa y volitiva.

No puede ser la simplicidad su acompañante; es el compromiso y el empeño para que la palabra tenga sentido humano. El aprendizaje de la palabra a través de la lengua exige auto pensamiento, autodisciplina, autoconciencia y adiestramiento para aprender a comunicarnos abierta, correcta y adecuadamente.

La gramática, la sintaxis, la morfología, la pragmática, la semántica, la sociolingüística, la psicolingüística, la literatura, no son disciplinas vanas; han contribuido enormemente al desarrollo de la riqueza idiomática y al desarrollo cultural, científico y humanístico no solo de un individuo sino de una comunidad entera. Y es que, en el fondo, toda esta realidad idiomática no tiene otro fin que convertirse en una efectiva fortaleza de poder para la comunicación del bien obrar, para la creatividad y la construcción del bienestar humano.

Por supuesto que "el poder de la palabra malévolas es devastador" (Colombero, 1994, p. 12), hiriente, con olor a muerte, porque destruye, divide, bloquea, crea silencio, malicia, y causa mucho dolor.

En cambio, qué enaltecedor cuando las palabras nacen para la alegría de la vida, para la competencia, y sobre todo para cambiar y enaltecer la calidad de la vida de los demás; pues, la palabra buena y sincera nos atrae, nos une, destruye barreras y nos enseña a deleitarnos con el prójimo.

Y es que, en el diálogo atento y ameno, sin malicia, está el prójimo como existente, como uno más, pero como parte de uno, porque la palabra está para enaltecer al otro, para crear vínculos de comunión auténtica: se trata de un acto de voluntad, intensamente personal y de una toma de conciencia para recorrer un camino de grandeza, de realización y de proyección para la valoración de la vida, dado que la lengua no es otra cosa que el reflejo fiel de la interioridad de cada ser humano.

La palabra adecuada

Toda palabra, por insignificante o grandiosa que sea, afecta. Las palabras dinamizan la vida. El ser humano es la palabra andante, que informa, que enuncia, que significa, que dignifica y dice un pensamiento, a veces con una riqueza interior que abruma y commueve hasta dejar meditando al interlocutor. En otras ocasiones, la pobreza de las palabras es tan evidente que no contribuye al desarrollo de lo humano.

Entre tantos casos, uno de riqueza profunda, analítica, altamente creativa, está en los libros, que es en donde mejor se expresa la palabra. Es el lector el que sale robusto de humanismo, de ciencia, de sabiduría. En el más completo de los silencios, el libro habla y el lector escucha atento, reflexivo, cuestionador, pensante, creativo también para enriquecer su acervo cultural, científico, técnico y de sabiduría humana; el lector se enriquece y enriquece a los demás porque aparecerá en él también la palabra pensante y actuante.

Pues, el hecho de hablar no es un simple decir, es un acto operativo: “sucede algo con consecuencias concretas”. Se trata de un valor pragmático: cuando se habla, las cosas no quedan como antes, se vuelven distintas.

Las palabras afectan a la persona que las emite y a la que recibe el acto comunicativo; si no fuese así, la palabra no tendría ninguna validez: sería hueca, sin sentido y ajena a toda realidad viviente. Por ejemplo, ¡cuánta emoción y cuánta alegría cuando el diálogo es emotivo, sincero, cargado de un profundo afecto! A veces basta una sola palabra o frase para que todo cambie: un te quiero, te extraño, mi amor, lo siento, son más que suficientes para llenar de alegría al interlocutor.

Pero, ¿cuánto dolor causan las palabras hirientes, las que no son sinceras, las acusativas, las recriminatorias, las amenazantes, las que denigran, las que engañan? El corazón humano debe estar lleno de todo tipo de valores para que la palabra salga airosa, dinámica y con el poder suficiente para admirar, respetar y valorar la grandilocuencia de los acontecimientos humanos.

¿Qué significado le damos a lo que decimos? Hablamos por cuestiones de trabajo, de familia, de amistad, de amor, de negocios, de estudio, para buscar información, para entretenernos o por circunstancias fortuitas. Y en ese hablar está nuestra manera de ser. Y cuando nuestra cultura nos lo permite, aprendemos a obrar con coherencia en cualquier espacio

y circunstancia, y si nuestra riqueza cultural y humana nos acompaña, hasta los acontecimientos más pequeños y sin importancia se llenan de significancia porque sirven para modificar una mala circunstancia en jornadas de verdaderas sustancias de vida.

Ahora bien, si aprendemos a ser conscientes de lo que decimos, hay dos circunstancias preciosas para compartir adecuadamente los enunciados de una conversación: que sean verdaderos y que sepan influir adecuadamente.

El poder de la influencia está en los modos de decir las cosas dentro de unas circunstancias idóneas. Y uno de los grandes modos de decir está en la capacidad de poner atención a lo que decimos. Si así procedemos

aparece la palabra justa, atenta; aquella que dice justo lo que debe decir. En este caso, el contenido de lo que se diga será siempre valioso, sobre todo porque estará lejos de la improvisación y muy cerca de la congruencia.

La palabra es lenguaje de conciencia

La voz humana es como la respiración; sin ella el flujo de la vida no tiene sentido. La voz, es decir, la palabra, es signo de vida: se trata de nuestra carta personal de presentación. Desde el habla nos delatamos y, por ende, es el signo de nuestra viva identidad; por ella los demás dan testimonio de lo que somos.

Y aunque el habla siempre está dirigida a otro que es el que escucha y da fe de lo que somos, el yo humano es el primero en escucharse. Mientras hablo, me escucho; es el eco de mi propio hablar el que resuena en mí: se trata de una escucha nítida, plenamente conciencial. Me escucho en la medida en que conciencio mi hablar: me delato, me conozco y me reconozco en mi propia escucha como resultado de mi propio hablar.

Aunque hay ocasiones en que muchos hablan sin decir nada, por más que hablen y hablen, es decir, sin nada sustantivo que valga la pena para la realización de nuestra proyección humana. Se trata de un hablar que se agota en el sujeto que la emite; es una voz que se calcina en sí misma; pues no tiene ninguna trascendencia, sino más bien para hacer daño y para conocer la falsedad con la que ese sujeto deambula por la vida, engordándose de miseria y de engaño.

Pruebas hay, a cántaros, sobre esta penosa realidad; y si no, fíjese en la mala traza de ciertos políticos, de malos funcionarios públicos, negociantes inescrupulosos y un sinnúmero de gentes con el membrete de estudiantes o de profesionales con título universitario que desparraman el vacío de su inutilidad y de su vacua existencia en una quedad en la que las palabras corren precipitadas, vacías, sin sustancia y sin ninguna sustentación de verdad, hasta que van a parar al fondo de la nada.

Por eso, depende de la calidad de la fluidez humana para robustecer la palabra con la imagen de la verdad para que aparezca transparente, acogedora, llena de sustancia, de savia y de sabiduría humana. Como dicen los estudiosos de la comunicación humana: hablar o decir algo “es un acto exquisitamente espiritual”. En el decir hay un contenido que es procesado primero interiormente, es decir espiritual e intelectualmente para que llegue pletórico de verdad y de alcurnia humana desde una voluntad que lo transmite para que los demás aprendan a creer, a confiar y a valorar el decir del próximo hablante que no deja de ser una revelación de lo que él es en la más pura sustancia espiritual.

Desde la espiritualidad del contenido, el que habla, se ve como sujeto que expone algo que vale la pena que los demás conozcan. Desde esta posición, “las palabras me enseñan mi pensamiento”, me revelan desde una toma de conciencia que mi hablar es el hablar del otro, es decir, es el hablar del estar juntos porque se trata de un aprender a compartir, dado que no puede haber palabra que no esté dirigida a alguien, y del enorme beneficio que saca el sujeto hablante, ante todo porque desde la palabra, como lenguaje de conciencia espiritual, se funda el universo de las mejores relaciones sociales para que fluya la vida en beneficio de una realidad en la que todos digamos que vale la pena vivir porque nuestro pensamiento y nuestro decir son potencialmente viables para el logro de una vida excelsa, pulcra, solidaria, apta para el desarrollo de una educación culta, científica y humana.

El lenguaje de la mirada

Así como las palabras tienen un enorme potencial humano para expresarse con elegancia y elocuencia, también el cuerpo humano posee una rica expresividad comunicativa con un lenguaje no verbal que desde los gestos se convierte en un lenguaje de la presencia, el cual requiere ser visto y escuchado de manera que se convierta en un lenguaje de encuentro y de diálogo.

Por ejemplo, la mirada es la puerta del alma de esa particular manera que los ojos tienen para entrar en contacto comunicativo. Por la mirada es posible el encuentro y, a través de ella, se es consciente frente a quién me encuentro y con quién me relaciono.

El encuentro visual potencia la aceptación de la presencia que desde el gesto corporal genera una actitud de escucha, es decir de atención para entrar en una comunicación activa, de interés, de vida y de fluidez cuyas manifestaciones reflejarán siempre la manera habitual que una persona tiene para comunicar el sentir de sus sentimientos y por ende de todo su comportamiento humano.

Mirar atentamente no es, sino, un modo de escuchar, y para escuchar se necesita mucho silencio, y es desde el silencio que puedo captar cuál es el sentir de la persona que observa. Bien sabemos que cuando una mirada es de afecto, se abre un espacio para el encuentro. El amor de pareja, al respecto, dice mucho no por las palabras que se digan sino por las miradas que se entrecruzan; se dicen, por ejemplo: por la mirada me doy cuenta de que me quieras, te lo estoy leyendo en los ojos, tienes dos hermosos ojos que dicen mucho, y etc. de buenas y sanas intenciones que la pareja manifiesta, porque es la mirada la que comunica los diversos tipos de afecto y de sentimientos que nacen desde el fondo del corazón y que desde la mirada se siente como fluyen.

La mirada comunica tanto que no es difícil la interacción. Por eso es necesario aprender a mirar con atención, con entereza y con la frente en alto, como dice el común de las gentes. En el enamoramiento, es la mirada la que atrae y comunica infinidad de afectos; asimismo, tendría que ser para cualquier otra relación de encuentro. En el trabajo, en la calle, en la familia, la mirada debe ser también fluida, auténtica y sincera. Así, el que mira y el que recibe la mirada saben que es posible el encuentro y por ende una realización porque mutuamente captan que no hay cabida para el engaño ni para la intención malsana, sino para ofrecer, a través de la mirada, un regalo precioso; pues, no hay mejor regalo que aquella mirada que infunde confianza y ganas de acercarse mutuamente para compartir sin ningún contratiempo aquello que no sea el valor del respeto y el de la consideración mutuos.

Asimismo, es necesario cuidarse de aquellas miradas que no miran de frente. Si usted no quiere comunicarse con alguien o aquellos que tienen

dificultad para la sociabilidad, lo que hacen es evitar mirar a la cara de los otros. Incluso, al que tiene miedo, vergüenza o recelo de algo, no le gusta mirar de frente. Depende mucho de la calidad de los sentimientos para que la mirada fluya activa si nace de la bondad, o nefasta si nace de la maldad. Cultivemos, entonces, nuestra calidad humana desde una mirada auténtica de compromiso para el encuentro y para la mejor expresión de la comunicabilidad.

El lenguaje del cuerpo

La vida humana está centrada en la comunicación; desde ella nos movemos y actuamos pensando, hablando, callando, vociferando, amando; a veces hiriendo y maltratando.

Nada es aislado ni mudo; todo fluye en un ir y venir de mensajes constantes; así se van formando las comunidades, la cultura, la ciencia, la educación, el ser humano que, con su pensamiento, con su palabra, con su cuerpo,

con su mente, con el corazón y con su espíritu fraguan permanentemente una conciencia que se transparenta en los actos que luego se vivencian, en un lenguaje, en un universo de mensajes y respuestas que dan a entender muchas cosas.

Todo cuanto fluye sale del cuerpo y viene al cuerpo, es decir, a la persona en su real integridad, que es la que capta, procesa, interpreta y valora la información o el fluir de todo cuanto acontece. Por eso se dice que el ser humano no es que tiene un cuerpo, es su cuerpo; un cuerpo que tiene como capacidad máxima su inteligencia física para vivir en el ámbito de sus necesidades socio-bio-psicológicas, y cuyo atributo es la disciplina racional con la que satisface sus necesidades vitales para vivir y expresarse a los demás desde la comuniación de sus actos, que son evidentes en el gesto, que es el que aparece de inmediato para decirnos algo.

Se trata de una voz gestual en la que se palpa la lectura del afecto, del cariño, del amor, del reproche, de la agresividad, de la amenaza, del rechazo, de la indignación, de la sonrisa, del disgusto e infinitud de sentimientos que el cuerpo enuncia en asocio con la mente, con el corazón y con el espíritu, y de conformidad con lo que en ese momento la persona esté llevando a cabo.

Desde esta óptica, el cuerpo humano tiene todo un bagaje de lenguaje corporal para manifestar los sentimientos y las emociones que una persona posee. Y así como la palabra hablada o escrita surge de la inteligencia mental de la persona, así también surge el lenguaje corporal de la inteligencia física con aplomo, sin engañar, porque el gesto siempre surge espontáneo; no le da cabida a la mentira, a las falsas posturas. Cuando mentalmente interviene el cálculo o la mentira, pues el cuerpo, a través del gesto, ya ha dicho lo suyo, lo propio, lo que es. Por eso, una madre que conoce tan bien a su hijo, sabe cuándo le dice la verdad o le miente, no por las palabras o explicaciones que escucha de él, sino porque el gesto, que de inmediato traduce la verdad en cada acción, la madre lo sabe interpretar muy bien.

Ahora bien, el lenguaje del cuerpo y el lenguaje de las palabras son evidentes en la medida en que sabemos utilizar bien o mal nuestra inteligencia mental (la mente), nuestra inteligencia emocional (el corazón) y nuestra inteligencia espiritual (el espíritu) que son los que conforman a la persona de manera completa e íntegra.

Por lo tanto, se trata de una acción educativa permanente para que el cuerpo aprenda a proyectar un lenguaje altamente humano, calificado para la correspondencia del bien obrar. Por eso, cuando interviene la mente con visión y talento; el corazón, con amor y pasión para hacer con ardor todo cuanto haya que llevar a cabo, y, el espíritu, que es el que desde la conciencia nos genera una intensa preocupación para vivir con transparencia, el cuerpo aprende a manifestarse, es decir, a comunicarse con la mejor expresión de su sabiduría.

La empatía comunicativa

Si queremos que nuestra comunicación sea escuchada, es decir, valorada, tenemos que hablar con la cabeza y con el corazón: la razón por sí sola no basta por más que la inteligencia mental funcione adecuadamente.

No solo es la razón la que nos instruye cuando organizamos nuestro pensamiento para hablar. Si queremos que el diálogo funcione lo más humanamente posible, hay que dejar que intervenga el corazón, y esto sencillamente porque no somos objetos puramente materializados, sino sujetos espiritualizados en acción y con diversidad de estados subjetivos: sentimientos, emociones, imaginación, creatividad, deseos, fantasías, y por ende profundamente sensibles para dejarnos llevar por la pluralidad

de significados interiores que reposan y actúan, según las circunstancias exteriores, como lo más excuso que tiene nuestra inteligencia espiritual.

Si bien es cierto que la razón es uno de los componentes humanos más significativos para conocer y analizar el mundo; sin embargo, la razón necesita del corazón para actuar humanamente, y no con la frialdad e indiferencia con la que a veces se actúa irresponsable e irrespetuosamente. Por algo decía el humanista francés Pascal que “El corazón tiene sus razones, que la razón no conoce”. Y el ser humano debe ser consciente de esta realidad interior para que no se deje llevar por los meros impulsos ni por lo que su razón le dictamine de un momento a otro sin una reflexión adecuada. Es necesario que lo esencial sea encaminado con la mejor expresión de lo humano: la cabeza y el corazón.

Ya lo decía también el escritor francés Saint-Exupéry en su obra maestra de literatura infantil-filosófica titulada El Principito: “No se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos” (1984, p. 63). Eso mismo podemos decir de la razón: que lo esencial solo se hace con los ojos

del corazón. El corazón es una hermosa ventana que sirve para iluminar nuestra realidad interior. Por eso, cuando dialogamos, no es el fluir del pensamiento para que las palabras emergan desde la cabeza, sino que es el corazón el que les da el condumio para que tengan vida en quien las emite y en quien las recibe.

Por ejemplo, cuando tenemos desinterés para conversar, es el corazón el que está fallando. Lo humano, en este caso, no aflora adecuadamente y la comunicación va muriendo paulatinamente. Lo mismo sucede cuando uno siente no ser nadie ante alguien que está hablando, o cuando el otro siente que a quien se dirige es un don nadie para él.

De ahí que, las mejores palabras son las que son dichas con el corazón; por eso las palabras del amor, de la bondad, del respeto, de la consideración, de la poesía, de la sabiduría, de la oración, nos llegan y nos surgen tan hondamente que nos hacen vivir y valorar lo vivido, y nos comprometen tan sentidamente que al momento aparece la luz de la empatía que es la que evidencia, en los mejores términos, el contacto comunicativo con los demás.

En tal virtud, el hablante solo logra un clima empático cuando hace intervenir a su cabeza y a su corazón; el efecto “neuro-cardiológico” de la empatía

comunicativa genera un clima de benevolencia no solo para que el hablante sea escuchado sino para que se sienta atentamente escuchado.

Autenticidad y confianza

Entre tantas circunstancias selectas que tiene el ser humano para realizarse está el hecho de poder comunicarse con alguien. Y lo bueno es que se comunica no para generar conocimiento, sino para generar vida.

Y, ante todo, la comunicación es vida porque cada ser humano tiene una manera de ser muy especial; su ser radica en ser único, irrepetible; cada individuo tiene una manera única de ser, de existir, de relacionarse, de realizarse; cada uno de nosotros llevamos dentro de sí un mundo exclusivo, muy personal, muy propio e íntimo, sobre todo en la composición y manifestación de nuestros sentimientos.

Son, por lo tanto, los sentimientos los que nos permiten comunicar vida, y son los que nos introducen en el mundo de los valores. De ahí que, es necesario aprender a compartir con alguien nuestras emociones para no ahogarnos en un mundo cerrado y tenso. Todo lo que se cultiva dentro hay que aprender a manifestarlo a alguien para que nuestras recargas psíquicas no nos atrofien la salud mental ni orgánica. Dadas estas circunstancias, vale la pena cultivar una auténtica comunicación en la que sea posible un diálogo abierto, libre, fluido y confiable.

Cada ser humano es auténtico cuando genera un clima de confianza y de sinceridad, porque vive en el camino de la verdad primero consigo mismo; es decir, cuando canaliza adecuadamente sus emociones para conocerse y aceptarse dentro del mundo de sus limitaciones, pero también de sus potencialidades.

Cuando nos educamos para la autenticidad, podemos generar confianza porque lo que estamos haciendo es una presentación de nuestra condición humana ante los demás que, inmediatamente, descubren que no estamos fingiendo sino respondiendo con la verdad en las manos.

Se es auténtico cuando se vive la verdad en cada acontecimiento humano; desde esta posición no hay temor para presentarse ante los demás como lo que uno es; pues, al no haber nada que esconder, es posible la cohabitación, la copertenencia, la coparticipación y la coexistencia auténtica, fluida,

transparente; sobre todo se trata de estar en paz y en armonía con la propia realidad de uno y con la de los demás.

Cuando generosa y responsablemente hemos elegido llevar una vida auténtica, hemos superado la falsedad, el engaño, la patraña y la mentira. Sin estas barreras es posible una presentación personal antes que una mera representación teatral de lo que somos. Solo la autenticidad nos lleva a un clima de confianza recíproca, y solo así se produce un encuentro abierto y plenamente humano. Como sostiene Colombero: “La confianza libera del miedo y de la necesidad de defenderse” (1994, p. 76).

Propongámonos ser merecedores de confianza. “Es doloroso vivir entre personas que no nos quieren, pero es más doloroso vivir entre personas que no confían en nosotros” (Colombero, 1994, p. 79). La confianza genera mucha riqueza de sentimientos nobles; la estima y el afecto se acrecientan y la vida fluye en un diálogo de encuentro auténtico, noble y transparente. Recuerde que no hay cosa más vil e inhumana que traicionar la confianza.

La comunicación agresiva

Los esquemas personales que tenemos para comunicarnos son varios, tanto positivamente como negativamente. Negativamente, hay cantidad de prejuicios que nos impulsan a manifestar actitudes agresivas y de poco refinamiento a favor de una comunicación humana adecuada.

Una de las actitudes negativas que afectan considerablemente la relación de la intercomunicación es la actitud enjuiciadora, muy propia de aquellos que, con suma facilidad y sin ningún miramiento de afecto y de valoración por los demás, juzgan precipitadamente todo cuanto escuchan.

En una conversación, este tipo de gente no tiene capacidad para reparar en lo bueno, en lo positivo de la comunicación; pero, en cambio, tiene mucha facilidad para fijarse en lo supuestamente malo que logra encontrar en un diálogo: todo lo juzgan malsanamente desde la concepción de sus ideas culturales, sociales, económicas, religiosas, políticas, éticas y de normas habituales de comportamiento para juzgar, moralizar, culpar, clasificar, esquematizar, sentenciar, discriminar, maldecir e identificar ideas, sentimientos y hechos desde sus propios esquemas mentales que tienen para filtrar y medir instintivamente lo que escuchan o ven hacer a los demás.

A estos enjuiciadores nada les parece positivo; no cesan de encontrar algo por corregir; creen que los demás son los equivocados y que solo ellos tienen la razón, por eso están atentos para decir, por ejemplo: te has equivocado, eso es pecado, Diosito te castigará por eso, tú no debes hacer eso, te equivocas en todo, no entiendo por qué eres así, qué dirán los demás. Compórtate así, la culpa siempre es tuya, eso no te sienta bien, ojalá eso te sirva de lección, así no, mal agradecido, tú no sirves para eso, ...

Ahora bien, cuando a estos enjuiciadores hipercríticos les toca intervenir, siempre están cuidándose de lo que dicen; no tienen libertad para actuar con naturalidad ni con sinceridad; todo lo que dicen lo calculan y controlan “adecuadamente”; tienen cuidado para aparecer como impecables y están siempre a la defensiva; solo manifiestan lo que creen que puede ser aceptado por los demás, y muchos pensamientos se los guardan si se dan cuenta de que no van a sacar provecho de una conversación.

Aunque muchos tenemos la tendencia para juzgar con facilidad a los demás, es necesario educarnos para saber escuchar sin clasificar ni culpar a nadie de buenas a primeras. Una actitud de silencio, de reposo, de escucha atenta y, sobre todo de un sentimiento de respeto por la alteridad para reconocer a todos la libertad que tienen para que sean ellos mismos a través de la generación de sus propias ideas, es muy oportuno porque nos permite colocarnos en una relación de igualdad para aceptar a los demás sin causarles ningún daño y aceptarlos en la totalidad de su ser: con sus cualidades, con sus limitaciones, con sus defectos, y ante todo sin usurpar la libertad a la que todos tenemos derecho para actuar responsablemente. No importa que se llegue a discernir o a discrepar: eso es normal. Lo importante es aprender a colocarnos en una zona humana razonable para apreciar y valorar los aspectos positivos en el marco de nuestros principios democráticos para, en conjunto, participar activamente de un diálogo fluido, abierto, y, sobre todo, sincero y altamente calificado para la realización de las más nobles acciones humanas, incluso en los más elementales y pequeños acontecimientos cotidianos que a veces parecen insignificantes y sin historia, pero que son los que contribuyen a la realización de una vida plena.

La intolerancia y la manipulación comunicativas

Hay palabras que están llenas de mucha sabiduría; en cambio, hay otras que están atestadas de engaño. El mundo humano se mueve gracias al tránsito

de las palabras. El ser humano, como hemos dicho en algún momento, es, ante todo, lenguaje: busca cómo comunicarse para poder relacionarse con los demás, y así poder vivir.

Al respecto, hay infinidad de estrategias para enrumbar la comunicación por el camino de la verdad, y por ende, del reconocimiento y valoración de lo humano; o, por el terreno del engaño, viviendo lo inhumano, lo que hace daño.

Por ejemplo, hay gente que es muy astuta para manipular la palabra sin importarle las consecuencias nefastas que una mala intención comunicativa puede desencadenar. Estos manipuladores de la palabra lo calculan todo con tal de llevar a su interlocutor a que asuma lo que ellos se han propuesto. Lo triste de esta realidad es que el manipulador finge ser el portador de la verdad; se escuda en la apariencia de la verdad y actúa como si se tratase de la mansedumbre en persona. Actúa tan bien para defender sus intereses personales hasta alcanzar sus objetivos particulares, que nadie se da cuenta de que es un extorsionador y un fino engañador.

También están los inflexibles, cuya mayor característica es la intolerancia, la intransigencia, el dogmatismo y una actitud rígida y cerrada que no permite, desde la flexibilidad, aprender a comunicarse con el otro desde el orden del respeto y la consideración.

El intolerante no puede aceptar la opinión del otro si no está compaginada con su modo de ser. No soporta que los demás opinen de otra manera que no sea como él siente y piensa. Cree que solo él tiene la verdad: no hay cabida para interpretar la realidad, sino con la visión que él tiene. Para el intolerante hay una sola lectura de la realidad. Por eso, solo son válidas las actitudes que él tenga ante su familia, su religión, su educación, su formación, su política, su ética. Si alguien disiente de esta realidad, entonces es él el que está en el error. Incluso, el intolerante sufre mucho pensando que son los otros los que no están en lo justo, como él sí lo está. Desde su obstinación cree que solo él es el que está con la verdad, por eso echa rabietas contra los demás porque no puede aceptar ni respetar a quien no es como él.

El intolerante es un candidato fiel del sectarismo. Y como sectario puede volverse fanático, con lo cual el peligro aumenta, porque con su manera de ser no sabe escucharse, sino solo a sí mismo: su verdad la convierte en un ídolo y trata de imponerla a los demás a como dé lugar.

El intolerante no puede reconocer la infinidad de maneras que hay para llegar a la realidad de una cosa, sencillamente porque no es consciente para vivir con una actitud abierta, ni capaz de convivir en medio del pluralismo social. El temor a quien es diferente lo lleva a sentirse disminuido, por eso se escuda en su verdad y no soporta que nadie lo contradiga. En estos términos, es preferible huir del desafío, de la confrontación, de la duda y de las propuestas innovadoras de vida que pudieran generarse en los demás; pues, siempre se sentirá amenazado frente a lo que no es igual o parecido a su manera de ser y de ver la vida como él se imagina que es. Ojalá algún momento pueda darse cuenta de lo valioso que es aprender a valorar lo diferente para entrar en la novedosa disponibilidad del crecimiento humano desde la conversión de nuevas propuestas.

El contacto con la realidad

Una adecuada educación lingüística nos permite relacionarnos con la realidad en la medida en que uno aprende a posesionarse de la lengua para beneficio de nuestra formación personal y social. El pensamiento y las palabras son una herramienta de aprendizaje y de proyección personal muy poderosa, porque a la par que se logra una importante riqueza de vocabulario, se adquiere una firme y equilibrada correspondencia comunicativa para el cultivo de una personalidad idónea y proyectivamente realizable ante los demás.

El lenguaje que se adquiere en el ámbito de la educación lingüística es un lenguaje de palabras: cada palabra es un nombre, y cuantos más nombres más conocimientos se adquiere y más ideas aparecen, pero con la necesaria significación semántica y pragmática si uno se preocupa de formarse humilde y adecuadamente a través del contacto inicial con la educación formal escolarizada, familiar, social, y, ante todo, de nuestra auto preparación desde el mundo de la lectura y del diálogo transparente que se debe mantener con las personas que uno se da cuenta de que nos pueden enseñar no solo intelectual sino moralmente.

La palabra se encarna y se manifiesta según el desarrollo de la personalidad de cada individuo. Por lo tanto, frente a una buena personalidad habrá un profundo respeto por la palabra, que es la que se encarga de hacer presente la realidad de las cosas. Como dice Heidegger: "Todas las cosas piden ser dichas" (Colombero, 1994, p. 154), por lo tanto, el momento en que nombramos una cosa la sacamos de su anonimato, la volvemos real, le

infundimos vida y le damos la correspondiente significación que la cosa o el hecho en sí se merece.

Por eso, "hablar es un firme y saludable anclaje con la realidad", (Colombero, 1994, p. 155). Y en verdad, el momento en que perdemos contacto con el mundo externo, perdemos el sentido de la realidad que nos circunda y, por ende, quedamos excluidos de la comunicación con los demás.

El contacto con la realidad desde la palabra es el fundamento de nuestra formación personal y cultural. Retirarse de la realidad equivale a morirnos en soledad, o al menos a ser esclavos de nuestro propio aislamiento.

Es necesario generar palabras de vida cuanto más contacto mantenemos con la realidad en cualesquiera de sus manifestaciones; pues, si más numerosos y variados son los pensamientos por el conocimiento que de la realidad tenemos, más oportunas, más formativas, saludables, renovadas y vivas serán las ideas y, por ende, la vida personal será más fluida y nuestro contacto con los demás mucho más humano y armónicamente llevadero.

En conclusión, la realidad, concienzudamente asumida, es el camino ideal para expresar lo que sentimos y lo que vemos con la debida claridad y en su verdadera medida; se habla o se comunica según se conoce, y es bajo estas circunstancias en que nos hacemos conocer y nos hacemos valorar por la profundidad y sencillez de lo que decimos; por lo tanto, quien no quiere comunicarse se vuelve tenso, solitario, cerrado sobre sí mismo y poco amigo para reconocer el decir de los demás. En cambio, quien habla oportuna y objetivamente se arriesga a vivir con una sensación de liberación, de proyección y de saber que puede aportar con presteza al desarrollo humano de la sociedad.

La identidad individual y social

Las palabras y los hechos que escogemos para actuar son el vivo ejemplo de lo que es nuestra identidad individual. Esta individualidad cobra importancia cuando se une a nosotros, es decir, cuando se expresa para los demás; aquí aparece la identidad social.

Esta relación con los demás tiene algunas facetas, según Colombero (1994): estar entre, estar con, estar para y estar en. Por ejemplo, hay uniones o relaciones muy pobres que solo funcionan por interés; acabado el interés, se acaba la unión. Este tipo de relación no funciona adecuadamente porque

no hay interacción ni reciprocidad; se trata de una relación difusa en donde cada participante queda encerrado en su individualidad. Es una relación en la que la otra persona cuenta no como persona, sino como cosa; funciona el yo-eso, el yo-cosa, y no la relación yo-tú, como debería ser. Es la relación del “estar entre”; pues no dice nada ni emotiva ni humanamente.

La relación que nos saca del “estar entre” es la del “estar con”; se trata de una relación de profundo respeto en la que sí cuenta el otro no como cosa sino como persona; es la amistad, es la benevolencia, el amor fraternal y la comunión plena, dignificante, no apática, ni calculadora, ni fría ni distante; es la relación de afecto, de sinceridad, y sobre todo de una alta disponibilidad para el encuentro y de atención profunda por el otro. En esta relación no hay descuido ni abandono; no es una relación superficial, sino de valoración por los demás.

Pero el máximo de apertura al tú no está en “estar con”, sino en “estar para”. Esta relación de “estar para” es una relación de altruismo, es decir, se trata de una tendencia innata para hacer el bien a los demás sin importar quiénes sean. Se vive para ayudar a vivir a los demás, para hacerse don; donarse a los demás sin esperar a cambio nada. No es el narcisismo, ni el orgullo, ni la vanidad la que reina en estas personas que “están para”; es más bien su crecimiento moral y espiritual lo que las fortalece permanentemente para abrirse a los demás sin ningún contratiempo. Su disponibilidad es constante; viven con la alegría de poder servir sin sentirse obligadas a hacerlo; su afán no es figurar, sino servir; se trata de una disposición interior, intensa, fraterna y amena para identificarse y colaborar para ayudar a resolver los problemas de los demás. No conocen la envidia, no son amargadas ni actúan por cálculos personales. Es el amor en su más alta dimensión lo que las mueve a actuar. Cada acto humano a favor de los demás siempre es noble.

Finalmente, hay un tipo de relación, el más alto de todos, se trata de “estar en”. La relación con los demás funciona a partir del contacto profundo con Dios: es la alteridad del Absoluto. Es una elección radical para con Dios, de manera que todo cuanto el creyente lleva a cabo es a partir del modelo de la Trascendencia. Cada acto humano está encaminado a su realización desde el corazón y desde la razón, debidamente iluminado por la inteligencia espiritual. En estas personas no cabe ni el rencor ni el odio, sino el amor, el perdón, la caridad, la sencillez y la humildad para actuar con las más sanas intenciones. Viven bajo la gracia de Dios, por eso tienen una fortaleza enorme para enfrentar los más duros problemas de la vida. Su conciencia

está tan bien formada que no hay lugar para la queja ni para protestar en vano, sino para identificarse con Dios, con los demás y consigo mismos desde el ámbito de la paz, de la libertad, de la honestidad y desde la nobleza de sus acciones que son las más grandes manifestaciones humanas que poseen para vivir individual y socialmente felices.

La psicoecología de la competencia comunicativa

Cuando alguien se siente bien junto a otra persona, conversando con soltura, con ánimo, sin temor a nada, y sobre todo cuando entra en juego toda su sinceridad para comunicarse en una atmósfera cuyo ambiente es plenamente relacional, está empleando adecuadamente su competencia comunicativa.

Cuando el ambiente es apto para el diálogo, o más bien dicho, cuando se crean los espacios adecuados para una comunicación dialogante con agrado y respeto, la competencia comunicativa fluye adecuadamente desde la comodidad interior. La voluntad se pone en marcha para ofrecer, sin obstáculos, un clima de atención para hacerse entender de un modo que anima y acerca.

La competencia comunicativa no se desarrolla tanto por la cantidad de gramática que conozcamos, aunque no deja de ser importante para el conocimiento adecuado de una lengua y la consecuente adquisición del léxico correspondiente que contribuye al desarrollo y mejoramiento de la intercomunicación. Es más bien el modo de ser el que crea los espacios adecuados para que la comunicación sea pertinente, y ante todo fluida y felizmente realizable. Es el espacio de nuestro mundo interior el que contribuye para la convivencia de un mundo feliz, adecuado y realizable para que aprendamos a estar bien en cada momento comunicativo. Pero, ese mismo mundo interior, cuando penosamente está mal acondicionado, nos puede llevar al peor de los fracasos comunicativos, incluso pudiendo ser un experto en el conocimiento de la gramática.

Es la atención amena, atenta, y un clima interior adecuadamente trabajado y creado con sincera correspondencia, que nace espontáneamente de lo profundo del ser, el que crea un ambiente ecológicamente preparado para que surja una presencia activa que con vitalidad y entusiasmo aparece para que la relación emane auténtica, con todos los elementos psíquicos que le son pertinentes al comportamiento humano para que el conocimiento

de la vida a través de los sentimientos se ponga a trabajar dentro de una atmósfera de encuentro.

Las ideas, si no van acompañadas desde la bonificación de nuestros sentimientos, corren el riesgo de surgir maltrechas, frías, apáticas, sin calidad humana, y por ende carentes de interés para llegar oportuna y humanamente al otro.

Todo cuanto tenemos de bueno o de malo surge de la mente. ¿Cómo estamos anímicamente preparados para que surjan vivas y rebosantes de salud las buenas ideas en desmedro de lo que no es adecuado? Por eso, lo bueno necesita ser animado por un sentimiento noble que conduzca a valorar la atmósfera relacional para compartir de la mejor manera nuestra competencia comunicativa. Y lo malo, es decir, los sentimientos negativos, deben ser desterrados porque no dejan de ser un veneno psicológico y mortal que impide el poder de relación y de comuniación. Por supuesto que, a veces, no resulta fácil desechar todos los malos sentimientos que intoxican la pureza del alma y del corazón y hasta del cerebro para pensar adecuadamente.

La integridad de nuestro ser se anima y se potencia al máximo nivel de crecimiento espiritual cuando compartimos la bondad de nuestro ser a través de la sabiduría de nuestros actos y en desmedro del mal deseo de prevalecer y de dominar al otro para menoscabar su dignidad.

Anexo 7. Aspectos esenciales del valor del lenguaje y la comunicación

Tema	Aspectos esenciales	Otros aspectos sustantivos localizados por el estudiante
El don de la palabra	La palabra es lo más personal que tiene un individuo. Toda la sustancia de su naturaleza humana se refleja en la comunicación verbal.	
La palabra es una necesidad vital	El ser humano es la palabra, es su lengua. Ella nos delata en nuestra mejor expresión humana o nos traiciona, a veces de manera vil, si no somos coherentes con los más elementales principios humanos a través de nuestro accionar cotidiano.	
La palabra adecuada	El corazón humano debe estar lleno de todo tipo de valores para que la palabra salga airosa, dinámica y con el poder suficiente para admirar, respetar y valorar la grandilocuencia de los acontecimientos humanos.	
La palabra es lenguaje de conciencia	Mientras hablo, me escucho; es el eco de mi propio hablar el que resuena en mí: se trata de una escucha nítida, plenamente conciencial.	
El lenguaje de la mirada	La mirada es la puerta del alma, por esa particular manera que los ojos tienen para entrar en contacto comunicativo.	
El lenguaje del cuerpo	Todo cuanto fluye sale del cuerpo y viene al cuerpo, es decir, a la persona en su real integridad, que es la que capta, procesa, interpreta y valora la información o el fluir de todo cuanto acontece.	
La empatía comunicativa	Si queremos que nuestra comunicación sea escuchada, es decir, valorada, tenemos que hablar con la cabeza y con el corazón: la razón por sí sola no basta por más que la inteligencia mental funcione adecuadamente.	
Autenticidad y confianza	Entre tantas circunstancias selectas que tiene el ser humano para realizarse está el hecho de poder comunicarse con alguien. Y lo bueno es que se comunica no para generar conocimiento, sino para generar vida.	
La comunicación agresiva	Cuando tenemos desinterés para conversar, es el corazón el que está fallando. Lo humano, en este caso, no aflora adecuadamente y la comunicación va muriendo paulatinamente.	
La intolerancia y la manipulación comunicativas	Hay infinidad de estrategias para enrumbar la comunicación por el camino de la verdad, y por ende del reconocimiento y valoración de lo humano; o, por el terreno del engaño, viviendo lo inhumano, lo que hace daño.	
El contacto con la realidad	La palabra se encarna y se manifiesta según el desarrollo de la personalidad de cada individuo. Por lo tanto, frente a una buena personalidad habrá un profundo respeto por la palabra, que es la que se encarga de hacer presente la realidad de las cosas.	

La identidad individual y social	Las palabras y los hechos que escogemos para actuar son el vivo ejemplo de lo que es nuestra identidad individual. Esta individualidad cobra importancia cuando se une a nosotros, es decir, cuando se expresa para los demás; aquí aparece la identidad social.
La psicoecología de la competencia comunicativa	Es la atención amena, atenta, y un clima interior adecuadamente trabajado y creado con sincera correspondencia, que nace espontáneamente de lo profundo del ser, el que crea un ambiente ecológicamente preparado para que surja una presencia altiva que con vitalidad y entusiasmo aparece para que la relación emane auténtica, con todos los elementos psíquicos que le son pertinentes al comportamiento humano para que el conocimiento de la vida a través de los sentimientos se ponga a trabajar dentro de una atmósfera de encuentro.