

**COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL**

**Biblioteca de Recursos para la Reforma y el Fortalecimiento
Institucional de la Red de Colegios Técnicos**

**HERRAMIENTAS PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE
PROCESOS DE GESTIÓN INTEGRAL DE COLEGIOS DE
BACHILLERATO TÉCNICO**

Director del proyecto de Reforzamiento
de la Educación Técnica del Ecuador (PRETEC)

Gregorio Anta (Eductrade, S.A.)

Director de ejecución del proyecto de Reforzamiento
de la Educación Técnica del Ecuador (PRETEC)

Daniel Lozano (Eductrade, S.A.)

Director Técnico del componente de fortalecimiento
institucional, apoyo a la implementación curricular
y capacitación, del proyecto de Reforzamiento
de la Educación Técnica del Ecuador (PRETEC)

Tomás Valdés (Labour Asociados, S.L.L.)

Equipo Técnico

Ana Isabel Viudez (Labour Asociados S.L.L.)
Eugenia González (Labour Asociados S.L.L.)
Javier Jiménez (Labour Asociados S.L.L.)
J. Ramón Martínez (Labour Asociados S.L.L.)
Joaquín Pagola (Colaborador)
María Jesús Gallego (Labour Asociados S.L.L.)
Mariana Salas (Labour Asociados S.L.L.)
Miguel Leiva (Labour Asociados S.L.L.)
Raúl Martínez (Labour Asociados S.L.L.)

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de datos o transmitir en ninguna forma o por ningún medio electrónico, mediante fotocopiadora, registro o de cualquier otro modo, a menos que se obtenga previamente el permiso escrito del editor.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

I. Estándar de gestión de Colegios de Bachillerato Técnico	5
1. Fundamentación.....	9
1.1. El estándar de gestión como referente.....	9
1.2. Hipótesis subyacentes.....	9
1.3. Resultados e impacto social esperable	10
1.4. Guía de lectura	10
2. Organizador previo. Mapa de descriptores.....	13
3. Desarrollo de descriptores.....	17
3.1. Gestión de procesos	17
3.2. Gestión de productos.....	30
3.3. Gestión de personas.....	41
3.4. Gestión de recursos.....	49
3.5. Gestión de alumnos.....	56
3.6. Gestión de las relaciones con el entorno.....	69
2. Metodología de autoevaluación diagnóstica de Colegios Técnicos (AED).....	79
1. Glosario de términos.....	83
2. Fundamentos sociotécnicos de la evaluación de Instituciones Educativas.....	85
2.1. Vinculación del sistema de evaluación con la Misión Institucional de la Educación Técnico Profesional.....	85
2.2. Fundamentos sociales de la evaluación de servicios públicos	86
2.3. Fundamentos organizativos y de gestión de la evaluación de Instituciones Educativas.....	88
2.4. Fundamentos pedagógicos de la evaluación de Instituciones Educativas.....	90
3. Esquema general del sistema de Evaluación de Colegios de Bachillerato Técnico	93
3.1. Componentes del sistema.....	93
3.2. Objetivos y resultados esperables.....	94
3.3. Criterios transversales de evaluación	95
4. Metodología de auto evaluación diagnóstica de colegios de Bachillerato Técnico (AED)	97
4.1. Justificación.....	97
4.2. Aplicaciones	99
4.3. Objetivos	99
4.4. Actores	99
4.5. Procedimientos	101
4.6. Teoría y función de los indicadores de evaluación	103
4.7. Cuadro de síntesis de procesos críticos	104
4.8. Cuadro de síntesis del sistema de indicadores de evaluación.....	105
4.9. Ámbitos de la evaluación.....	108
3. Metodología de calificación de Colegios Técnicos.....	159
1. Fundamentación.....	163
1.1. Campos de observación para la calificación.....	164
1.2. Calificaciones previstas.....	165

2. Objetivos	167
2.1. Objetivos generales.....	167
2.2. Objetivos operativos.....	167
3. Registro de información para la calificación de Colegios de Bachillerato Técnico.....	169
<i>Parte A</i>	169
3.1. Datos del Colegio.....	169
3.2. Datos del equipo directivo.....	172
3.3. Datos del equipo docente.....	176
3.4. Datos del contexto socioproductivo en que se ubica el colegio.....	178
<i>Parte B</i>	180
3.5. Escala de calificación.....	180
4. Sistema de valoración y calificación	205
4.1. Orientación y sentido institucional de la calificación	205
4.2. Tablas resumen de valoración y distribución de pesos relativos en la calificación final.....	221
4.3. Tablas de valoración cuantitativa	223
4.4. Tabla de puntuación.....	251
4.5. Matriz de calificación.....	257
4. Metodología de planificación y programación operativa anual de Colegios Técnicos (PTI y POA).....	259
1. Glosario de términos.....	263
2. Fundamentos de la planificación estratégica.....	265
2.1. El pensamiento estratégico como “estilo” de acercamiento a los problemas.....	265
2.2. Cuestiones generales del ciclo de planificación estratégica.....	266
• Identificación de la Visión Institucional de la Institución	266
• Definición de la Misión Institucional de la Institución	266
• Análisis interno.....	267
• Análisis del entorno	267
• Análisis de posición comparada.....	268
• Perfil estratégico de referencia. Análisis de factibilidad.....	268
• Formulación de estrategias y acciones.....	269
• Evaluación, seguimiento y control del Plan Estratégico.....	271
3. Visión y Misión Institucional del Subsistema de Bachillerato Técnico.....	277
4. Esquema básico del Estándar de Gestión de Colegios de Bachillerato Técnico.....	279
5. El Plan de Transformación Institucional (PTI)	283
5.1. ¿Para qué planificar?	283
5.2. Esquema general de contenidos del proceso de planificación.....	284
• Componentes del sistema	284
• Objetivos y resultados esperables.....	285
• Criterios de planificación y programación operativa.....	286
• Actores	286
5.3. Fases y contenidos del proceso de planificación	288
• Estructura del plan de transformación institucional.....	288
• Cuadro básico de planificación institucional	288
5.4. Instrumentos de planificación y programación operativa.....	291



**ESTÁNDAR DE GESTIÓN
DE COLEGIOS DE
BACHILLERATO TÉCNICO**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Fundamentación	9
1.1. El estándar de gestión como referente.....	9
1.2. Hipótesis subyacentes.....	9
1.3. Resultados e impacto social esperable.....	10
1.4. Guía de lectura.....	10
2. Organizador previo. Mapa de descriptores	13
3. Desarrollo de descriptores	17
3.1. Gestión de procesos.....	17
3.2. Gestión de productos	30
3.3. Gestión de personas.....	41
3.4. Gestión de recursos.....	49
3.5. Gestión de alumnos.....	56
3.6. Gestión de las relaciones con el entorno.....	69



FUNDAMENTACIÓN

I.1. EL ESTÁNDAR DE GESTIÓN COMO REFERENTE

Se entiende por estándar: “el nivel o cota que se toma como modelo de referencia, como norma de calidad o de cantidad, como patrón o referencia frente a la que se pueden calcular las posibles desviaciones en uno u otro sentido”.

Demasiadas veces en educación se han utilizado referencias carentes de significado operativo concreto. Buscar la “excelencia” o la “calidad” de la educación no prejuzga la naturaleza de las conductas profesionales, al limitarse a definir una situación benéfica con diferente significado según el grupo social que la inspira. Por el contrario, estandarizar los procesos de gestión de instituciones de educación para el trabajo, supone definir horizontes-meta concretos con capacidad para movilizar la organización al cumplimiento de un propósito compartido, orientar los procesos de cambio y mejora y servir como referente operativo para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

El estándar representa un valor o un conjunto de características deseables de los procesos de gestión de la organización, cuyo logro permite la optimización de los recursos y la maximización de los resultados. Un estándar puede ser descrito por un valor cuantitativo o cualitativo en el caso de los resultados esperables o bien por un conjunto de descriptores, que definan la situación ideal a alcanzar. En conclusión, el estándar define la situación deseable mediante descriptores simples de proceso que fijan el horizonte-meta de la organización. No obstante, los estándares de gestión de las organizaciones, tanto los estándares de proceso como los estándares de producto, no son asépticos. Incorporan hipótesis y valores sobre la demanda explícita e implícita de los clientes, la cultura organizacional, los criterios de compensación y desempeño, las relaciones laborales y la idea colectiva de resultado. En nuestro caso la orientación del estándar tampoco es aséptica. El estándar de gestión planteado identifica como invariante irrenunciable del sistema la prestación de servicios educativos comprometidos con la calidad de las formas de vida y trabajo de los alumnos.

I.2. HIPÓTESIS SUBYACENTES

La definición expresa de un estándar de gestión para la red de centros de bachillerato técnico debe permitir:

- **Orientar a resultados la gestión de la institución.** Cambiar la actual cultura organizacional centrada en las normas, a una que centre su atención en los resultados de gestión con una clara orientación hacia la satisfacción del usuario, la eficiencia y la eficacia, entendida en términos de bienestar social y rendimiento académico del escolar.

- **Establecer procesos de mejora continua.** Establecer objetivos, equipos y metodologías de mejora continua antes que enfrentar a las instituciones a cambios drásticos de dudosa eficacia. La implantación de procesos de evaluación organizacional debe permitir evolucionar hacia la mejora de los procesos como respuesta de adaptación sistemática a los cambios en las expectativas, necesidades y demandas de los usuarios del servicio.
- **Fomentar el trabajo en equipo:** Los equipos profesionales se enfrentan a los problemas a través de la creación de equipos ad hoc que generan, a través de procesos de especialización funcional, alternativas de solución de bajo coste y alto impacto sobre la calidad del servicio educativo prestado.
- **Generar modelos de gestión de transparencia creciente para el usuario:** Tanto el cliente interno (equipos decentes), como el cliente externo (alumnos, familias, empresas) participan en el sistema de control y toma de decisiones.

I.3. RESULTADOS E IMPACTO SOCIAL ESPERABLE

1. Los centros de bachillerato técnico se convierten en instituciones que investigan, cualifican, producen, intermedian en el mercado de trabajo y enseñan a emprender.
2. Se garantiza un entorno vital de los alumnos propicio para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Se favorece el acceso a los servicios de los grupos sociales más desfavorecidos.
4. Mejora el rendimiento académico de los alumnos.
5. Se incrementa el grado de integración social e inserción laboral de los alumnos.
6. Aumenta el número de alumnos que continúan estudios superiores.
7. Se incrementan las tasas de movilidad social ascendente.

I.4. GUÍA DE LECTURA

- **Área de gestión:** La actividad esencial de una organización es desarrollar sus procesos y no gestionar sus departamentos o funciones. El incremento del rendimiento es posible mediante la gestión adecuada de los procesos que tiene lugar dentro de la institución. De este modo como áreas de gestión se señalan gestión de: procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno.
- **Procesos básicos de gestión.** Se entiende por proceso la secuencia ordenada y lógica de actividades, que permiten generar productos o servicios a partir de insumos o requerimientos iniciales y que contribuyen significativamente a la consecución de un objetivo determinado. La tarea consiste en identificar los procesos básicos que aportan valor en cada una de las áreas de gestión definidas con anterioridad, con el objetivo de aumentar la aptitud del centro para ser eficiente y eficaz a lo largo del tiempo, alcanzando niveles de impacto elevados y sostenidos.
- **Descriptor:** Los descriptores identifican situaciones que se pueden alcanzar, con los recursos de que dispone o pueden generar los Centros de Bachillerato Técnico, en cada proceso básico generando valor a las distintas áreas de gestión del centro. En cada descriptor se detalla:
 - **Contenidos/ implicaciones:** Descripción del proceso necesario (actividades, tareas, fases, documentos, técnicas e instrumentos) para alcanzar el horizonte-meta señalado.

- **Hipótesis subyacente:** Suposiciones de las cuales se infieren las consecuencias si el Centro de Bachillerato Técnico alcanza la situación que define el descriptor.
- **Resultados e impacto:** Información y estimaciones de producción y distribución, cobertura, focalización, eficiencia, efectos e impactos.



CAPÍTULO 2

ORGANIZADOR PREVIO. MAPA DE DESCRIPTORES

ÁREAS DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES
PROCESOS	Administración	1. La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.
	Orientación estratégica	2. La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.
		3. La institución educativa elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.
		4. La institución educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.
		5. La institución educativa implanta los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.
	Docencia	6. La institución educativa establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.
		7. La institución educativa desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.
PRODUCTOS	Oferta formativa	8. La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.
		9. La institución educativa desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.
		10. La institución educativa establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución a partir de los resultados de observación sistemática del mercado de trabajo.
	Ideas e innovaciones	11. La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.
	Investigación y desarrollo de productos	12. La institución educativa genera un proyecto de I+D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades técnicas de referencia de la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, se elabora un prototipo final y se registra la patente.
	Producción y distribución comercial	13. La institución educativa desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor reinvertible en la Institución.

ESTÁNDAR DE GESTIÓN		
MAPA DE DESCRIPTORES		
ÁREAS DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES
PERSONAS	Estructura y organización funcional	14. La institución educativa elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.
	Organización de equipos de trabajo	15. La institución educativa establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.
	Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	16. La institución educativa establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste
	Evaluación del desempeño	17. La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del Colegio
	Sistemas de compensación	18. La institución educativa establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa
RECURSOS	Convenios	19. La institución educativa gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.
		20. La institución educativa establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Colegios de enseñanza primaria.
	Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	21. La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.
Gestión de recursos financieros	22. La institución educativa desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.	

ESTÁNDAR DE GESTIÓN		
MAPA DE DESCRIPTORES		
ÁREAS DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES
ALUMNOS	Cobertura y resultados académicos	23. La institución educativa diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de rendimiento académico de los alumnos, con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.
	Servicios Complementarios	24. La institución educativa desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares.
		25. La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.
	Tutoría y apoyo personal	26. La institución educativa establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.
	Inserción y plan de carrera	27. La institución educativa establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.
		28. La institución educativa establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.
Vinculación ex alumnos	29. La institución educativa promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.	
RELACIONES CON EL ENTORNO	Relaciones con la comunidad educativa	30. La institución educativa establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores.
	Relaciones con empresarios de economías locales	31. La institución educativa establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado.
		32. La institución educativa establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.
	Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	33. La institución educativa participa, al menos, en un foro de reflexión sobre Educación Técnica y Profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina.
	Relaciones con técnicos y profesionales	34. La institución educativa crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.
Relaciones con entidades de cooperación	35. La institución educativa elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.	



DESARROLLO DE DESCRIPTORES

3.1. GESTIÓN DE PROCESOS

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Administración

Descriptor

I. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ELABORA UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EFICAZ Y TRANSPARENTE.

Contenidos / Implicaciones

El manual de procedimientos administrativos es un documento de síntesis que integra aclaraciones y formas de hacer para un conjunto definido de procedimientos administrativos. Se pretende con él inducir formas de gestión que garanticen el mejor cumplimiento de las exigencias legales, disminuyan los tiempos de dedicación de los equipos docentes y directivos a tareas burocráticas y hagan transparentes para el conjunto de la comunidad educativa los requerimientos de la ley y las prácticas de administración de la institución educativa. A título de ejemplo:

I. Administración general

- **Administración de recursos económicos.** Criterios contables, sistema de control y justificación de gastos, criterios y prioridades de asignación de los recursos.
- **Proceso de solicitud y admisión de alumnos.** Solicitudes, criterios de selección de alumnos, recepción y canalización de documentación, publicación de listas, matriculación y confección de expediente y fichas del alumno.
- **Becas.** Número, tipos de becas, procedimientos y plazos de solicitud y criterios de selección para otorgar las ayudas.
- **Actividades de gestión administrativa de los servicios de la institución.** Criterios de funcionamiento, en caso que lo hubiere, del transporte escolar, los servicios sanitarios y de seguro, el comedor escolar, los servicios de actividades extra escolares y la cesión de instalaciones de la escuela.

2. Administración académica

- **Estructura orgánica del centro.** Organigrama institucional, funciones de cada departamento o área.

- **Criterios de asignación de responsabilidades y cargas de trabajo:** criterios de idoneidad y pertinencia para asumir diferentes responsabilidades, mecanismos y estructuras colegiadas de compensación y promoción, tiempos de dedicación docente, tiempos de dedicación a actividades de tutoría, tiempos de dedicación a trabajos en equipo, calendarios de reuniones y producción esperable de los equipos, etc.
- **Gestión administrativa de la evaluación de alumnos.** Elaboración de listados, actas, anotaciones en el expediente del alumno, etc.

3. Registro y archivo de documentos. Criterios de registro, ordenación, clasificación y archivo de la documentación administrativa, económica y académica que pueda ser solicitada por cualquier miembro de la Comunidad Educativa. Así como el registro de entrada y salida de documentos.

4. Atención e información al público. Establecimiento de mecanismos y horarios más adecuados para la atención directa al público y para ofrecer información general sobre: planes de estudio, procesos de matriculación, convalidaciones, sistemas de becas y ayudas, actividades extraescolares y servicios complementarios, así como expedición de títulos, recursos, certificaciones.

5. Relaciones y comunicaciones institucionales. Establecimiento de un sistema de archivo documental de las relaciones y comunicaciones con instituciones, organismos y personas: supervisión, organismos provinciales correspondientes, empresas, organizaciones de cooperación, otras instituciones escolares, padres de familia, etc.

Una vez elaborado el manual de procedimientos administrativos, se editará, divulgará y establecerá los períodos de revisión y actualización necesarios y se distribuirá a los profesionales de la Institución Educativa y a la representación de los padres de familia y alumnos.

Hipótesis subyacentes

- El manual de procedimientos administrativos evita el desconocimiento y las irregularidades al exponer de forma transparente los criterios, mecanismos e instrumentos de funcionamiento del centro. Por otra parte, rompe la lógica de administración discrecional al establecer procesos burocráticos claros, eficientes y conocidos por toda la Comunidad, lo cual implica que cualquier miembro de la Comunidad Educativa puede exponer las anomalías detectadas en el funcionamiento del centro.

Resultados e Impacto

- Toda la comunidad educativa dispone del manual de procedimientos administrativos, conoce las exigencias de la ley y las prácticas de administración de la Institución Educativa.
- Se agiliza la gestión de procedimientos administrativos, disminuyendo los tiempos de dedicación a tareas burocráticas del equipo directivo y el equipo docente.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Orientación estratégica

Descriptor

2. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ELABORA PLANES DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL (PTI) PARA CICLOS DE TRES AÑOS, COMPROMETIDOS CON LAS ORIENTACIONES DEL PROCESO DE REFORMA Y LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA.

Contenidos / Implicaciones

Se pretende establecer un proceso de transformación institucional realista y eficiente, que comprometa al Centro en la definición y gestión del proceso, a partir de un plan de cambio que defina las metas y los resultados esperables, los tiempos de cambio y los procedimientos de organización, apoyo, seguimiento y control.

El Plan de Transformación Institucional (PTI) se define de acuerdo a:

- **Proceso diagnóstico** de la situación y calificación del centro, permite establecer dos elementos clave para la orientación estratégica del Centro, en términos de “Qué se hace y cómo se hace” y “Qué se debería hacer y cómo se logrará hacerlo”. Lo cual se habrá de plantear de forma explícita, mediante la formulación de objetivos estratégicos y líneas estratégicas de intervención. El proceso de diagnóstico se realizará mediante la aplicación de la Escala de Observación del Proyecto RETEC y la metodología de evaluación diagnóstica de los Centros de Bachillerato Técnico.
- **Formulación de estrategias y acciones.** Las acciones se asignarán para su ejecución al área de gestión a la que pertenezcan y se les fijará una fecha de cumplimiento y un responsable para el mismo. El conjunto de objetivos, estrategias, acciones y programas constituyen el Plan de Transformación Institucional a tres años, al que se le dotará de mecanismos de control y seguimiento de su cumplimiento.
- **Evaluación.** Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, resulta imprescindible establecer un instrumento de control de la gestión y diseñar un sistema eficiente de registro de información, determinando indicadores, instrumentos de evaluación, métodos de evaluación, responsables, periodicidad de la medición y estructura de los informes emitidos.

Los indicadores elegidos deberán configurar un sistema integrado de valoración y medida que permita valorar el grado de cumplimiento del Plan de Transformación Institucional (PTI). El PTI es recogido en un documento y divulgado a toda la comunidad educativa.

Hipótesis subyacentes

- El Plan de Transformación Institucional representa la expresión de un marco estratégico que fija, con criterios de pertinencia y viabilidad, el escenario deseable y posible, a medio y largo plazo. Representa, así mismo, el compromiso de los Centros de Bachillerato Técnico con la realidad social y económico/productiva del Ecuador y el firme propósito de convertir los centros del sistema en instituciones que investigan, cualifican, producen, intermedian en el mercado laboral y enseñan a emprender y producir a sus alumnos.
- La incorporación de un marco estratégico de referencia para la gestión de procesos de cambio orienta la organización al cumplimiento de un logro explícito y a la obtención de resultados.

- La existencia de un documento escrito y conocido por la comunidad educativa en su conjunto, refuerza el compromiso de los equipos profesionales.

Resultados e Impacto

- Fortalecimiento del trabajo en equipo y el de todos los miembros de la comunidad para la consecución de metas compartidas, próximas, medibles y verificables
- Orientación al logro y a la mejora permanente de la Institución Educativa
- El plan de transformación institucional se materializa mediante la elaboración de programas operativos de carácter anual.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Orientación estratégica

Descriptor

3. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ELABORA PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES (POA) VINCULADOS AL MEJOR CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Contenidos / Implicaciones

La programación operativa representa un proceso de concreción de las estrategias y acciones formuladas en el Plan de Transformación Institucional en objetivos operativos, actividades y resultados de carácter anual. En el proceso de programación operativa, destacan 4 procesos fundamentales, que son: el análisis organizacional, la programación, la ejecución y la evaluación final. Estos procesos se cruzan en el tiempo y se desarrollan de forma paralela.

1. Análisis organizacional. Se realiza el diagnóstico de situación de la institución. Hay que conocer la realidad de la institución, sus fortalezas y debilidades, los recursos disponibles y las potencialidades de la institución para la búsqueda de nuevos recursos y su gestión.

2. Programación. Una vez realizado el análisis, se deben establecer los objetivos concretos, con criterios de prioridad y viabilidad. La priorización y temporalización de objetivos se realiza en base a dos criterios:

- Temporalización en fases o períodos, ya que habrá objetivos que, para ser alcanzados, requieran de la consecución de otros previos.
- Priorizar unos objetivos sobre otros se expresa en el tiempo y en el esfuerzo que se presta a cada uno para alcanzar los resultados previstos.

Elaboración del cronograma: el cronograma es un instrumento que muestra los tiempos del proceso y las diferentes acciones que se deben realizar. Ordena en el tiempo las acciones durante todo el proceso y las expone de forma gráfica.

Definición de responsabilidades y cargas de trabajo: algunas tareas serán responsabilidad de un solo individuo, otras se desarrollarán por todo el equipo y otras podrán encargarse a una comisión o un grupo reducido de personas. Cuando la actividad sea grupal, habrá que nombrar un/a responsable o coordinador/a que asegure el cumplimiento del objetivo.

Asignación de recursos: se describen detalladamente los recursos materiales necesarios para desarrollar las acciones previstas. Se contempla tanto los recursos disponibles (ampliando visión y analizando lo que se puede aportar tanto de forma individual como grupal) como aquellos que hay que buscar.

3. Ejecución. Se desarrollan y ejecutan las acciones previstas en tiempo y forma

4. Evaluación y seguimiento del programa operativo. Servirá para conocer si se ha logrado lo previsto y en qué medida. Se debe evaluar durante todo el proceso de ejecución (evaluación in via) y no sólo al final, ya que así se podrán introducir modificaciones que mejoren los resultados. La programación operativa queda recogida en un documento de consulta de uso público.

Hipótesis subyacentes

- La vinculación de las actividades concretas con un marco estratégico de referencia multiplica el impacto social de los recursos.
- La integración de directivos y docentes en equipos de trabajo contribuye a la regulación de conflictos.
- La programación operativa compromete al conjunto de la Comunidad Educativa en la obtención de resultados contributivos a la mejora de las condiciones de vida y trabajo de los alumnos.
- Se hacen transparentes las aportaciones individuales y colectivas al cumplimiento del logro previsto.

Resultados e Impacto

- Se instala una cultura de gestión y dirección por objetivos.
- Se orienta la institución a resultados.
- Se incrementa la permeabilidad de la institución a las condiciones objetivas del entorno social y productivo en el que opera.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Orientación estratégica

Descriptor

4. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA IMPLANTA Y APLICA UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y GENERA UN INFORME ANUAL DE SITUACIÓN, ACTIVIDADES Y RESULTADOS.

Contenidos / Implicaciones

El desarrollo de la institución requiere de la elaboración de sistemas, procedimientos y herramientas que posibiliten la evaluación de la efectividad organizacional en el logro de objetivos preestablecidos. Con la metodología de evaluación institucional se pretende diseñar e implementar un sistema compartido de medida y aprendizaje organizativo y un panel de monitoreo estratégico que permita seguir la evolución de indicadores críticos para la consecución de los objetivos previstos. Para ello es necesario:

- Definir indicadores de evaluación para la gestión de la institución educativa (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno) y los resultados sociales obtenidos.
- Diseñar los instrumentos de observación y registro de información.
- Establecer la estructura de contenidos de los informes de evaluación y seguimiento, la periodicidad de los mismos y los responsables de su elaboración.

Con la información obtenida se elaborará un informe anual de situación, resultados y lecciones aprendidas, con relación a las metas previstas en la programación operativa anual y, consecuentemente, en el PTI.

Hipótesis subyacentes

- La construcción de una cultura de la evaluación en la institución educativa supone una fuente de aprendizaje y profesionalización del equipo directivo y docente.
- La generación de informes objetivos de evaluación y seguimiento fortalece la transparencia de la gestión institucional y multiplica la expectativa de compromiso y participación de todos los actores de la comunidad educativa.

Resultados e Impacto

- Se genera una cultura de evaluación y seguimiento de resultados en el equipo docente y directivo.
- Se establece un procedimiento sistemático de evaluación que condiciona la orientación y el alcance de las decisiones institucionales.
- Se establecen metodologías e instrumentos de registro de información y emisión de informes adecuados para la toma de decisiones con criterios de oportunidad y eficiencia.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Docencia

Descriptor

5. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA IMPLANTA LOS NUEVOS CURRÍCULOS BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES COMO ORGANIZADORES DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA -APRENDIZAJE.

Contenidos / Implicaciones

Los planes de estudio del Centro de Bachillerato se definen en términos de titulaciones profesionales. Cada titulación hace referencia a un perfil profesional conformado por un conjunto de comportamientos esperados de las personas en las situaciones de trabajo a las que deben enfrentarse en la producción y que se expresan en elementos de competencia y realizaciones profesionales. El currículo basado en competencias laborales, representa una hipótesis sobre los contenidos de aprendizaje (conceptuales, procedimentales y actitudinales) que ha de integrar un alumno para ser capaz (capacidades terminales) de ejecutar las realizaciones profesionales eficientemente.

El eje del currículo son las capacidades terminales que deben alcanzar los alumnos. La enseñanza se organiza en torno a módulos profesionales, cuya finalidad es la de proporcionar a los alumnos la competencia profesional característica de cada titulación.

Fases para la elaboración del Currículum por competencias:

1. Identificación del eje organizador del título (competencia general).
2. Contextualización del currículo en el entorno socioproductivo de referencia:
 - De los objetivos generales.
 - De los módulos profesionales (Capacidades terminales, criterios de evaluación y contenidos) y establecimiento de prioridades.
3. Propuesta de criterios y estrategias.
4. Elección de la carga horaria de los módulos profesionales.
5. Aspectos metodológicos:
 - Elección de contenidos organizadores de cada módulo profesional.
 - Organización de los aspectos comunes y complementarios de los módulos profesionales del ciclo: determinación del “qué” quién”, “cómo” y “cuándo” (Organización de la secuencia general en la que debe desarrollarse la formación del ciclo, para planificar la programación didáctica de cada módulo profesional).
 - Materiales curriculares y recursos didácticos: disponibles y necesidades.
6. Criterios e instrumentos de evaluación, calificación y promoción. Atención a la diversidad.

Hipótesis subyacentes

- El currículum por competencias profesionales rompe la dinámica de organización del centro por materias o áreas académicas para pasar a la organización de equipos por módulos profesionales con valor y significado en el mercado de trabajo.
- El currículum por competencias integra los elementos del conocimiento profesional en un todo que cobra sentido en función del conjunto (aunque se pueden fragmentar sus componentes, por separado no constituyen la competencia). Ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de alguna de las partes.
- El currículum por competencias permite determinar (empíricamente) si un individuo es competente o no lo es, en condiciones reales de desempeño profesional, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje desvinculados del ejercicio de la profesión.

Resultados e Impacto

- Orientación de los equipos docentes al cumplimiento de objetivos de enseñanza/aprendizaje empíricamente verificables.
- Refuerzo del trabajo en equipo entre docentes con diferente formación disciplinar.
- Multiplicación del valor sociolaboral de los conocimientos profesionales adquiridos por los alumnos.
- Refuerzo de procesos de enseñanza/aprendizaje “en la práctica y para la práctica”.
- Integración significativa de los conocimientos teórico/prácticos en un marco objetivo de profesionalidad.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Docencia

Descriptor

6. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN PLAN DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA ORIENTADO A LA MEJORA PERMANENTE DE LOS PROCESOS TÉCNICOS Y DIDÁCTICOS DE LA INSTITUCIÓN.

Contenidos / Implicaciones

La adaptación de la función docente a las necesidades de enseñanza- aprendizaje del alumno, hacen del profesor un profesional en permanente proceso de actualización. Por ello, el plan de investigación educativa debe estar profundamente vinculado a la práctica docente cotidiana del profesorado, de modo que la reflexión y la indagación sobre cómo se genera y se transfiere/construye el conocimiento, se convierta en un instrumento fundamental para la mejora de la calidad educativa.

Objetivo 1. La institución desarrolla un proceso de recogida sistemática de información sobre la práctica docente de los profesores, en relación a:

- **Objetivos de aprendizaje:** Si son redactados a través de la definición de las competencias que los alumnos deberían adquirir, es decir, lo que deberían saber, saber hacer y saber ser al finalizar sus estudios... o si son definidos, por el contrario, en torno a contenidos.
- **Contenidos de aprendizaje:** ¿Qué tipo de contenidos se desarrollan? Si son contenidos conceptuales (hechos, conceptos y principios), contenidos procedimentales (destrezas, técnicas y estrategias) y/o contenidos actitudinales (normas, valores y actitudes). Es necesario también conocer la contextualización de los objetivos y la organización y secuenciación de los mismos.
- **Métodos de enseñanza:**
 1. *Criterios metodológicos.* Información referente a la relación y comunicación entre los docentes y los alumnos, la organización de los contenidos (globalizada, interdisciplinar, por áreas o campos de conocimiento), la secuencia de actividades (actividades de motivación, evaluación inicial, información, comprensión, compensación, etc.), el tratamiento de los temas transversales, espacio a la opcionalidad y atención a la diversidad.
 2. *Organización temporal, espacial y agrupamiento de los alumnos.*
 3. *La selección, elaboración y uso de materiales curriculares y otros recursos didácticos.*
- **Otros aspectos de interés para los procesos técnicos y didácticos.**

Objetivo 2. La institución define prioridades de investigación/acción educativa y organiza un equipo de mejora de las prácticas docentes que se enfrenta y da soluciones a los problemas didácticos de mayor impacto sobre el aprendizaje de los alumnos. Posteriormente transfiere de forma significativa las soluciones aportadas al conjunto del claustro.

Hipótesis subyacentes

- La investigación educativa presupone e induce una actitud crítica en relación a los procesos educativos y a la estructura y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta actitud crítica es un primer paso hacia la innovación de tales actividades y estructuras. En la investigación reside el fundamento de los análisis sobre las limitaciones y deficiencias contrastadas del centro, que sirven de motor a los procesos de renovación.
- Con el plan de investigación se consolida una cultura de indagación permanente sobre diversos aspectos de la vida escolar. Esta cultura potencia y facilita la participación de la Comunidad Educativa en la resolución de problemas de interés general.
- La investigación fundamenta el desarrollo de modelos de actividad educativa, materiales didácticos, enfoques curriculares y procedimientos de evaluación que sirven de soporte para la renovación efectiva y concreta de la enseñanza.

Resultados e Impacto

- Se obtienen datos que permiten una planificación racional del proceso de enseñanza/aprendizaje, optimizando los procesos de toma de decisiones.
- El Centro se constituye en un generador de nuevos conocimientos.
- Se desarrollan procesos de actualización docente a través de la investigación educativa, desarrollando nuevos aprendizajes por descubrimiento.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS
PROCESO BÁSICO	Docencia

Descriptor

7. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESARROLLA Y APLICA EN TODA LA INSTITUCIÓN UNA METODOLOGÍA UNIFICADA DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES.

Contenidos / Implicaciones

El currículo basado en competencias laborales representa una hipótesis sobre la construcción social de la profesionalidad a partir de la integración de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (prácticas).

Por ello, la evaluación de aprendizajes vinculados al dominio de competencias laborales va más allá de un conjunto de pruebas mas o menos coherentes a lo largo del proceso educativo. Supone un proceso continuado de acopio de evidencias de respuesta en situación de desempeño y del grado de conocimientos de un individuo en relación con una competencia.

La evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios pasos: definición de objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos, formación de un juicio (competente o no competente). Esta evaluación se caracteriza por: Centrarse en resultados del desempeño laboral (definidos en la norma), tiempo no determinado, individualizado, no asociado a un curso o programa de estudio sino a módulos de aprendizaje. Para ello se definirán:

- Evidencias de desempeño: son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que la capacidad para el desempeño fue efectivamente lograda. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.
- Evidencias por producto: son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.
- Evidencias de conocimiento. Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el aprendiz debe dominar; así como sus habilidades cognitivas en relación a una realización que debe ser lograda por una persona en el desarrollo de su profesión.

Hipótesis subyacentes

- La metodología unificada de evaluación de aprendizajes, basada en competencias laborales, refleja en los resultados académicos el nivel de preparación de los alumnos para el ejercicio de su profesión.
- La implantación de criterios unificados de evaluación de aprendizajes, induce en los docentes la unificación de criterios, tanto en el diseño de programaciones de aula como en los métodos didácticos seleccionados.
- El establecimiento de criterios unificados y conocidos de valoración induce en los alumnos respuestas de continuidad y coherencia entre los programas dentro de la institución, independiente de los docentes.

Resultados e Impacto

- Se consolida una cultura unificada de evaluación educativa.
- Se induce la aplicación de métodos didácticos homogéneos en el conjunto de la Institución Educativa.
- Se refuerza el trabajo en equipo a través de procesos de evaluación colectivos (equipos de módulo de aprendizaje profesional).

3.2. GESTIÓN DE PRODUCTOS

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PRODUCTOS
PROCESO BÁSICO	Oferta formativa

Descriptor

- 8. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENERA UN PLAN DE OFERTA FORMATIVA, A CINCO AÑOS, DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES SOCIALES Y PRODUCTIVAS DEL ENTORNO.**

Contenidos / Implicaciones

I. Elementos metodológicos para la localización y determinación de la oferta de Bachillerato Técnico

- I.1. Consideraciones generales
- I.2. Ámbito territorial
- I.3. Ámbito temporal
- I.4. Indicadores:
 - **Indicadores demográficos**
 - Proyecciones demográficas
 - Estudio de flujos. Índice de reflujo
 - Previsión de alumnado
 - **Indicadores educativos**
 - Número de titulaciones
 - Evolución de las tasas de inscripción
 - Inserción profesional
 - Recursos educativos
 - **Indicadores económico-productivos**
 - Estructura del mercado de trabajo
 - Análisis de la oferta de empleo explícita
 - Análisis de la oferta de empleo implícita
 - Tejido empresarial
- I.5. Valoración de indicadores

1.6. Oferta por provincias y Centros

- **Definición económico-laboral y socio-productiva de la provincia**
 - Datos demográficos y socioeconómicos
 - Oferta educativa de Bachillerato Técnico el curso anterior
 - Zonas socioeconómicas
 - Familias Profesionales a implantar
 - Oferta de Bachillerato Técnico a nivel provincial y en los centros

1.7. Conclusiones

- Tamaño relativo de la oferta provincial por familias profesionales.
- Tipo de oferta por centros
- Incidencia general del tamaño de la oferta en el profesorado, recursos, etc.

Hipótesis subyacentes

- El Centro de Bachillerato como institución social refuerza su papel y multiplica la expectativa de impacto sobre las formas de vida y trabajo de sus alumnos, en la medida en que sus decisiones obedecen a razones objetivas condicionadas por la realidad.
- La participación del equipo docente y directivo en grupos de análisis para la determinación de la oferta de capacitación del centro, mejora el grado de comprensión sobre el funcionamiento del sistema productivo y el mercado de trabajo, disminuye la resistencia a cambios y favorece las actitudes positivas ante la necesidad de actualización permanente.

Resultados e Impacto

- Oferta de cualificaciones del Centro, coherente con la demanda social y la actividad económico/productiva del entorno.
- Mejora de la inserción laboral de los alumnos egresados.
- Mejora el prestigio del centro. El entorno reconoce su función social y de mejora técnica.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PRODUCTOS
PROCESO BÁSICO	Oferta formativa

Descriptor

9. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESARROLLA UNA OFERTA DIFERENCIADA DE FORMACIÓN OCUPACIONAL PARA DESEMPLEADOS Y FORMACIÓN CONTINUA PARA TRABAJADORES EN ACTIVO Y SE PONE EN CONOCIMIENTO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EMPRESAS.

Contenidos / Implicaciones

Se pretende la realización de un conjunto de acciones formativas orientadas a la integración sociolaboral de jóvenes desempleados y colectivos con dificultades de inserción laboral y a la actualización profesional de los trabajadores en activo.

Ello se plantea con un doble objetivo: optimizar la infraestructura y el equipamiento del centro y obtener recursos a través de la prestación de servicios a empresas y a programas sociales de integración gestionados por las administraciones públicas que incluyan un componente de educación para el trabajo.

A partir de acuerdos previos de intenciones con empresas e instituciones públicas, se realizará un proceso de detección de necesidades de capacitación de los colectivos sociales diana. Posteriormente se realizará el diseño de cada oferta de capacitación, elaborándose una ficha con la siguiente información:

- Justificación socioprofesional de la oferta de capacitación.
- Objetivos de las acciones.
- Capacidades terminales garantizadas.
- Contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales a desarrollar: Organización y secuenciación.
- Metodología, modalidad, organización del proceso, medios y recursos previstos.
- Temporalización.
- Coste estimado de la acción formativa.
- Criterios de evaluación de la acción formativa.

Se elaborará un catálogo de acciones formativas con la oferta de cursos disponibles, que se divulgará gratuitamente a las empresas, instituciones públicas y organizaciones sociales sin ánimo de lucro. Anualmente se revisará la oferta formativa incorporando las nuevas demandas productivas y sociales. Igualmente se podrán desarrollar programas específicos a petición de empresas y/o Instituciones.

Hipótesis subyacentes

- La oferta de capacitación dirigida a otros colectivos potencia las relaciones del centro con la sociedad y el compromiso de la institución con los problemas sociales y productivos del Ecuador.
- El reconocimiento social de los centros de bachillerato como instituciones públicas especializadas en procesos de Educación para el Trabajo, implica una mejora en la expectativa de inserción laboral de los egresados.

- La posibilidad de integración de los tres subsistemas en una red pública unificada (formación profesional reglada, formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo) supone un retorno de inversión a instituciones de interés público, una mayor optimización de los recursos públicos invertidos, y una mejora de la imagen social de la educación pública.

Resultados e Impacto

- Aumento del prestigio social del Centro en la zona.
- Aumento de los recursos propios de asignación discrecional.
- Incremento de las posibilidades de inversión en equipos y fungible.
- Desarrollo profesional de los equipos directivos y docentes.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PRODUCTOS
PROCESO BÁSICO	Oferta formativa

Descriptor

10. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN EQUIPO DE ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA TRONCAL DE LA INSTITUCIÓN A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA DEL MERCADO DE TRABAJO.

Contenidos / Implicaciones

Se configuran equipos de actualización especializados por cada elemento de competencia. Los elementos de competencia son un conjunto de actividades profesionales, obtenidas de la división de la competencia general de un título, de tal forma que tienen valor y significado en el empleo. La formación asociada se organiza en módulos de aprendizaje profesional. Las funciones del equipo serán:

1. Recoger información del entorno productivo sobre la evolución de las competencias profesionales, en los perfiles profesionales de referencia, mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias.
2. Identificar los cambios producidos en el perfil profesional, de acuerdo a las diferentes dimensiones de la profesionalidad:
 - Capacidades técnicas: Se refieren a las capacidades para operar eficazmente sobre los objetos y sobre las variables (materiales e inmateriales) que intervienen directamente en la creación del producto y servicio.
 - Capacidades de organización y económicas: Considera las capacidades para coordinar las diversas actividades, administrar racionalmente y conjuntamente los aspectos técnicos sociales y económicos, para lograr las funciones globales de la profesión.
 - Capacidades de cooperación y de relación con el entorno: Se refieren a las capacidades para responder a los condicionantes de las relaciones y procedimientos establecidos en la organización del trabajo relativa a la profesión y para integrarse eficazmente, sea a nivel horizontal o vertical, cooperando social o productivamente con otros recursos humanos.
 - Capacidades de respuesta a las contingencias: Se refieren a las capacidades necesarias para responder a los problemas, rupturas o anomalías detectadas en los procedimientos, las secuencias establecidas, los equipos, los sistemas, los productos y/o servicios.
3. Incorporar y actualizar los nuevos contenidos del módulo profesional asociado de acuerdo a la metodología de diseño curricular por competencias laborales.

Hipótesis subyacentes

- La actualización de la oferta formativa se realiza de acuerdo a criterios objetivos de evolución de la demanda de cualificaciones en el entorno productivo, lo que obliga al equipo docente a la observación sistemática del mercado de trabajo y de forma complementaria a la interacción con él.

- La actualización interna de los módulos profesionales genera una mejor comprensión de las implicaciones técnicas y organizacionales del currículum por competencias por parte del equipo docente y una expectativa mayor de éxito en la implantación de los nuevos currículos.

Resultados e Impacto

- Se refuerzan los nexos de colaboración entre el centro educativo y las empresas.
- Cultura de trabajo en equipo en busca de la experticia profesional.
- El centro posee un currículum actualizado con significado y valor en el mercado.
- Aumenta la inserción laboral de los alumnos.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PRODUCTOS
PROCESO BÁSICO	Ideas y patentes

Descriptor

II. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN REGISTRO INSTITUCIONAL DE IDEAS E INNOVACIONES PARA LA MEJORA PERMANENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Contenidos / Implicaciones

El registro institucional de ideas requiere de un proceso de descripción, catalogación y codificación.

Descripción de la idea:

- Nombre del promotor de la idea.
- Problema que resuelve.
- Ventajas que aporta en relación con otras ideas orientadas al mismo fin.
- Necesidades a las que intenta responder.
- Usos potenciales de la idea.
- Características de la idea.
- Posibilidades de aplicación de la idea.
- Estrategia de gestión para el desarrollo de la idea.
- Estrategia de aplicación de la idea.

Catalogación y codificación:

- Definición de criterios para identificar y codificar la idea (Número de registro, área de actividad productiva, área de gestión, proceso productivo, área educativa, proceso didáctico, naturaleza de la idea y/o innovación (diseño o desarrollo), ámbito de aplicación en la institución educativa.
- Establecer mecanismos para registrar y gestionar la idea.

Hipótesis subyacentes

- El registro de ideas y patentes supone un mensaje para el equipo docente y un reto para el equipo directivo. Implica la consideración de los Centros de Bachillerato Técnico como generadores de conocimiento, lo cual rompe la lógica instalada según la cual, los centros de educación técnica y profesional producen egresados. Esta idea, trasciende la tradicional función del ámbito escolar como estructura de transferencia de conocimientos generados en otro lugar (función que hoy puede desarrollar mas eficientemente Internet) y refuerza el papel del sistema educativo como escenario de pensamiento y fuente de capacidades para la generación de pensamiento autónomo.

Resultados e Impacto

- El Centro dispone de una metodología de registro de ideas que estimula la producción de ideas e innovaciones por parte del equipo docente y su potencial utilización para la mejora de la Institución Educativa.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PRODUCTOS
PROCESO BÁSICO	Investigación y desarrollo de productos

Descriptor

12. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENERA UN PROYECTO DE I+D (INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTO), VINCULADO A LAS ESPECIALIDADES TÉCNICAS DE REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN, QUE ORDENE LAS PRIORIDADES DE APRENDIZAJE TÉCNICO DE LOS DOCENTES Y ESTIMULE LA GENERACIÓN DE IDEAS DE APLICACIÓN A LA PRODUCCIÓN, SE ELABORA UN PROTOTIPO FINAL Y SE REGISTRA LA PATENTE.

Contenidos / Implicaciones

La transformación institucional debe de incorporar como objetivo fundamental, el cambio de mentalidad del conjunto de profesionales docentes y directivos de la organización, cualquiera que sean sus funciones y categorías profesionales. Los elementos centrales del cambio se construyen mediante la configuración de equipos para el desarrollo de proyectos de investigación, innovación y desarrollo de productos cuyo objetivo fundamental sea la innovación tanto de nuevos diseños como de las técnicas empleadas en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto.

Sobre el proyecto de I+D

Los componentes comunes para los proyectos de I+D son:

- Identificación de necesidades / problemas del entorno productivo de referencia.
- Priorización de los problemas y selección del problema generador.
- Desarrollo de alternativas macro de solución y valoración de la relación costo/beneficio de las alternativas de solución.
- Selección de la opción generadora y desarrollo de un plan de investigación a dos años.
- Selección del equipo de investigación.
- Búsqueda de recursos.
- Implementación del plan de investigación.
- Elaboración de un Plan de gestión Comercial.

Los proyectos de I+D, de acuerdo a las especialidades del centro, se enfocarán hacia:

- *Orientación de la Institución al entorno.* Las instituciones de formación técnica y profesional deben plantearse que nuevos productos o servicios demanda el mercado.
- *Búsqueda de valor añadido como base de acción.* Se debe intentar responder a las expectativas de los diferentes actores de la comunidad educativa y convertir la Institución Educativa en una estructura de creación de valor frente a la idea tradicional de considerar a los centros educativos exclusivamente como unidades ejecutoras de gasto.

- *Factor humano como determinante del éxito.* El análisis y establecimiento de acciones para el aprendizaje y la mejora permanente de los equipos docentes y de gestión son realmente la piedra angular del proceso de transformación institucional.
- *Las tecnologías de la información como facilitadoras del proceso de transformación.* Desarrollar la capacidad de la institución educativa para incorporar o mejorar sus tecnologías de información y comunicación, permite multiplicar las posibilidades de contacto, relación, cooperación e intercambio y optimizar sus procesos administrativos y didácticos.

Sobre las patentes

1. La Patente es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular.
2. El derecho otorgado por una Patente no es tanto el de la fabricación, el ofrecimiento en el mercado y la utilización del objeto de la Patente, que siempre tiene y puede ejercitar el titular, sino, sobre todo y singularmente, "el derecho de excluir a otros" de la fabricación, utilización o introducción del producto o procedimiento patentado en el comercio.
3. La Patente puede referirse a un procedimiento nuevo, un aparato nuevo, un producto nuevo o un perfeccionamiento o mejora de los mismos. La Patente supone la formulación de la idea o del proyecto de acuerdo a las normas legislativas ecuatorianas de propiedad intelectual.

Hipótesis subyacentes

- La investigación y desarrollo de productos representa la manera más eficiente de promover el desarrollo profesional de los equipos docentes y su actualización profesional
- El aprendizaje promovido a través del proceso de I+D se transfiere a la práctica docente y a la mejora de la Institución Educativa.
- La generación de productos con valor comercial supone una escuela de aprendizaje fundamental para el fomento de la iniciativa emprendedora de los alumnos

Resultados e Impacto

- Los centros de bachillerato técnico dejan ser unidades ejecutoras de gasto y ajenas al entorno productivo, para convertirse en instituciones generadoras de recursos con valor social y económico.
- Se fomenta una cultura de investigación e innovación asociada a la práctica docente.
- Se refuerza la especialización profesional del equipo docente.
- Se obtienen patentes de propiedad integral del centro, lo que supone la generación de recursos económicos reinvertibles en la institución.
- Se generan posibilidades de explotación comercial de las patentes por cooperativas y emprendimientos productivos gestionados por alumnos del centro.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PRODUCTOS
PROCESO BÁSICO	Producción y distribución comercial

Descriptor

13. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESARROLLA UN PROYECTO PRODUCTIVO Y UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN QUE REFUERCE EL APRENDIZAJE EN LA PRÁCTICA DE LOS ALUMNOS Y PERMITA LA GENERACIÓN DE VALOR REINVERTIBLE EN LA INSTITUCIÓN.

Contenidos / Implicaciones

Supone la definición de un plan de negocio para la producción de bienes o la prestación de servicios por parte de la Institución Educativa. El plan de negocio consiste en un análisis sobre los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto de producción o prestación de servicios.

El plan de negocio tiene una doble finalidad, por un lado es un instrumento de análisis y por otro, es una excelente carta de presentación que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes.

Posee la siguiente estructura:

- Resumen ejecutivo: Idea del producto, equipo directivo y promotores, estado de desarrollo, plan de implantación, productos y servicios, público objetivo, escenario competitivo e inversión requerida y valoración global del proyecto (aspectos más innovadores).
- Definición del producto o servicio: características, valor añadido que aporta al mercado y ventajas competitivas.
- Público objetivo y mercado potencial: necesidades que satisface, grado de motivación de los clientes y características del sector/ subsector.
- Estrategia de promoción y publicidad: Elaboración y divulgación de un catálogo de productos y servicios del Centro.
- Estrategia de posicionamiento en el mercado.
- Requerimientos humanos, materiales y de infraestructura.
- Plan económico financiero: inversión inicial, plan de financiación, fuentes de ingresos, previsión de tesorería y balances provisionales.

Hipótesis subyacentes

- El proyecto de producción y prestación de servicios orienta a la institución a resultados y potencia el trabajo en equipo hacia la consecución de objetivos.
- La capacidad autónoma de producción de la institución educativa, representa una excelente carta de presentación para los egresados del centro ante las empresas del sector.
- La producción representa una excelente opción para el aprendizaje de los alumnos en situaciones de desempeño real.
- La producción representa una opción viable y realista para la generación de recursos reinvertibles.

Resultados e Impacto

- Emprendimientos productivos y generación de recursos propios.
- Aumento del prestigio del Centro ante los empleadores.
- Aprendizaje de capacidades productivas y emprendedoras en un contexto real.

3.3. GESTIÓN DE PERSONAS

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PERSONAS
PROCESO BÁSICO	Estructura y organización funcional

Descriptor

14. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESARROLLA UN CATÁLOGO DE PUESTOS DE TRABAJO DEFINIENDO LAS FUNCIONES Y TAREAS DE CADA PERFIL PROFESIONAL Y LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL.

Contenidos / Implicaciones

El análisis de puestos permite la elaboración de un catálogo en el que se describen las aptitudes y condiciones necesarias para ejecutar las tareas y funciones de cada puesto de trabajo en cualquier organización.

La información básica que se requiere para el análisis de puestos debe contener, al menos, los siguientes puntos:

- Descripción clara, concreta, analítica y completa de las tareas o funciones que constituyen un puesto.
- Requerimientos de cualificación y experiencia previa, que debe reunir una persona para poder desempeñar el puesto.
- Condiciones que se exigen al trabajador en el desempeño normal del puesto.
- Realizaciones profesionales propias del perfil que habrá de acreditar el titular del puesto.

Los procedimientos que habitualmente se utilizan para obtener dicha información son diversos, aunque principalmente se pueden agrupar en tres:

- Observación directa por parte del analista.
- Entrevistas realizadas al ocupante del puesto y a personas vinculadas en el organigrama.
- Cuestionarios que han de ser cumplimentados por las personas que ocupan los puestos.

El catálogo de puestos será revisado anualmente y estará a disposición de todo el personal del Centro.

Hipótesis subyacentes

- La existencia de un catálogo de puestos de trabajo que recoja las responsabilidades técnico/didácticas y sociales de cada miembro del equipo profesional de la Institución Educativa, supone un horizonte meta conocido para el desempeño profesional y las competencias de cada miembro del equipo. Dicho horizonte meta debe de orientar las prácticas profesionales y los procesos de actualización y mejora profesional.
- La expectativa de capacitación y desarrollo de competencias profesionales en los alumnos, disminuye drásticamente si la organización no regula su actividad en base a la gestión de las competencias profesionales de los equipos de trabajo.

Resultados e Impacto

- Mejora la transparencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos del Centro.
- Los criterios de selección de personal no responden a criterios arbitrarios sino a la adecuación del perfil profesional a las demandas del puesto de trabajo.
- La actualización profesional de los docentes y directivos del centro se realiza a partir de los requerimientos que plantea el catálogo de puestos de trabajo.
- Mejora el desempeño de los equipos profesionales de la institución.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PERSONAS
PROCESO BÁSICO	Organización de equipos de trabajo

Descriptor

15. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE PROGRAMAS TRANSVERSALES DE CARÁCTER ANUAL: EQUIPO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, EQUIPO DE EVALUACIÓN Y MEJORA PERMANENTE, EQUIPO DE RELACIONES INSTITUCIONALES, ETC.

Contenidos / Implicaciones

Los equipos de trabajo, como cualquier otro grupo humano, desarrollan características específicas, condicionadas por el perfil psicotécnico de los miembros del grupo y por las habilidades de liderazgo y coordinación del responsable del equipo. Las características que indicarían un rendimiento óptimo del equipo de trabajo serían las siguientes: objetivo compartido, confianza mutua, comunicación abierta, flexibilidad funcional, productividad, autoestima y relación y vínculos. Con relación a los programas transversales las funciones de cada grupo de trabajo deben ser:

- **Equipo de Pensamiento estratégico:** A través de un proceso sistemático de análisis de información interna y externa se construye y orienta permanentemente las acciones y actividades al mejor cumplimiento de la Misión Institucional del Centro.
- **Equipo de evaluación y fortalecimiento organizacional:** A partir de la comprensión de la misión, los requerimientos sociales y técnicos de los alumnos y las empresas del sector; se evalúan los procesos de gestión identificando los puntos débiles de la institución y las barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y oportunidades que se plantean. El resultado de la evaluación permitirá detectar las prioridades y convertir los objetivos en planes detallados de mejora, llevarlos a cabo, comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si las acciones dan los resultados esperados), e iniciar un nuevo ciclo de gestión, volviendo a la fase de evaluación.
- **Equipo de Relaciones Institucionales:** Diseñar un plan de relaciones institucionales que determine objetivos claros y precisos de interacción y cooperación con la comunidad educativa, y el entorno productivo. El principal objetivo del plan es informar sobre el propósito y actividades del Centro, responder a inquietudes y preguntas de los actores sociales y empresariales y lograr establecer una agenda de trabajo conjunta. Mediante la agenda de trabajo se sistematiza y establece los nexos de colaboración y ayuda mutua entre el centro y los diferentes actores.

Hipótesis subyacentes

- El establecimiento de cauces de cooperación y participación comunitaria en las actividades del centro de todos los actores de la comunidad educativa, refuerza el sentimiento de pertenencia y el compromiso con los objetivos de la Institución. Dicha participación refuerza el trabajo en equipo y ayuda a la construcción de una visión de futuro consensuada y compartida.
- La capacidad del equipo directivo para delegar funciones y comprometer a los equipos docentes en actividades de gestión multiplica los recursos operativos de la institución.

Resultados e Impacto

- Aprendizaje colectivo y construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional del centro y el rol de los diferentes actores.
- Mejora la gestión de la institución y los resultados esperables.
- Se optimizan los recursos disponibles.
- Se formalizan convenios y acuerdos de colaboración.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PERSONAS
PROCESO BÁSICO	Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes

Descriptor

16. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE PLANES ANUALES DE CAPACITACIÓN DOCENTE Y UN SISTEMA EN RED DE INTERCAMBIO Y APRENDIZAJE COMPARTIDO ENTRE DOCENTES, DE BAJO COSTE.

Contenidos / Implicaciones

El plan anual de capacitación docente se elaborará en torno a la adquisición de cuatro competencias didácticas fundamentales: comunicación educativa, diseño de programaciones de aula, evaluación de aprendizajes y elaboración de materiales educativos y tres competencias técnicas (en cada ámbito de actividad productiva): organización del trabajo, tecnología y control de calidad del producto/servicio.

El modelo de aprendizaje y cualificación permanente en red, permite compartir los conocimientos y experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas de todos los docentes de la institución, de modo que se constituyen en alumnos y formadores de la red. Ello implica que la principal fuente de aprendizaje es la experiencia profesional y los conocimientos del claustro docente.

Incorpora las tres dimensiones del aprendizaje: saber, saber hacer y hacer saber e incorpora como elementos para el aprendizaje de toda la red, las dudas, preguntas, experiencias, conocimientos, alternativas y propuestas de trabajo de cada docente. Eventualmente el equipo docente de cada centro formará parte de una red territorial y sectorial de aprendizaje e innovación.

Metodología:

1. Definición de los objetivos anuales de aprendizaje.
2. Establecimiento de las contribuciones del plan de investigación educativa a los objetivos de aprendizaje.
3. Establecimiento de las contribuciones de los equipos transversales de trabajo a los objetivos de aprendizaje.
4. Establecimiento de las contribuciones del proyecto de centro de I+D a los objetivos de aprendizaje.
5. Establecimiento de las contribuciones del proyecto productivo de centro a los objetivos de aprendizaje.
6. Establecimiento de aportaciones externas y análisis de viabilidad.
7. Establecimiento de los sistemas y soportes de transferencia y el cronograma de actividad.
8. Establecimiento del sistema de verificación de aprendizaje.
9. Se elabora con los docentes un inventario de buenas prácticas.
10. Se elabora con los docentes un banco de proyectos ejecutados.
11. Se determinan los criterios para la alimentación de una base de datos documental y bibliográfica en actualización permanente.

Hipótesis subyacentes

- La implantación de modelos de aprendizaje en red responde a un modelo organizativo basado en la promoción de la iniciativa y el desarrollo de la capacidad de propuesta de los docentes (organizaciones cualificantes). La hipótesis soportada alude a la capacidad de convertir la experiencia profesional de la organización en nuevos conocimientos y los conocimientos integrados en nuevas experiencias y prácticas profesionales.
- El modelo de aprendizaje vincula los requerimientos y demandas de cualificación que los entornos sociales y laborales en cambio permanente le plantean a los directivos y docentes, con los objetivos estratégicos del Plan de Transformación Institucional.

Resultados e Impacto

- El equipo docente domina cuatro competencias didácticas básicas: comunicación educativa, diseño de programación de aula, evaluación de aprendizajes y elaboración de materiales educativos y tres competencias técnicas vinculadas al perfil de referencia de la titulación: organización del trabajo, tecnología y control de calidad.
- Mejora el trabajo en equipo entre miembros del equipo docente.
- Se optimizan los recursos y medios disponibles para el aprendizaje.
- Los docentes se actualizan profesionalmente con un bajo coste.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PERSONAS
PROCESO BÁSICO	Evaluación del desempeño

Descriptor

17. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE, DE FORMA CONSENSUADA, UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE EQUIPOS DOCENTES Y DIRECTIVOS, ESTABLECIÉNDOSE CRITERIOS CLAROS Y CONOCIDOS POR TODO EL PERSONAL DEL COLEGIO.

Contenidos / Implicaciones

El sistema de gestión de desempeño permite orientar la práctica profesional a la obtención de resultados. La gestión de desempeño se establece en tres fases de carácter cíclico y semestral:

- *Diagnóstico:* mediante una encuesta se recogerá información sobre el desempeño profesional (funciones y tareas, competencias didácticas, recursos educativos utilizados). También se elaborará una metodología para valorar la idoneidad de sus competencias técnicas- didácticas con relación a la materia que imparte. Como método a emplear se puede desarrollar una prueba de aptitud en la que el docente aplique sus conocimientos y habilidades para la ejecución de una tarea de desempeño profesional real. Estas pruebas tendrán parámetros de valoración claros y concisos y, estarán a disposición de todos los miembros del Centro.
- *Planificación del desempeño:* Definición de las funciones y tareas, objetivos de trabajo y resultados esperables del desempeño profesional durante un período quimestral, definición de los indicadores de verificación (criterios de desempeño) y elaboración del plan de desarrollo personal (capacitación, pasantías profesionales, asignación de recursos y medios necesarios, etc.).
- *Evaluación del desempeño:* Al finalizar cada semestre el equipo de dirección de la institución mantendrá una entrevista de evaluación para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo. Se tendrá también en cuenta la opinión de coordinadores, jefes de equipo, padres de familia y de los alumnos sobre la práctica profesional del docente. Se elaborará un informe donde se dará a conocer los méritos, logros y aspectos a mejorar a nivel individual, de equipos de módulo profesional y de centro.

Hipótesis subyacentes

- La evaluación del desempeño profesional en una organización orienta a resultados las prácticas profesionales y permite y alimenta la actualización profesional permanente.
- El sistema de gestión de desempeño genera pautas de excelencia en el desempeño profesional y limita la percepción de ausencia de control.

Resultados e Impacto

- Se potencia el desarrollo profesional y la promoción del docente.
- Se fortalece la construcción colectiva de la idea de resultado institucional esperable.
- Se limita el absentismo y la obsolescencia profesional de los métodos de enseñanza.
- Mejora la idoneidad profesional de los docentes.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE PERSONAS
PROCESO BÁSICO	Sistemas de Compensación

Descriptor

18. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UNA TABLA OBJETIVA DE COMPENSACIONES NO SALARIALES POR SERVICIOS PRESTADOS POR EL PERSONAL DE ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Contenidos / Implicaciones

La escala o tabla objetiva de compensación no salarial se construye a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. Algunos ejemplos de mecanismos de compensación no salarial serían:

1. Publicación de artículos en los boletines trimestrales del Centro/ Red.
2. Representación de la institución en jornadas y congresos.
3. Coordinación o dirección de un grupo de trabajo (pensamiento estratégico, evaluación y organización y mejora permanente).
4. Promoción interna, asunción de nuevas responsabilidades.
5. Rotación interna dentro de una misma área o departamento.
6. Reconocimiento público de los docentes que han alcanzado los objetivos individuales definidos.
7. Retribución mediante servicios ofrecidos por la comunidad (padres).
8. Plan de desarrollo individual: acuerdo y compromiso entre ambas partes para llevar a cabo en el plazo de un año un conjunto de acciones (formación, pasantías, prácticas) tendentes a lograr un objetivo de desarrollo personal bien identificado y explicado.
9. Disponibilidad horaria para el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo.

Hipótesis subyacentes

- El sistema de compensación orienta las actitudes de trabajo hacia la consecución de resultados y refuerza las conductas de esfuerzo y mejora.
- El sistema de compensación no salarial, mas allá de las posibilidades económicas de la institución, supone un reconocimiento de la comunidad educativa hacia el trabajo bien hecho y por tanto un refuerzo de la conducta y un mensaje hacia los equipos profesionales de control y exigencia.

Resultados e Impacto

- Mejora del desempeño docente.
- Mejora de los procesos de enseñanza/aprendizaje y la preocupación por el rendimiento académico y la biografía personal de cada alumno.

3.4. GESTIÓN DE RECURSOS

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS
PROCESO BÁSICO	Convenios

Descriptor

19. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GESTIONA, AL MENOS, UN CONVENIO ANUAL CON UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA O PRIVADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE BECAS Y EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y ANIMACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE SUS ALUMNOS.

Contenidos / Implicaciones

El convenio supone un pacto o acuerdo entre el Centro de Bachillerato Técnico y un Centro de Enseñanza Superior con la finalidad de cooperar, complementarse, optimizar recursos y reforzar el carácter propedeúico del Bachillerato Técnico y la continuación de estudios superiores de aquellos alumnos de la Institución con capacidad y mérito. Mediante la formalización del convenio, donde se establecen y clarifican los compromisos de ambas partes, se intentan definir las siguientes actuaciones:

- Definición de metas y objetivos en común.
- Actividades a desarrollar a medio y corto plazo:
 - Proyectos y programas de investigación vinculados a la optimización de los procesos de enseñanza - aprendizaje.
 - Plan de transferencia de recursos y medios didácticos.
 - Formalización de becas. Los jóvenes de escasos recursos materiales, tienen opción al plan “Becas de Estudio”. El mismo consiste en que el trabajo diario en distintos departamentos del Centro, se transforma en crédito para sustento y estudio.
 - Programa de animación y orientación para el seguimiento de estudios superiores. El equipo docente de los Centros de Enseñanza Superior participa en sesiones de orientación profesional con los alumnos de Bachillerato. Se les proporciona información sobre las diferentes especialidades que pueden cursar, las salidas profesionales, las funciones y tareas que desempeñarían acorde a esa titulación... Con esta finalidad los profesores elaboran un catálogo de cursos y especialidades de enseñanza terciaria, así mismo les proporcionan asesoramiento sobre el plan “Becas de Estudio”. Por otro lado, los docentes invitan, a aquellos alumnos que estén interesados, a visitar el centro y asistir a una de sus clases.

Hipótesis subyacentes

- La expectativa de incidencia en el conjunto del sistema educativo de cambios desarrollados en alguno de sus niveles, se refuerza con el desarrollo de planes cooperativos entre niveles.
- El programa de animación y orientación vocacional supone la corresponsabilidad de otras instituciones de Educación Superior en el proceso de aprendizaje de los alumnos y la transferencia de capital cultural y social.

Resultados e Impacto

- Aumento del número de alumnos que continúan estudios superiores.
- Aportación creciente del sistema educativo a la ruptura de los límites, en el desarrollo personal de los alumnos, que impone su origen social.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS
PROCESO BÁSICO	Convenios

Descriptor

20. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL CON AL MENOS TRES CENTROS DE ENSEÑANZA PRIMARIA.

Contenidos / Implicaciones

La primera responsabilidad del sistema educativo, consiste en educar la capacidad de elegir. Dicha capacidad, representa la posibilidad de acceder y asimilar información relevante sobre el conjunto de opciones vitales, incluidas las opciones profesionales, y la expectativa de construcción de una actividad profesional elegida en base a los propios criterios y deseos. Un ejemplo simple: si un ciudadano cualquiera, nacido en el interior, desconoce la existencia de una función profesional, jamás se planteará como objetivo personal dicha profesión.

El programa de orientación vocacional se plantea como objetivos:

- Proporcionar elementos al estudiante de enseñanza primaria para que efectúe su elección de actividad profesional a través de un proceso sistemático de análisis de información laboral, educativa y personal sustentada en un modelo de educación para la toma de decisiones.
- Establecer relaciones de cooperación con los centros de enseñanza primaria y procesos sistemáticos de transferencia de información sobre la oferta de formación profesional de los centros de bachillerato técnico.
- El programa se realizará con la participación de docentes y alumnos egresados de bachillerato técnico.

Hipótesis subyacentes

- El interés profesional se construye a partir de opciones reconocibles en los entornos de relación del individuo. La vocación es una construcción cultural y, por tanto, educable. La orientación vocacional y profesional constituye un proceso educativo de asesoramiento para la toma de decisiones, imprescindible para el mantenimiento de la motivación durante los procesos de aprendizaje.

Resultados e Impacto

- Disminuye el absentismo y la deserción escolar en los centros de bachillerato técnico.
- Aumenta la matrícula escolar en bachillerato técnico.
- Aumenta la colaboración entre centros educativos de diferente nivel.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS
PROCESO BÁSICO	Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos

Descriptor

21. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE, AL MENOS, UN CONVENIO ANUAL CON UNA EMPRESA PRIVADA PARA LA UTILIZACIÓN DE SU TECNOLOGÍA POR PARTE DEL CENTRO FUERA DE LAS HORAS DE PRODUCCIÓN.

Contenidos / Implicaciones

El convenio implica un pacto o acuerdo entre partes que se comprometen al intercambio de un determinado bien o servicio por otro. En este caso, se pretende que, por un lado, el centro se relacione con las empresas locales y se haga conocer, demostrando que la escuela se interesa porque sus alumnos conozcan qué y cómo se utilizan determinadas tecnologías en situaciones de trabajo real. Por otro, se pretende el aprovechamiento de los recursos y maquinaria del sistema productivo por parte de los Centros que no tengan una capacidad tecnológica instalada suficiente o actualizada. El Centro, a cambio, deberá estar en condiciones de ofrecer algo de interés para las empresas que participen en dicho programa. Esta devolución podrá referirse tanto a capacitación, asesoramiento o consultoría e, incluso, horas de trabajo en prácticas de los alumnos, en función de lo que la empresa requiera o necesite. Por ello se pretende a través de la formalización del acuerdo que la empresa se comprometa, entre otras cuestiones, a:

- Facilitar los soportes tecnológicos que permitan la adquisición de competencias para los alumnos.
- Mantener en adecuado estado de uso los recursos tecnológicos disponibles.

El centro a su vez se comprometerá a:

- Hacer un uso responsable de instalaciones y maquinarias;
- Cumplir las obligaciones de devolución de la prestación (ya sea en forma de curso a empleados, asesoramiento en determinado aspecto, selección de personal cualificado entre sus egresados, etc.);
- Dar a conocer a la comunidad educativa y sociedad general el estado de avance de los alumnos que participen en este tipo de programas.

Este acuerdo supone una disminución del gasto destinado a adquirir nuevas herramientas de rápida obsolescencia en beneficio de otras partidas presupuestarias prioritarias.

Hipótesis subyacentes

- La gestión de los recursos tecnológicos se basa en criterios de optimización, rentabilidad, diversidad y utilidad. Por ello, el aprovechamiento de maquinaria de empresas locales, además del enriquecimiento profesional que supondrá para la institución educativa la cooperación con empresas, posibilitará el aprendizaje de los alumnos en situaciones de desempeño real.
- Las únicas tecnologías imprescindibles para enseñar son las tecnologías blandas: discernimiento, inferencia y pensamiento creativo.

Resultados e Impacto

- La escuela invierte sólo en tecnología imprescindible de baja caducidad y utiliza, como parte del proceso de aprendizaje, otra tecnología que le provee la empresa.
- Los conocimientos técnicos que se imparten se mantienen actualizados.
- Las empresas valoran la formación del Centro, conocen a alumnos y profesores y pueden recurrir a ellos, ya sea para consultoría, capacitación de trabajadores o fuente de nuevos recursos humanos para la empresa.
- El centro adquiere mayor prestigio entre las empresas generadoras de empleo, ya que incorpora como valor diferencial de sus alumnos la adquisición de competencias en entornos de trabajo real.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS
PROCESO BÁSICO	Gestión de recursos financieros

Descriptor

22. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESARROLLA ACTIVIDADES GENERADORAS DE RECURSOS PARA GARANTIZAR, AL MENOS, LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BÁSICAS DE SUS ALUMNOS.

Contenidos / Implicaciones

Tradicionalmente y bajo la lógica de la racionalidad subjetiva de la institución escolar del siglo XIX, el cometido de las escuelas empieza y acaba con los objetivos del currículo. Su responsabilidad social se agota en la racionalidad subjetiva del currículo.

Sin embargo, el sentido primordial del sistema educativo es contribuir al desarrollo personal y social de los ciudadanos, mediante la transmisión de conocimientos, actitudes y habilidades socialmente significativas, que generen expectativas de trabajo y de vida mínimamente dignas. Hoy se entiende que los supuestos sociales y laborales que dan lugar al currículo, por sí mismos no garantizan la eficacia del sistema si no se garantizan condiciones mínimas de vida y estudio de los escolares. Las condiciones de pobreza y desesperanza de gran parte de los escolares de América Latina han de ser incorporadas como una fuente significativa del currículo, capaz de condicionar radicalmente la orientación de las estrategias didácticas y la priorización de los objetivos de aprendizaje.

Desde este punto de vista, la institución deberá desarrollar estrategias de generación de recursos que garanticen la satisfacción de necesidades básicas de los escolares (alimento, cuidados médicos, atención psicológica, protección afectiva, prestación de espacios de estudio, apoyo y motivación, etc.). Entre otras posibilidades podrían nombrarse:

- Organización de eventos, ferias, mercados.
- Gestión de donaciones por parte de empresarios locales, bancos, e instituciones.
- Organización de campañas que cubran distintas necesidades: alimentos no perecederos, vestimenta, etc. solicitando a padres y madres la colaboración en especie.
- Arrendamiento de espacios escolares para eventos públicos o privados.
- Generación de ideas y patentes con valor comercial.
- Prestación de servicios de valor agregado a las empresas e instituciones.
- Producción y distribución comercial de bienes y servicios.

Hipótesis subyacentes

- La realidad social, económica y productiva de América Latina hace que las familias, el entorno social y el entorno productivo sean incapaces de generar espacios protegidos para la infancia y la juventud, en los que se garanticen los derechos sociales básicos. Esa misma realidad hace del ámbito escolar un espacio eficaz para el desarrollo de un sistema de protección básica de la infancia y la juventud, capaz de conseguir un doble objetivo: establecer refuerzos de la conducta escolar y mejorar la capacidad de retención del sistema y garantizar las necesidades básicas insatisfechas, que por dificultades individuales, sociales, culturales o de coyuntura, no pueden ser cubiertas por las familias u otras instancias sociales.
- El compromiso de la institución educativa con el medio familiar y social en el que viven sus alumnos, mejora el rendimiento educativo de los escolares y el reconocimiento social de la institución.

Resultados e Impacto

- El centro garantiza la satisfacción de las necesidades básicas de sus alumnos.
- Se consolida una cultura solidaria en la comunidad, valorando los aportes que cada uno pueda realizar, por pequeño que éste sea.
- Se genera un espacio para el ejercicio de la corresponsabilidad social. El centro se constituye en espacio de atención preferente a la infancia y la juventud y compromete al resto de los actores sociales en dicho objetivo.

3.5. GESTIÓN DE ALUMNOS

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Cobertura y resultados académicos

Descriptor

23. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISEÑA UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS ACADÉMICOS OBTENIDOS POR LOS ESTUDIANTES. CON ESTA INFORMACIÓN SE ELABORA Y DIVULGA UN INFORME SEMESTRAL DE RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS, CON LA FINALIDAD DE ESTABLECER LAS MEDIDAS CORRECTORAS OPORTUNAS.

Contenidos / Implicaciones

El sistema de seguimiento del rendimiento académico de los alumnos se entiende como un sistema de alertas sobre la práctica docente y de gestión de la institución educativa. Consiste en la comprobación periódica de los resultados académicos de los alumnos, para establecer el grado de eficacia didáctica de la institución y el nivel de cumplimiento de las metas propuestas, en relación con los resultados académicos de los estudiantes, de modo que al detectarse deficiencias e incongruencias se puedan tomar oportunamente acciones correctivas. Ello supone la utilización de técnicas e instrumentos de recogida de datos: registro de asistencia, actas de calificación, escalas de observación, actas de calificación, etc. que permiten conocer los resultados obtenidos por los alumnos, valorar su rendimiento académico y esclarecer los factores causales del mismo.

Con esta finalidad, cada semestre se recoge información sobre los siguientes aspectos:

- Porcentaje de alumnos con asignaturas reprobadas.
- Características de las asignaturas reprobadas (troncales, obligatorias, optativas).
- Porcentaje de alumnos con faltas injustificadas de asistencia (absentismo).
- Porcentaje de alumnos que abandonan definitivamente los estudios (deserción).
- Porcentaje de alumnos en situación de fracaso escolar (más de 3 asignaturas reprobadas).
- Nivel medio de rendimiento académico (por especialidad y curso).
- Porcentaje de alumnos con calificaciones superiores a la media.

Con esta información se procede a realizar un tratamiento estadístico basado en: medias aritméticas, desviaciones típicas, varianza y su representación gráfica. Se analizará la misma a varios niveles: centro, especialización, curso y alumno. Se deberá utilizar la representación gráfica que permitirá comparaciones semestrales y mostrará de manera sencilla los avances obtenidos. Asimismo se deberá confeccionar un informe global sencillo de carácter público que de cuenta, a toda la comunidad, de los niveles alcanzados, los problemas detectados y las medidas que, a nivel académico y social, se llevarán a cabo para corregir el rendimiento integral del Centro.

La información podrá ser utilizada por los tutores de curso a fin de asegurar una orientación oportuna y a tiempo en cada caso particular.

Hipótesis subyacentes

- El análisis de resultados académicos permite establecer relaciones causa/efecto entre las prácticas docentes y los resultados obtenidos por los alumnos, al objeto de generalizar las mejores prácticas de la institución.
- La existencia de este sistema obliga a la institución a regirse por principios de transparencia y rendición de cuentas frente a la comunidad educativa y la sociedad en general.

Resultados e Impacto

- Se conocen los resultados académicos obtenidos por los alumnos a nivel de centro, especialidad, curso y alumno.
- Se establecen medidas correctoras ajustadas a las necesidades individuales y grupales a nivel académico y psico social.
- Mejora el rendimiento académico general del centro mediante la utilización de medidas que corrijan los desvíos y vayan acercando a todos los alumnos al logro de resultados satisfactorios.
- Mejora la comunicación con la Comunidad Educativa. Los padres y alumnos son informados de los avances obtenidos y de las medidas que se vayan tomando, a través de un producto sistemático y concreto.
- Se facilita la comparación Inter Centros, lo cual otorga la posibilidad de obtener mayor prestigio social, al manifestar interés por mejorar la formación (por tanto los resultados académicos) mediante el análisis objetivo de datos.
- El Programa operativo anual se revisa y reelabora teniendo en cuenta los resultados reflejados en el informe.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Servicios complementarios

Descriptor

24. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESARROLLA UNA INVESTIGACIÓN ANUAL SOBRE LAS CONDICIONES DE VIDA Y ESTUDIO DE LOS ALUMNOS, MEDIANTE VISITAS DE LOS TUTORES A LOS HOGARES.

Contenidos / Implicaciones

Una de las cuestiones que se identifican como fundamentales dentro del proceso de cambio que se pretende lograr es la importancia de conocer las condiciones en las que viven los alumnos más allá del ámbito escolar. Para ello, los centros deben desarrollar procesos de investigación social que permitan comprender, de manera profunda, las condiciones de vida y estudio de los alumnos dentro del entorno social específico. Sólo así se podrán entender los condicionantes sociales del progreso de los estudiantes y ayudar a compensar déficits, corrigiendo y facilitando la orientación tanto a los propios alumnos y sus familias como a los docentes. Esta investigación deberá llevarse a cabo anualmente, dentro de cada grupo-clase, mediante visitas personalizadas concertadas por los tutores. Se pretende que las personas encargadas de llevar a cabo la indagación recopilen y analicen información significativa que les permita acercarse de manera comprensiva al estudio de las condiciones de vida de los alumnos. En la misma se deberán contemplar datos como, por ejemplo:

- Composición y estructura familiar.
- Condiciones ambientales (del barrio/ pueblo, y de la vivienda).
- Grado de satisfacción de necesidades básicas.
- Datos personales y laborales de padres, hermanos y familiares que vivan en el mismo recinto.
- Condiciones y facilidades para el estudio.
- Otras cuestiones relevantes (como puede ser la participación en trabajos de tipo familiar, en el caso de familias campesinas.).

Esta información será incorporada al expediente personal como elemento condicionante del rendimiento académico del alumno y será utilizada para elaborar estrategias de intervención individualizadas, mediante el trabajo conjunto de tutores-profesores-otros profesionales del centro, facilitando la derivación a servicios especializados en los casos que así lo requieran y mejorando las prácticas y exigencias de tipo pedagógico.

Hipótesis subyacentes

- El conocimiento de la realidad psico social de los alumnos, mediante técnicas de indagación personalizadas, permite a los Centros establecer estrategias de intervención más ajustadas a la realidad en la que trabaja, facilitando la compensación de los déficit e incorporando con verdadero sentido la igualdad de oportunidades educativas.

Resultados e Impacto

- Se posee una instancia sistemática de investigación que permite conocer la realidad de cada grupo – clase y alumno, y fundamentará la toma de decisiones sobre estrategias de intervención socioeducativas, a tutores, docentes y directivos.
- Se promueve una cultura institucional basada en la igualdad de oportunidades.
- Se fomenta entre los tutores el aprendizaje de la indagación constante y búsqueda de soluciones ligado a la realidad social en la que trabajan.
- El centro se aproxima a la comunidad educativa (familias), se preocupa por conocer su historia, sus dificultades, sus logros. De esta manera se estrechan los lazos entre ambos y se abandona la idea de la escuela alejada y distante de la realidad de los alumnos.
- Se consigue establecer dentro de la escuela un equipo estable de búsqueda de soluciones a las problemáticas de cada entorno local, con posibles acercamientos a otras instituciones que ayuden a resolver las mismas.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Servicios complementarios

Descriptor

25. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENERA Y MANTIENE UN SERVICIO DE BIENESTAR SOCIAL DEL ESCOLAR QUE PROPORCIONA SERVICIOS DE SALUD, ALIMENTACIÓN, APOYO AL RENDIMIENTO ACADÉMICO Y ATENCIÓN PSICOLÓGICA.

Contenidos / Implicaciones

El servicio de bienestar social del escolar se plantea con una doble finalidad: por un lado, contribuir a solucionar los problemas de los alumnos que por circunstancias familiares y/o personales no disponen de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y por otro lado, establecer sistemas de compensación educativa de carácter individual y grupal a aquellos alumnos con dificultades académicas. El centro ofrece los siguientes servicios:

- Alimentación: Proporciona al menos una comida al día con la finalidad de compensar las carencias alimenticias de los alumnos.
- Vigilancia y atención sanitaria: Revisión médica anual a todos los alumnos, revisión y medición antropométrica, primeros auxilios y derivación a los centros de salud en caso de enfermedades que requieran atención y tratamiento médico.
- Refuerzo escolar a alumnos con los siguientes problemas académicos:
 - a) Carencias en el dominio de las destrezas básicas (lectura, redacción, expresión, escucha y aritmética) en las destrezas racionales (pensamiento autónomo, reflexión y comprensión, pensamiento hipotético-deductivo, pensamiento creativo y en las capacidades básicas para el trabajo (Gestión de recursos, gestión de relaciones personales, gestión de la información, gestión de sistemas complejos y gestión de tecnologías).
 - b) Carencias vinculadas a la adquisición de las competencias técnico-operativas propias de la especialidad.
- Apoyo psicológico a los alumnos que así lo requieran, vinculadas a factores de tipo individual, familiar o social.

El servicio funciona gracias a la participación de voluntarios de la comunidad educativa: padres, profesores, directivos, profesionales, empresarios, etc., y a los recursos generados por el centro. Los profesores del centro establecen turnos rotatorios, teniendo en cuenta la suficiente representación de cada departamento, para ofrecer el apoyo académico necesario fuera del horario escolar.

Hipótesis subyacentes

- El compromiso integral de la institución educativa con todos los planos de la realidad vital de los estudiantes, mejora su rendimiento académico, previene sociopatías a medio y largo plazo y refuerza el ejercicio real del principio de igualdad de oportunidades.

Resultados e Impacto

- Se fortalece el compromiso de la institución educativa con el bienestar integral de los alumnos
- Mejoran las condiciones de vida de los estudiantes con mayores carencias
- Se reducen las desigualdades sociales iniciales de los alumnos provocadas por factores alimenticios, sanitarios, sociales o psicológicos.
- Se compromete al conjunto de la comunidad educativa en un propósito compartido.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Tutoría y apoyo personal

Descriptor**26. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TUTORÍA EDUCATIVA Y PROFESIONAL, CON ESPECIFICACIÓN DE TIEMPOS, METODOLOGÍAS Y RESPONSABLES.****Contenidos / Implicaciones**

El Plan de Acción Tutorial es el marco en el que se especifican los criterios y procedimientos para la organización y funcionamiento de las tutorías. En él se incluyen los objetivos y líneas de actuación que a lo largo del curso los profesores- tutores irán desarrollando con los alumnos de ese centro. El mismo será diseñado con la colaboración de todo el equipo docente e implementado por un equipo de profesores- tutores, previamente seleccionados, de cada curso.

Como criterios de actuación el Plan de Acción Tutorial deberá:

- Contribuir a la educación integral, favoreciendo el desarrollo de todos los aspectos de la persona, insistiendo en la formación de la propia identidad, el sistema de valores, la personalidad, la sociabilidad, el desarrollo de la capacidad de elegir, de construir de manera autónoma proyectos personales, etc.
- Ajustar la respuesta educativa a las necesidades particulares, previniendo y orientando las posibles dificultades y deseos.
- Orientar el proceso de toma de decisiones ante los diferentes itinerarios de formación y las diferentes opciones profesionales.
- Favorecer las relaciones en el seno de los grupos, detectando y previniendo conflictos y fomentando el aprendizaje cooperativo como elemento fundamental para el proceso de socialización.
- Contribuir a la relación e interacción de los integrantes de la comunidad educativa.

Como posibles actuaciones, entre otras, se contemplará:

- Conocer todos los aspectos de la vida personal del alumno, que influyen directa o indirectamente en sus calificaciones (entorno social, familiar y personal) a través de reuniones o dinámicas de grupo.
- Diagnosticar los intereses profesionales de los alumnos a través de entrevistas.
- Incrementar el conjunto de opciones profesionales conocidas por los estudiantes.
- Ayudar a definir el proyecto de desarrollo personal del alumno.
- Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo apropiado para las exigencias académicas y técnicas.
- Señalar y sugerir actividades extracurriculares para favorecer un desarrollo integral del estudiante.

- Brindar información académico - administrativa.
 - Mantener reuniones y conversaciones con los padres sobre el progreso académico y personal de sus hijos.
 - Coordinar charlas sobre temas formativos e informativos de interés general.
 - Evaluar semestralmente las actividades realizadas.

La acción tutorial se llevará a cabo en el aula una hora a la semana a nivel grupal y previa cita, a nivel individual, fuera del horario de clase, teniendo que recibir cada alumno 15 horas individuales de tutoría por curso académico.

Hipótesis subyacentes

- El proceso de tutorización facilita en el alumno la definición de objetivos y la toma de decisiones y contribuye a mejorar el grado de autonomía del estudiante para la gestión de su carrera profesional.

Resultados e Impacto

- Se compromete al equipo docente y a los padres en la construcción del proyecto personal y de carrera de los alumnos.
- Se mejora los resultados académicos de los alumnos a través del refuerzo de la motivación del estudiante y la mejora de los procedimientos de estudio y trabajo.
- Se aumenta la participación e implicación de los padres en el proceso de desarrollo personal de sus hijos.
- Se mejora el clima entre los alumnos y los docentes puesto que la acción tutorial supone un espacio de encuentro personalizado y de regulación de conflictos.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Inserción y plan de carrera

Descriptor

27. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LA INSERCIÓN SOCIO PROFESIONAL DE LOS EGRESADOS.

Contenidos / Implicaciones

La finalidad del proceso de seguimiento de los egresados es conocer su experiencia profesional a partir del egreso y analizar la vinculación entre los estudios cursados y su trayectoria, a fin de verificar la eficacia de la oferta formativa. Para ello, se configura un equipo de trabajo que aplica un sistema de seguimiento en tres fases:

- Seguimiento de la inserción laboral de egresados en los seis meses siguientes al egreso (para medir el grado de inserción y contrastar la coherencia entre formación recibida y primera inserción).
- Seguimiento de la carrera profesional del egresado, hasta un máximo de cinco años (para analizar la expectativa de carrera profesional que generan las titulaciones del centro).
- Seguimiento de emprendimientos productivos generados por alumnos del centro (para analizar los condicionantes del éxito de dichos emprendimientos).

Para ello se diseña un cuestionario de seguimiento sencillo y comprensivo que será aplicado cada seis meses. El equipo de seguimiento debería de estar formado por algunos tutores y un grupo de alumnos de último año (lo que les permitirá conocer el funcionamiento real del mercado de trabajo). La recogida de información se realizará mediante diferentes técnicas e instrumentos: encuesta telefónica, entrevistas personales con los egresados y visitas a empresas, sobre los siguientes aspectos:

- Datos personales;
- Puesto de trabajo de primera inserción: tiempo desde el egreso hasta la primera inserción, funciones y tareas del puesto, competencias requeridas para el desempeño, tipo de contrato, duración del contrato, etc.);
- Años de experiencia profesional;
- Experiencia profesional: empresas en las que ha trabajado, puestos de trabajo, funciones y tareas desempeñadas, competencias requeridas;
- Formación complementaria: cursos, entidad, duración;
- Datos sobre emprendimientos productivos promovidos por egresados.

Para registrar la información, se diseña una base de datos sencilla pero lo más completa posible que contenga datos relevantes y de fácil acceso. A partir de la información recogida se desarrollará un proceso de análisis y explotación estadística por el equipo responsable del proyecto y para dar lugar a un informe de fortalezas y debilidades de la oferta de capacitación del centro, orientaciones y propuestas para la mejora del impacto social.

De esta manera el Centro podrá tener controlado el grado de inserción que poseen las especialidades que ofrece, identificando aquellas que son más requeridas y valoradas en el entorno socio productivo e incorporando los ajustes necesarios para potenciar la adecuación entre necesidades productivas y oferta de cualificaciones. Asimismo dispondrá de una red de contactos profesionales, en el seno de las empresas que podrá utilizar para el desarrollo de actividades de intermediación laboral.

Hipótesis subyacentes

- La inserción laboral de los egresados representa la razón de ser y la evidencia de eficacia de las actividades de la Institución Educativa. Desconocer cuál es el destino profesional de los egresados de la institución representa un mensaje a la sociedad y a las empresas de indiferencia por el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Resultados e Impacto

- El sistema ayuda a mejorar la eficacia de las acciones de capacitación de la institución, en términos de resultados de integración sociolaboral.
- Se establecen diferentes vínculos entre el mercado de trabajo y el centro educativo que facilita el intercambio de profesionales, inserción laboral de futuros egresados, etc.
- Se constituye el sistema como una fuente de retroalimentación eficaz y objetiva para comprobar la idoneidad de la oferta formativa.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Inserción y plan de carrera

Descriptor

28 LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN SISTEMA DE PROMOCIÓN Y APOYO A LA INICIATIVA EMPRENDEDORA DE LOS EGRESADOS.

Contenidos / Implicaciones

En sociedades en las que la generación de empleo por cuenta ajena se encuentra en una situación de fragilidad extrema, con escasa oportunidad de mejora, al menos a corto plazo, la posibilidad de que las personas desarrollen aptitudes que le permitan generar su propio negocio, constituye una alternativa tentadora y socialmente productiva. En este sentido, se trataría de apoyar la creación de nuevas microempresas, que éstas sean competitivas, capaces de consolidarse en los mercados en que actúan, generando nuevos empleos, y proporcionen a los que los desarrollan un nivel mínimo de bienestar social. Se considera por ello importante que los centros educativos que forman para la inserción en el mundo laboral se planteen un sistema de promoción y apoyo a los emprendimientos productivos de sus egresados que los orienten y asesoren desde los niveles más básicos, como el desarrollo de la idea inicial hasta la puesta en marcha y consolidación del proyecto productivo. Para lograrlo se plantean los siguientes objetivos:

- El desarrollo de la economía social a través de la promoción de la cultura empresarial y el autoempleo como apuesta profesional y vital y el desarrollo de metodologías de promoción de actitudes y conductas emprendedoras
- La implantación de servicios que cubran las necesidades de los emprendedores en todo el proceso de consolidación de la iniciativa emprendedora.
- La coordinación del trabajo en red entre emprendedores y de estos con las distintas entidades económicas y sociales que trabajan a favor de los microemprendedores.

Hipótesis subyacentes

- Las instituciones de educación para el trabajo tienen una responsabilidad directa en la generación de una cultura de la producción y del emprendimiento que permita la integración sociolaboral de los jóvenes en sociedades que no generan empleo por cuenta ajena. Dicha responsabilidad (enseñar a emprender) sólo será viable en la medida en que la propia institución emprenda y genere valor a través de la producción.

Resultados e Impacto

- Se promueven proyectos de microempresas generadores de empleo.
- Se generan redes de relación y cooperación entre la institución educativa y los microemprendimientos generados por los egresados.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE ALUMNOS
PROCESO BÁSICO	Vinculación ex alumnos

Descriptor

29. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PROMUEVE LA PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE UNA ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS Y LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACTIVIDADES DE ENCUENTRO Y RELACIÓN ENTRE ALUMNOS Y EGRESADOS.

Contenidos / Implicaciones

El colegio técnico promoverá la creación y funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos, proporcionándole un espacio y los recursos necesarios para su consolidación. La misma tendrá personalidad jurídica propia y poseerá, entre otras, las siguientes competencias:

- Facilitar las relaciones personales y sociales entre los antiguos alumnos, ofreciéndoles un punto de encuentro que los mantenga vinculados con el centro.
- Fomentar actividades formativas y/o culturales.
- Elaborar un programa de participación de los egresados en las actividades de información y asesoramiento del mercado de trabajo, tanto a antiguos alumnos como a alumnos cursantes.
- Propiciar el acercamiento y participación de los antiguos alumnos en otras actividades del centro (como docencia, consultoría).
- Informar a los antiguos alumnos sobre actividades (de capacitación, deportivas y culturales) y novedades de la institución.
- Participar en conferencias con profesionales del sector de reconocido prestigio.
- Generar una bolsa de empleo de titulados.

El plan de actividades de encuentro y relación con alumnos tendrá como finalidad aprovechar la experiencia, conocimientos y contactos laborales específicos de los egresados, participándolos en diferentes actividades de información y asesoramiento sobre el mercado de trabajo. A modo de ejemplo:

- *Programa de información sobre el mundo laboral.* Charlas, coloquios y actividades sobre salidas profesionales.
- *Programa de iniciación a la empresa y al ejercicio profesional.* Los egresados ofrecen la oportunidad de acompañar los alumnos en prácticas durante un mes en su puesto de trabajo. El programa orienta a las parejas a tener conversaciones dirigidas y les motiva a mantener un contacto constante. El programa demanda que los participantes definan sus objetivos y que hablen de temas de interés común.
- *Programa de búsqueda activa de empleo:* búsqueda de ofertas, creación de una red de contactos, elaboración del curriculum, entrevistas de selección, etc.

Hipótesis subyacentes

- Los antiguos alumnos de la institución establecidos profesionalmente representan un valor de la institución y una red de contactos en el mundo de la empresa que puede ayudar a la inserción laboral de nuevos egresados. La consolidación de la relación establecida entre el Centro y la Asociación de Antiguos Alumnos permite el intercambio, apoyo y utilización de servicios mutuos de carácter educativo, social y laboral.
- El plan de participación de los egresados constituye un elemento de suma importancia para el alumno que desea darse a conocer en el mercado laboral, ya que se convierte en elemento motivador; en tanto el alumno de qué manera le servirá la formación que está recibiendo para su desempeño futuro.
- Adicionalmente ofrece la posibilidad de que las empresas y sus trabajadores puedan apreciar el potencial de los alumnos cursante a fin de considerarlos para futuras contrataciones.

Resultados e Impacto

- Se favorece el aumento de la inserción laboral, por la red de contactos que promueve.
- Se incrementa el número de profesionales no docentes dispuestos a colaborar en las actividades del centro.
- Se favorece el aumento de la satisfacción de los egresados y los alumnos al sentirse parte de una red de profesionales.

3.6. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO
PROCESO BÁSICO	Relaciones con la comunidad educativa

Descriptor

30. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE, DE FORMA CONSENSUADA, UN PLAN DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA QUE ESPECIFIQUE LAS RESPONSABILIDADES, ÁMBITOS DE COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES.

Contenidos / Implicaciones

El Plan de Participación de la Comunidad Educativa pretende el crecimiento de la vinculación entre la institución educativa y los diferentes actores (docentes, padres, alumnos, representantes de la Comisión de Bachillerato Técnico a nivel provincial y actores sociales) a fin de consolidar las relaciones de cooperación y comprometer a los integrantes de la comunidad educativa en un Proyecto Educativo común.

Entre sus objetivos deberían figurar:

- Sensibilizar y despertar la necesidad de entender la educación como una tarea de colaboración entre todos los colectivos que integran la Comunidad de cada Centro.
- Ampliar el concepto y las posibilidades que representa la participación social y la tarea cooperativa entre familias, profesorado y alumnado.
- Ofrecer una visión de la Comunidad Educativa como integrante del funcionamiento cotidiano del Centro y como medio de ayuda al desarrollo del Plan de Transformación Institucional.

De esta manera, la participación favorecerá la implicación real en las actividades que desarrolle la institución y por otro lado, permitirá que ésta se constituya el elemento de control privilegiado de la gestión y, por tanto, en la mejor garantía para desarrollar la autonomía organizativa y pedagógica y para que los proyectos educativos sean el producto del acuerdo entre las personas que componen la comunidad y no la imposición de unas pocas sobre otras.

Además debe de representar un ejemplo cívico y un modelo facilitador de la educación en valores democráticos, tanto para los alumnos como la sociedad en general. A través de su consolidación se podrá fomentar el aprendizaje en valores, donde elementos como la tolerancia a la diferencia de opiniones, el respeto hacia la diferencia cultural y social, etc. cobran sentido y significado práctico. En el Plan se deberán contemplar los ámbitos de cooperación en actividades y proyectos que vaya a desarrollar el Centro, las formas de participación en el control de la gestión (financiero y pedagógico), la asignación de responsabilidades en el mantenimiento de los activos del centro (infraestructura y equipamiento) y en la búsqueda de recursos, los tiempos de encuentro y las formas de negociación de la vida institucional.

Hipótesis subyacentes

- La creación y fomento de instancias de participación en los centros educativos refuerzan el sentimiento de pertenencia de los diferentes actores, su compromiso y aportación a la mejora.
- La apertura de la escuela al entorno social favorece la valoración social al romperse la lógica tradicional de mundo cerrado a las propuestas y controles externos a sí misma.

Resultados e Impacto

- Se amplía el conocimiento sobre la realidad y demandas educativas, sociales y laborales de la comunidad.
- Se favorece la participación de la Comunidad Educativa en la vida del Centro, lo cual incrementa la percepción de transparencia.
- Se consolida una cultura del consenso y la participación, transferible a otros ámbitos de la vida social (aprendizaje de valores democráticos, por ejemplo).
- Se incrementa expectativa de captación de recursos para el desarrollo de las actividades del centro.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO
PROCESO BÁSICO	Relaciones con empresarios de economías locales

Descriptor

31. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA APOYAR LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS Y DAR SERVICIO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS GENERADORAS DE EMPLEO QUE DEMANDEN PERSONAL CUALIFICADO.

Contenidos / Implicaciones

El sistema de intermediación en el mercado de trabajo tiene como finalidad mejorar el proceso de transición de la escuela al mundo laboral, generar mecanismos de inserción laboral y favorecer y apoyar los micro emprendimientos productivos como alternativa al empleo por cuenta ajena.

El sistema realizará las siguientes funciones:

- Coordinar e impulsar pasantías y prácticas en empresas para alumnos de último año.
- Mantener una bolsa de trabajo.
- Proporcionar orientación y asesoramiento profesional.
- Realizar consultorías especializadas, enfocadas a las pequeñas empresas.
- Organizar seminarios y conferencias sobre mercado de trabajo, foros de encuentro entre titulados y empresas e impulsa y promueve iniciativas empresariales de los egresados.
- Proporcionar información y orientación para la creación de empresas.
- Apoyar la gestión de los microemprendimientos en su dimensión financiera, organizativa y tecnológica.
- Contribuir a generar redes de distribución comercial de los productos elaborados por los microemprendimientos.

Para ello, es importante contar con los siguientes instrumentos:

- Esquema de funcionamiento del mercado de trabajo local: tipo de oferta y demanda que se maneja a nivel local y nacional.
- Marco de relaciones laborales: tipos de contrato, salarios, ofertas de empleo, normativa laboral, etc.
- Relación de empresas que ofertan empleo en la especialidad cursada.
- Esquema de las relaciones entre el Centro de Bachillerato Técnico y el resto de entidades y organismos con los que debe vincularse- directa e indirectamente- para la implementación y actualización constante de su especialización.
- Servicio de información empresarial.

Hipótesis subyacentes

- La puesta en funcionamiento de un servicio de este tipo aportará una vinculación activa y un aumento de la red de relaciones del Centro con las empresas mejorando los canales de inserción laboral de los alumnos. Se asume que la obligación y el compromiso de la institución educativa va más allá de la producción de egresados.
- El centro se consolida como ofertante de servicios profesionales vinculados a sus especialidades, permitiendo la generación de recursos adicionales.

Resultados e Impacto

- Se incrementa el grado de inserción laboral de los alumnos del centro, ya que se posee un servicio específico que facilita la incorporación.
- Se ayuda a que los alumnos y egresados configuren su plan de carrera mediante metodologías innovadoras que trascienden la confección de curriculum o la elaboración de una carta de presentación.
- Se consolidan convenios o acuerdos con empresas locales para la realización de prácticas, la inserción de los alumnos, el intercambio profesional, etc.
- Se crea y consolida una red de contactos profesionales.
- Se diseña e implementa un servicio dirigido a pequeñas empresas que, aprovechando márgenes de ganancia diferencial, permite al centro obtener recursos extras, optimizando el capital intelectual del Centro y planteando nuevos desafíos a los profesionales/ alumnos que participen en este tipo de iniciativas.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO
PROCESO BÁSICO	Relaciones con empresarios de economías locales

Descriptor

32. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTABLECE UN CONVENIO CON CÁMARAS Y/O ORGANIZACIONES PROFESIONALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PASANTÍAS.

Contenidos / Implicaciones

Se formaliza un convenio entre la escuela y la empresa o Cámara de Comercio, para que los egresados puedan realizar pasantías como vía de inicio para la inserción laboral. La modalidad de ejecución (full o part time, horarios, duración de la jornada, etc.), deberá ser negociada con el sector empresario y sistematizado en un documento formal en el que se recojan los deberes y obligaciones mutuos. Como pauta de orientación se podría fijar una duración que oscile entre 2 y 4 meses aproximadamente, teniendo un límite mínimo de un mes y medio y un máximo de seis meses. Se desarrollan en su mayoría entre los meses de verano o en períodos que se consideren idóneos para tal fin en función del calendario escolar específico y de los tiempos de producción propios de cada zona geográfica.

Es importante que se especifique bien el referente (tutor) que el pasante tendrá tanto por parte de la empresa como del Centro escolar. En este sentido el desarrollo de técnicas como la mentorización o el coaching facilitarán que el alumno, que aprende en una situación de trabajo concreta, pueda acercarse a quien lo está orientando para recibir un feedback, aclarar sus dudas, diseñar nuevas propuestas o formas de enfrentarse con la tarea, etc. Se debe de establecer un sistema consensuado de seguimiento y evaluación del aprendizaje del estudiante en la situación de desempeño real.

Hipótesis subyacentes

- La existencia de iniciativas de colaboración y ayuda mutua, incrementa el grado de conocimiento, relación y compromiso entre la institución educativa y el entorno productivo, estableciendo sinergias que aportan valor añadido a ambos y aseguran el mantenimiento y/o el reforzamiento del vínculo.

Resultados e Impacto

- Se favorece la construcción de aprendizajes en situaciones de desempeño reales, favoreciendo la adquisición de las competencias necesarias, a nivel técnico y actitudinal. De esta manera se alcanza una mejora sustantiva de la cualificación profesional del alumnado.
- Se favorece el aumento de la inserción laboral de los alumnos.
- Se incrementa la relación con el sector económico productivo de la zona.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO
PROCESO BÁSICO	Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales

Descriptor

33. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICIPA, AL MENOS, EN UN FORO DE REFLEXIÓN SOBRE EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL, PRODUCCIÓN Y EMPLEO Y SU ORIENTACIÓN EN EL ECUADOR Y EN AMÉRICA LATINA.

Contenidos / Implicaciones

La participación en un foro de reflexión y/o intercambio profesional tiene como finalidad potenciar la generación de sinergias entre grupos profesionales con idénticos problemas y optimizar la generación de alternativas de solución que se puedan producir. Por otra parte el acceso a la información generada debe de contribuir a mejorar el nivel de reflexión y análisis de la red de Bachillerato Técnico del Ecuador y a incrementar las evidencias empíricas de profesionalidad. Asimismo se espera que la participación en este tipo de espacios genere pautas de reflexión crítica hacia las propias prácticas y dentro de cada grupo profesional en cada centro.

Para ello, la primera cuestión a resolver será indagar sobre lugares/ redes de aprendizaje en los que le interese participar como institución. Por ello será importante que se elabore una pequeña presentación del centro en el que se expongan programas, proyectos, actividades, inquietudes, dificultades cotidianas, etc. a fin de dar a conocer la propia realidad y poder intercambiar ideas y propuestas, como equipo consolidado, con otros grupos.

Posteriormente se deberá decidir, de manera consensuada, entre docentes y directivos, la forma de participación estableciendo lugares y tiempo dedicado, en tanto se constituye en una instancia formativa más. Asimismo se podrá decidir de qué manera (a través de instrumentos escritos, reuniones, etc.) se realizará la divulgación de nuevos conocimientos, investigaciones, propuestas que se conozcan por este medio.

Hipótesis subyacentes

- El mantenimiento de ventanas abiertas al mundo por parte de la institución educativa enriquece sus posiciones y diagnósticos, incorpora la consideración de otros sobre los mismos problemas, permite compartir conocimientos y experiencias y contribuye a reforzar las redes de contacto institucional del Centro.

Resultados e Impacto

- Se crea una red de relaciones para la transferencia e intercambio de opiniones, conocimientos y experiencias entre instituciones educativas nacionales e internacionales.
- Se propician convenios de colaboración entre instituciones.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO
PROCESO BÁSICO	Relaciones con técnicos y profesionales

Descriptor

34. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CREA Y MANTIENE ACTUALIZADO UN INVENTARIO DE PROFESIONALES QUE ESTÉN DISPUESTOS A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO LABORAL DE LOS ALUMNOS.

Contenidos / Implicaciones

El desarrollo de un inventario de profesionales tiene como finalidad agilizar y optimizar la participación de técnicos y profesionales en las actividades del centro. Para ello se desarrollará inicialmente una campaña de sensibilización dirigida a toda la población activa que desempeña una profesión acorde a la especialización y titulaciones del centro.

Esta campaña de sensibilización tiene como objetivos:

- Informar sobre las actividades del centro.
- Acercar profesionales no docentes hacia la enseñanza.
- Manifiestar la importancia de la participación de profesionales en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos como futuros trabajadores.
- Resaltar la importancia de la corresponsabilidad social para el desarrollo local y económico de la zona.
- Fomentar la participación en las actividades de orientación y asesoramiento profesional.

Para ello se solicitará mediante llamadas, convocatorias a reuniones en el centro y visitas a empresas, la siguiente información:

- Datos personales.
- Definición de su perfil y experiencia profesional.
- Interés de participación en el Centro (seminarios, conferencias, charlas, practicas profesionales, ...).
- Disponibilidad horaria.

Una vez que el centro disponga de dicha información, procederá a realizar un inventario en el que se clasificará y organizará esta información a fin de solicitar la colaboración en la organización de eventos y actividades futuras.

Hipótesis subyacentes

- La propuesta se basa en el concepto de ciudades educadoras que propugna una visión más integral de la responsabilidad social en educación, un nuevo paradigma en virtud del cual se vuelven educativos todos los espacios en los cuales transcurren nuestras vidas. Una sociedad cualificante en la que todos los actores sociales pueden y deben participar en la formación de sus miembros.

Resultados e Impacto

- Se ofrece a los alumnos modelos de referencia profesional, materializados en trabajadores concretos en las mismas o distintas especialidades.
- El centro cuenta con un inventario de los colaboradores externos disponibles según la situación y colaboración que necesita, optimizando el proceso de enseñanza - aprendizaje.

ÁREA DE GESTIÓN	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO
PROCESO BÁSICO	Relaciones con entidades de cooperación

Descriptor

35. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ELABORA AL MENOS UN PROYECTO ANUAL POTENCIALMENTE FINANCIABLE POR INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE COOPERACIÓN Y SE GESTIONA LA BÚSQUDA DE RECURSOS, CON LA COLABORACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE BACHILLERATO TÉCNICO

Contenidos / Implicaciones

Una de las ideas que subyace a esta propuesta es la apertura del centro a contextos globales. Se trata de fomentar una cultura que abra las puertas de la institución al mundo globalizado, para depositar la mirada más allá de los límites de la escuela, el barrio, el pueblo o ciudad, el país, a fin de ser capaces de buscar ayuda en los múltiples organismos de carácter internacional que lo ofrecen. El diseño y desarrollo integral de un proyecto que pueda ser financiado por algún organismo de cooperación intenta sistematizar ideas e hipótesis de trabajo que se estén trabajando potencialmente idóneas para conseguir apoyo económico que lo sustente. Se trata de fomentar el aprendizaje colectivo aplicado obligando a aprender cuestiones referidas a:

- Diseño y formulación de proyectos.
- Estudios de viabilidad.
- Contacto y relación con organismos.
- Gestión y búsqueda de recursos económicos.
- Implementación y gestión del proyecto.
- Evaluación de resultados.
- Análisis de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Para ello, se deberá elaborar una relación de organismos de cooperación que financian proyectos de investigación y desarrollo, tanto en espacios educativos como productivos. Se recogerá información referente a: datos de la entidad, tipología de proyectos objeto de financiación, convocatorias en vigor y cuantía de las subvenciones otorgadas.

Hipótesis subyacentes

- La sola formulación del proyecto ya supone un proceso de aprendizaje y orientación a resultados de los equipos de trabajo. La importancia de este tipo de proyectos estriba en el desarrollo de las capacidades para generar y consolidar ideas capaces de generar valor y en la asignación de valor creciente a las redes relacionales como fortaleza institucional.

Resultados e Impacto

- Se potencia la red de contactos de la institución.
- Se genera un aprendizaje sobre la formulación y gestión de proyectos.
- Se promueve una apertura del centro a la inserción y participación en la aldea global.



**METODOLOGÍA DE AUTO EVALUACIÓN
DIAGNÓSTICA DE COLEGIOS TÉCNICOS
(AED)**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Glosario de términos	83
2. Fundamentos sociotécnicos de la evaluación de Instituciones Educativas	85
2.1. Vinculación del sistema de evaluación con la Misión Institucional de la Educación Técnico Profesional.....	85
2.2. Fundamentos sociales de la evaluación de servicios públicos.....	86
2.3. Fundamentos organizativos y de gestión de la evaluación de Instituciones Educativas.....	88
2.4. Fundamentos pedagógicos de la evaluación de Instituciones Educativas.....	90
3. Esquema general del Sistema de Evaluación de Colegios de Bachillerato Técnico	93
3.1. Componentes del sistema.....	93
3.2. Objetivos y resultados esperables	94
3.3. Criterios transversales de evaluación	95
4. Metodología de auto evaluación diagnóstica de Colegios de Bachillerato Técnico (AED)	97
4.1. Justificación.....	97
4.2. Aplicaciones	99
4.3. Objetivos.....	99
4.4. Actores.....	99
4.5. Procedimientos	101
4.6. Teoría y función de los indicadores de evaluación	103
4.7. Cuadro de síntesis de procesos críticos.....	104
4.8. Cuadro de síntesis del sistema de indicadores de evaluación.....	105
4.9. Ámbitos de la evaluación.....	108



CAPÍTULO I

GLOSARIO DE TÉRMINOS

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: Sistema de análisis y valoración de la capacidad de una organización para cumplir con su misión institucional. Identifica las cualidades estructurales y de funcionamiento de la organización por comparación con un modelo deseable previamente definido.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: Proceso de identificación de hechos, acciones y logros relativos a la organización y funcionamiento de la organización. Su objeto no es la mera descripción sino el análisis de variables condicionantes de la situación, que debe servir para extraer conclusiones significativas para la toma de decisiones.

GESTIÓN POR PROCESOS: Modelo de organización que permite visualizar las actividades de la institución, en todos los niveles, mediante la ordenación de relaciones, y el despliegue sistemático de objetivos, insumos, métodos y resultados en cada caso.

INDICADOR: Expresión de medida de un atributo. Los indicadores de resultados son la expresión de medida del grado de cumplimiento de los objetivos predefinidos.

MONITOREO: Obtención periódica de información relevante para determinar la marcha de determinadas actividades, comparando de manera sistemática los desarrollos efectivos y los resultados alcanzados con las previsiones.

ORGANIZACIÓN ESCOLAR: Es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que se desarrollan en la institución educativa a fin de posibilitar el logro planificado a través de la intencionalidad pedagógica.

PROCESO: Secuencia ordenada de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio –pedidos, datos, especificaciones–), más medios materiales (máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para alcanzar unos resultados programados a entregar.

PROCESO CRÍTICO: Abarca aquellas actividades o acciones integradas que se consideran fundamentales para alcanzar los objetivos que conforman la misión institucional (para la cual fue creada) cualquier organización.

PROYECTO: Conjunto de actividades interdependientes orientadas al logro de un objetivo específico en un tiempo determinado, que implica la asignación de unos recursos idóneos para la consecución de un fin prefijado.



FUNDAMENTOS SOCIOTÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2.1. VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN TÉCNICO/PROFESIONAL

El reconocimiento y la aceptación explícita de la misión institucional por parte de los miembros de una organización, implican un compromiso igualmente explícito con los objetivos y los resultados esperables del trabajo colectivo de la organización. No existe ninguna empresa que sobreviva en su entorno de competencia, ignorante de sus debilidades y falencias. Por ello, las organizaciones productivas (especialmente aquellas bien gestionadas) se miran permanentemente a sí mismas y miden su grado de eficiencia en la producción o en la prestación de servicios, comparando su producto/servicio con la demanda explícita o latente de su cliente.

Esa adecuación permanente de la organización a las exigencias de su entorno, esa revisión crítica de su actividad, condiciona una cultura de mejora permanente y de orientación a resultados de la organización. La inexistencia de un proceso sistemático de auto evaluación organizativa solo puede significar dos cosas: o bien la organización es absolutamente inmune a sus malos resultados (sobrevive haga lo que haga y con el grado de eficiencia que lo haga), lo cual solo es explicable en mercados cautivos (mercados en los que el cliente no puede elegir otra opción), o bien se considera que la organización debe de hacer pagar, por el producto/servicio que ofrece, dos veces a su cliente: primera, el coste directo del producto/servicio, segunda, una mala calidad del producto servicio derivada de su bajo coste o la gratuidad del mismo.

En esta lógica, las organizaciones no necesitan mejorar. Siempre hay un responsable del mal funcionamiento ajeno a la propia organización: o el cliente, o el financiador del servicio o el entorno de competencia. El culpable siempre es otro. Ahora bien, planteémonos una pregunta: cuando un maestro se encierra (por dentro) en el aula con sus alumnos ¿Qué o quién, ajeno al maestro, condiciona la calidad de la enseñanza facilitada? ¿Quién decide lo que se cuenta, o como se cuenta? Olvidémonos de la respuesta por obvia. Y planteémonos otra: ¿por qué las instituciones educativas son las únicas organizaciones de servicios que evalúan a sus clientes? ¿Se imaginan una empresa que dispensa combustible para autos, haciendo evaluaciones al cliente que llega con su auto a comprar combustible, para saber si hacen bien su trabajo?

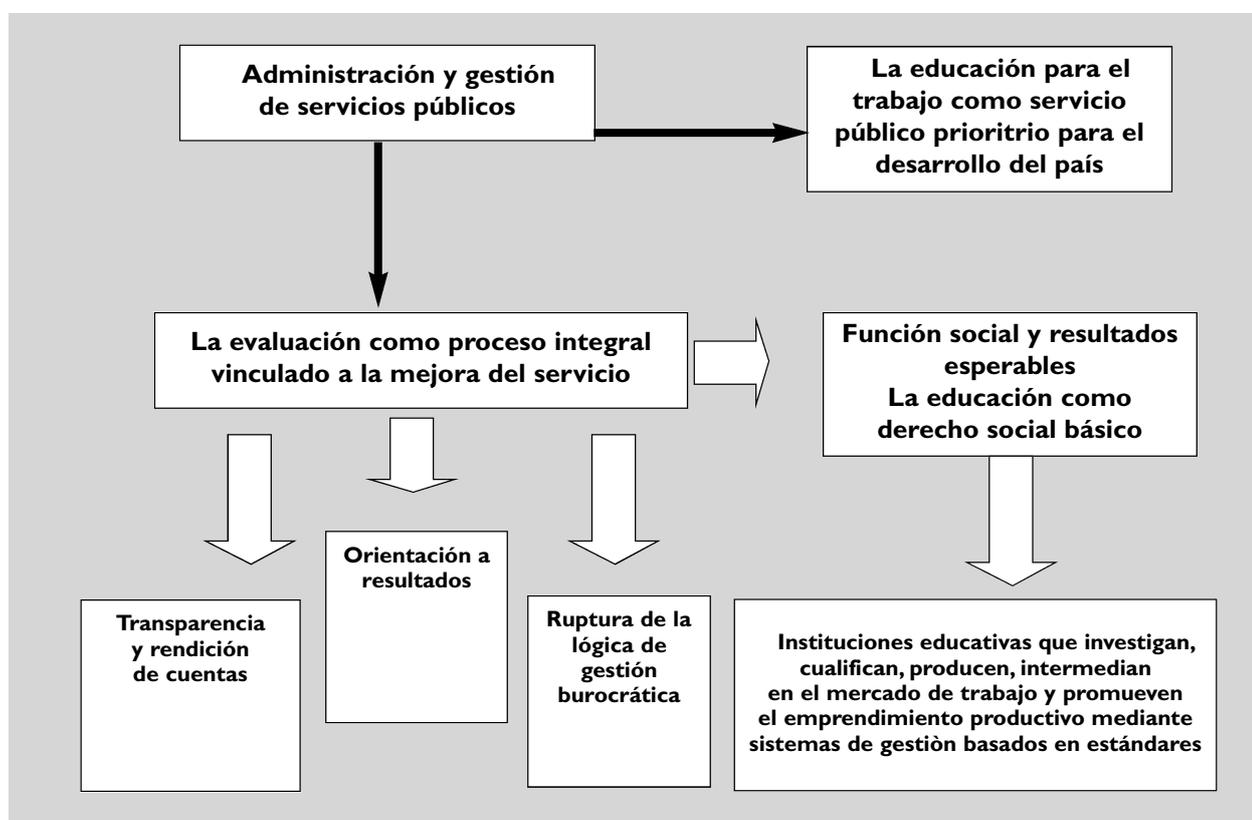
Podrían preguntarle si hizo las revisiones oportunas del auto, o si limpia periódicamente el auto, o si puso agua en el radiador, o cuando fue la última vez que limpió el auto. Si tuviéramos que elegir una sola evidencia para determinar el grado de calidad de una institución educativa, sin lugar a dudas, sería el nivel de profundidad y eficacia con la que evalúa su actividad. El grado de exigencia con el que se autocrítica. El nivel de curiosidad científica con el que se acerca al auto análisis. Para mejorar.

La evaluación, el grado de idoneidad y pertinencia de sus métodos e instrumentos y la veracidad de sus informes representan, por tanto, la mejor expresión del nivel de compromiso de la institución (y del conjunto de la comunidad educativa) con el fiel cumplimiento de la misión institucional asignada a los colegios de Bachillerato Técnico.

2.2. FUNDAMENTOS SOCIALES DE LA EVALUACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

Durante los últimos 20 años las Administraciones Públicas de toda América Latina se han planteado la necesidad de modernizar sus métodos, y finalmente disminuir sus costes, incrementando la eficacia en la prestación de los servicios públicos. Diversos organismos internacionales apuntan a la necesidad de romper la lógica tradicional de las administraciones públicas (organizaciones centradas en normas) para convertirlas en organizaciones flexibles, orientadas a objetivos y resultados que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos.

Tal como afirma la Comisión Económica para América Latina: "...administrar es construir futuro, convirtiendo la información en conocimiento; el conocimiento en acción y cada acto de gobierno en un objetivo de bienestar colectivo" (CEPAL, N° 32, p. 13). En este sentido, resulta imperativo conseguir que las instituciones del estado funcionen con criterios de transparencia y se refuerce la exigencia de información pública a las instituciones del Estado.



La aplicación de modelos de evaluación de resultados e impacto de las políticas públicas incorporan un cambio fundamental en lo que ha sido el paradigma dominante, hasta hace no más de una década: un populismo ignorante en la definición de políticas públicas al margen de las prioridades reales de la población, un despotismo ilustrado en la gestión (todo para el pueblo, pero sin el pueblo) y un abandono de las responsabilidades ciudadanas de exigencia y control, después de siglos de dictaduras. "La única manera de hacer que las cosas sean distintas es que los poderes públicos instauren un nuevo estilo de gestión que rinda cuentas de manera efectiva y transparente"¹.

Por un lado, se hace necesaria una reflexión acerca de tres principios cruciales para el buen funcionamiento de las instituciones de servicio público: el principio de eficiencia, el principio de equidad y el principio de participación

¹ CEPAL, N° 32, p. 7.

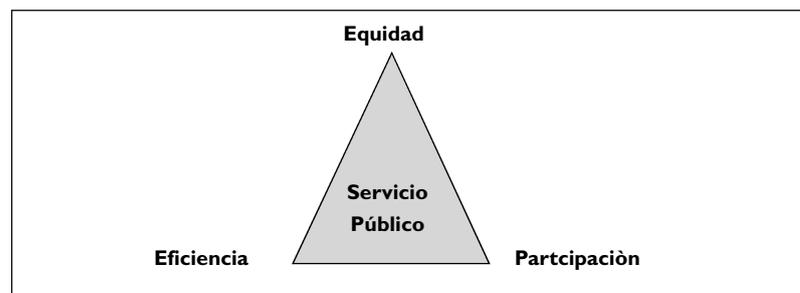
democrática, asociado a los derechos de ciudadanía. Su integración en los procesos y resultados de gestión de los servicios públicos, requerirá considerar su interrelación sinérgica en la construcción de un modelo de administración, que apueste por la transparencia y se constituya en escuela de valores democráticos.

1. El principio de *eficiencia*, como expresión de la capacidad del Estado para multiplicar la cobertura y el alcance de la distribución de bienes y servicios, minimizando los costos de estructura y operaciones y maximizando la calidad del bien/servicio distribuido. Noción que resulta particularmente interesante a los efectos de repensar la educación necesaria en la América Latina de nuestros días.
2. El principio de *equidad*, en tanto aspiración del Estado, compromete dos objetivos de singular relevancia: la igualdad de oportunidades, que implica la necesaria igualación de las condiciones desde las que cada grupo social y cada sujeto particular parte, en su proyecto de vida y trabajo, a fin de que la línea de partida sea lo más homogénea posible; y la igualdad de resultados e impacto social de las políticas públicas a través de la distribución de rentas materiales e inmateriales transferidas por los servicios del Estado, que implica la aplicación del principio: “más a quien más necesita”.

En palabras de A. Dubois: “... los criterios de equidad implican establecer diferencias y desigualdades, porque las situaciones así lo requieren si se quiere alcanzar la justicia. En definitiva la equidad implica incluir la idea de justicia, es decir, igualar los resultados como fruto de una valoración que se hace más allá de la mera comparación cuantitativa”². De manera más operativa, se apuesta por considerar la equidad/ igualdad como la existencia de bajos niveles de desigualdad (en la medida que la igualdad es el extremo de un espectro de posibilidades, lo que hay son diferentes niveles de desigualdad), resultado, además de la superación de la discriminación, también de la superación progresiva de las diferentes formas de desigualdad producto de relaciones sociales injustas en la medida en que propician estructuralmente, en este caso, una apropiación asimétrica del producto social.

3. Ambos principios se vinculan a otro, esencial en la construcción de la sociedad democrática: la *participación ciudadana* concebida como un “... proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano en forma individual o colectiva, en la toma de decisiones, la fiscalización, control y ejecución de las acciones en los asuntos públicos y privados que afectan en lo político, económico, social y ambiental para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve”.

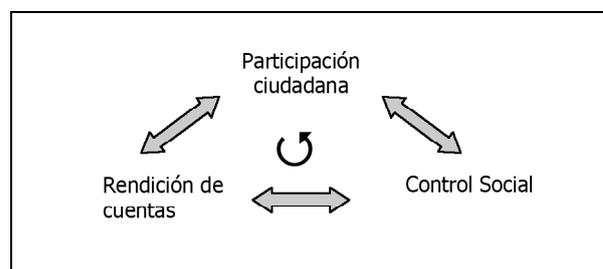
Difícilmente se puede hablar de desarrollo sin equidad y sin una concepción de ciudadanía que suponga una realización efectiva de los derechos sociales actualmente reconocidos, y una ampliación de los mismos que posibilite extender la democracia a todos los ámbitos. En palabras de S. García: “El concepto de ciudadanía engloba el conjunto de prácticas que definen a una persona como miembro de pleno derecho dentro de una sociedad. (...) La ciudadanía substantiva define el conjunto de derechos y obligaciones que tienen los miembros de una comunidad política. (...) La ciudadanía implica obligaciones a cargo de las instituciones públicas para responder a los compromisos de participación de los derechos conferidos”.



² Dubois, A. “Las estrategias globales frente a la desigualdad de los organismos internacionales: un análisis crítico”. En VV.AA.: *Capitalismo, desigualdades y degradación ambiental*. Icaria, Barcelona, 2001.

Por otro lado, la obligatoriedad de incorporar el concepto de rendición de cuentas y control social, conceptos profundamente imbricados, como parte de la filosofía inherente a la idea de servicio público, que debe ser incorporada a la gestión de cualquier organismo público en un Estado democrático. Para ello resulta necesario:

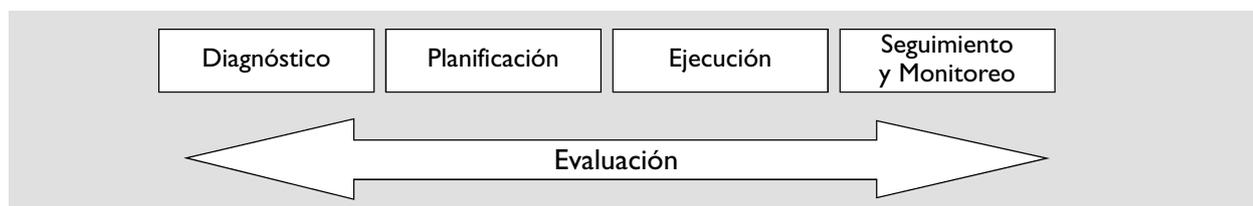
- rendir cuentas³, mediante información actualizada y relevante que permita demostrar los resultados de las inversiones (económicas, humanas, organizativas) del gasto público que se realiza. Esto significa una nueva filosofía que transparenta la gestión desde múltiples puntos de vista: de lo presupuestario, del desempeño de los funcionarios, de la gestión global de cada institución.
- el control social, como derecho y deber, que favorece el ejercicio de la ciudadanía responsable y vincula los resultados de la gestión con el seguimiento de las acciones que se llevan a cabo. Para ello debe quedar claro quién, qué, cómo y cuándo se controlan los diversos componentes o dimensiones.



2.3. FUNDAMENTOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La educación, como servicio público fundamental para el desarrollo de una nación, no puede, ni debe, escapar a la lógica descrita. El Sistema Educativo, como distribuidor social de renta inmateriales (conocimientos, destrezas y valores) ha de jugar un papel crucial en esta sociedad del siglo XXI, condicionada en su desarrollo por lo que sabe y por lo que sabe hacer; antes que por lo que tiene, en la difícil tarea de conseguir que cada ciudadano: “*cuide de sí mismo, haga algo por sí mismo y ayude a los demás*”⁴. En general se insiste en que para conseguir una gestión eficaz las organizaciones deberían involucrarse en procesos sistemáticos de diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y control de sus actividades. Estos pasos básicos deberían interpretarse no como fases lineales sino encadenadas, ciclos que culminan y vuelven a iniciarse mediante retroalimentaciones sucesivas. En cualquier caso, desde esta postura se considera que la evaluación es un proceso de vital importancia que involucra todas las etapas y le permite realizar las modificaciones y ajustes necesarios.

Gráficamente:



³ “El concepto de “accountability” hace referencia a la capacidad institucional para que las autoridades políticas y los funcionarios públicos rindan cuentas de sus conductas, lo que implica que deben fundamentar la base jurídica que justifica sus actos de gobierno.... Para que la rendición de cuentas funcione debe estar muy claro qué se puede y debe controlar; quién controla o debe controlar; cómo controlar; qué misiones y funciones o temas se pueden controlar y por cuánto tiempo.” Tomado de CEPAL n° 32.

⁴ Richard Sennet. (2000). “La corrosión del carácter”. Ed. Anagrama.

En nuestro caso, consideramos que debe otorgarse apoyo y valor suficiente para que la *evaluación institucional* sea considerada elemento sustantivo del proceso de cambio que se pretende instaurar. La misma, por tanto, deberá ser internalizada por los actores que intervienen en la vida del Colegio como posibilidad de enriquecimiento y mejora de su funcionamiento. La evaluación no se justifica como mecanismo de control sino que debe ayudar a encontrar apoyos que justifiquen las mejoras. *“La evaluación organizacional o institucional considera la capacidad de una entidad pública, o también privada, para cumplir con las funciones asumidas o con nuevos planes de acción, y apunta a definir las cualidades estructurales y de funcionamiento de la organización por comparación con un modelo deseable previamente definido.”*⁵ y, por tanto, la misma debería identificarse con:

- la posibilidad de constituirse en elemento de formación y desarrollo profesional (a nivel individual y organizacional),
- y con la transformación y mejoramiento de las prácticas y los dispositivos de los que se dispone (nuevamente, a nivel individual y organizativo).

La noción subyacente hace referencia a construir una cultura de la evaluación como práctica cotidiana que, lejos de buscar la sanción o el control, implique mayor compromiso por parte de todos los involucrados potenciando el desarrollo y el aprendizaje colectivo. En realidad se busca que la misma sea parte esencial del proceso de construcción de conocimientos, puesto que tanto la recolección de información como el análisis de la misma (y la toma de decisiones posterior), implicará un esfuerzo de aprendizaje y mejora permanente.

Si se retoman las ideas previas que se han ido esbozando podemos delinear algunas argumentos e ideas que justifican la evaluación sistemática en las instituciones educativas, mediante una serie de afirmaciones, que a modo de fundamento conceptual, vamos a sistematizar:

“La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética.”

“Evaluar es participar en la construcción de conocimiento, interpretando la información, estableciendo visiones no simplificadas de la realidad y facilitando la construcción de una verdadera cultura evaluativa.”

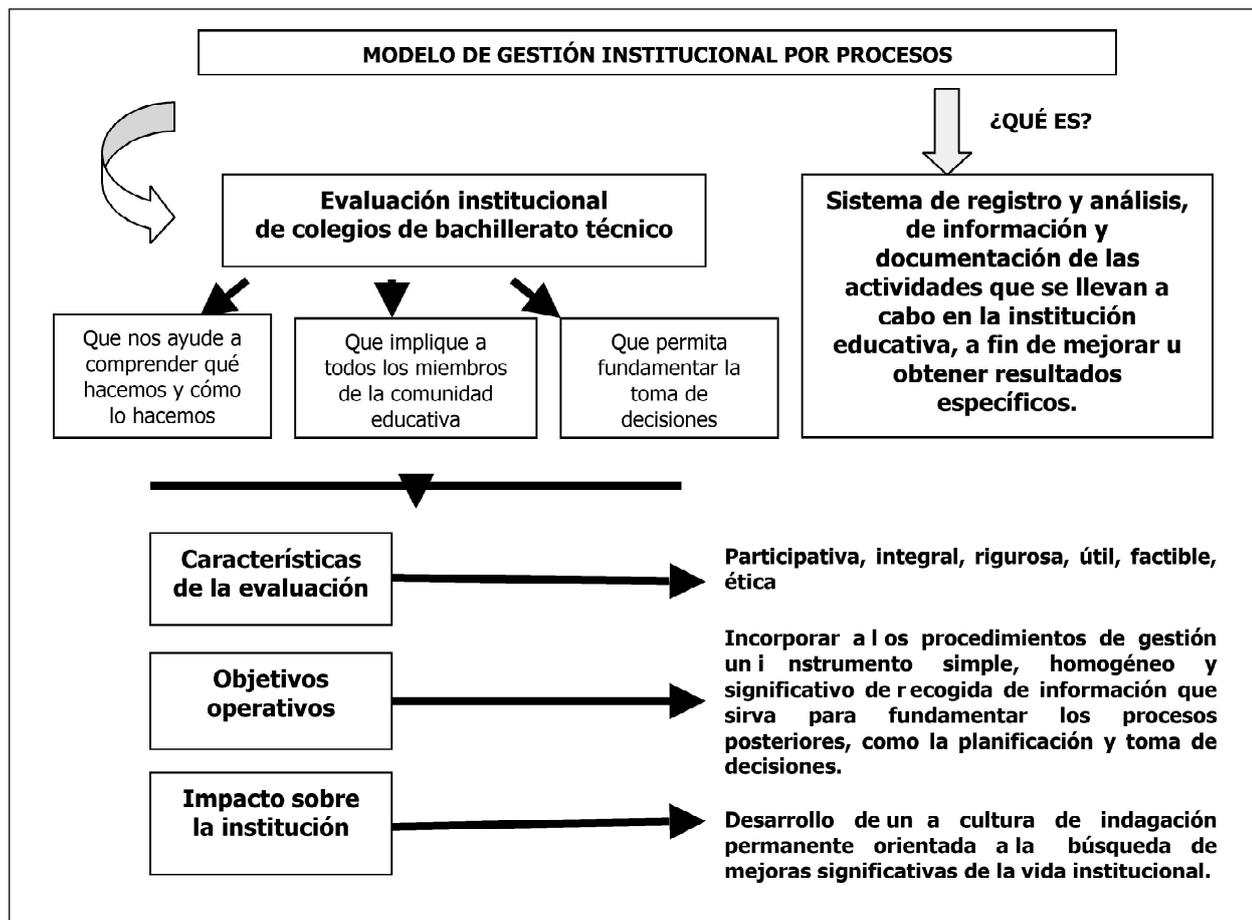
“Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética.”

“Una evaluación es tanto la búsqueda de respuestas a interrogantes iniciales como encontrar nuevas vías de investigación al detectar nuevas cuestiones que aparecen en el proceso”.

La *evaluación científica* debe propiciar la generación de “curiosidad intelectual” en todos los miembros de la Comunidad Educativa. Esto significa que, más allá de los planteamientos iniciales, los actores encuentren nuevas vías que le permitan, de manera autónoma y proactiva, sentir la necesidad de conocer mejor; de cuestionar, exigir y por tanto, indagar distintos aspectos que afectan tanto a la vida institucional como la comunitaria, facilitando la búsqueda creativa de soluciones.

“La evaluación, en última instancia, representa una búsqueda de sentido simbólico, personal, grupal e institucional a través de un permanente cuestionamiento del desarrollo en un contexto amplio en que interactuamos, recibimos y entregamos, modificamos y somos modificados.”

⁵ Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de las Administraciones Públicas. INAP. España. “Evaluación de la gestión pública”.



2.4. FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Los últimos años han supuesto una explosión de iniciativas de evaluación en los Sistemas Educativos: de los colegios, de los docentes y equipos directivos, de los alumnos, del currículo, de los Sistemas Nacionales, en fin a todo lo que sea factible de ser evaluado. Teóricos y expertos en gestión educativa hablan de las bondades de evaluar todos los ámbitos y dimensiones de la gestión escolar; y por ello las administraciones invierten, con mayor o menor fortuna, tiempo, esfuerzos y dinero en desarrollar e implementar nuevos diseños de sistemas formales de evaluación y formar equipos profesionales en los “nuevos métodos de evaluación”. Es innegable que, por otro lado, también se asiste a una redefinición (una mayor concientización) de lo que significa la práctica y cultura de evaluación. En este sentido, después de la etapa crítica correspondiente, se reivindica la importancia y necesidad de poner el acento de cualquier Sistema de Evaluación en el grado de consecución de los fines del propio sistema educativo.

El propósito de la presente propuesta de evaluación no es otro que dotar a los Colegios de Bachillerato Técnico de las capacidades necesarias para orientar el modelo de gestión a la obtención de resultados y mejora del impacto social de la institución educativa sobre las formas de vida y trabajo de sus egresados. En definitiva se trata de que la institución aprenda a mirar, a escuchar y a sentir las necesidades de los otros (clientes internos y comunidad local) a fin de orientar todos sus esfuerzos y conocimientos a mejorar la vida personal y comunitaria.

La metodologías planteadas pretenden construir evaluaciones heterogéneas y auto-evaluaciones para que los colegios de bachillerato técnico comprendan cómo se desarrollan los procesos definidos como críticos, qué resultados obtienen y cómo mejorar la eficiencia de los mismos.

La participación y compromiso del conjunto de la Comunidad Educativa permitirá:

1. Identificar de manera fundamentada el nuevo rumbo que quiere darse a la Educación Técnica.
2. Mantener e incrementar la cohesión de los miembros de la institución y entre las distintas instituciones.
3. Poseer un bagaje de información relevante sobre todos los aspectos de cada Colegio y del conjunto del Sistema.
4. Poseer herramientas para reflexionar sobre lo que se hace, cómo se hace y qué resultados se obtienen.
5. Facilitar la coordinación vertical y horizontal.
6. Impulsar el diálogo y la participación.
7. Tomar decisiones basadas en la reflexión y análisis sobre aquello que se hace y cómo se hace.
8. Corregir desviaciones y errores que permitan mejorar acciones.
9. Intensificar el esfuerzo en lo esencial.
10. Aprender nuevas cosas.
11. Promover el perfeccionamiento profesional de los miembros del sistema.

Desde esta perspectiva, "**evaluar es conocer, es contrastar, es dialogar, es indagar, es argumentar, es deliberar, es razonar, es aprender.** En términos generales, decididamente comprometido con la racionalidad práctica y crítica, quien evalúa quiere conocer; valorar; sopesar; discriminar; discernir; contrastar el valor de una acción humana, de una actividad, de un proceso, de un resultado. Evaluar es construir conocimiento por vías heurísticas de descubrimiento. Quien evalúa con intención formativa quiere conocer la calidad de los procesos y los resultados."⁶

⁶ Álvarez Méndez, J.M. (2004), Ed. Morata: "Evaluar para conocer; examinar para excluir" (p. 59).



ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMAS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE COLEGIOS DE BACHILLERATO TÉCNICO

3.1. COMPONENTES DEL SISTEMA

Cuando se habla de sistemas de evaluación institucional se hace referencia al conjunto racional y coherente de principios y pautas procedimentales que permiten valorar las actuaciones que se llevan a cabo en las instituciones, a fin de extraer conclusiones útiles sobre el significado de lo que se está haciendo y los logros alcanzados. El sistema de evaluación de Colegios de Bachillerato Técnico pone a disposición del sistema de Bachillerato Técnico, un conjunto de métodos y herramientas, que se organizan como sigue:

SISTEMA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE Colegios de Bachillerato con especialidades técnicas				
	Objetivos del procedimiento	Metodología	Objetivos institucionales	Herramientas
Colegios de Bachillerato Técnico				
Subsistema 1	Obtención de información sobre resultados de gestión e impacto sobre objetivos definidos en la misión institucional del sistema	Auto evaluación diagnóstica AED	Orientación a resultados de la red de colegio de bachillerato técnicos	Sistema de indicadores de evaluación de Colegios de Bachillerato Técnico
Administración educativa				
Subsistema 2	Determinación de la posición comparada del colegio de bachillerato técnico con el promedio provincial y nacional	Calificación de Colegios de Bachillerato Técnico	Desarrollo de modelos de gestión cooperativa y competencia interna	Escala de observación

La metodología de auto-evaluación diagnóstica es una herramienta de uso interno y la aplica el Colegio, de y para sí mismo. El conjunto de acciones de evaluación y seguimiento se orientan a la búsqueda de una mirada analítico/ comprensiva sobre lo que hace y consigue cada Colegio de Bachillerato Técnico, en los distintos ámbitos de gestión, y lo compromete, por tanto, a la recogida de información relevante que cada metodología propone, aunque el análisis de dicha información le corresponda y sea responsabilidad de otro nivel del sistema.

El documento metodológico posee la siguiente estructura, dividida en dos grandes bloques:

1. Por un lado, la **FUNDAMENTACIÓN**, que intenta responder al ¿por qué? y al ¿para qué? del procedimiento de evaluación. En ella se brindan una serie de elementos conceptuales que facilitan la comprensión de la propuesta así como los objetivos concretos que pretende conseguir.
2. Por otro lado, la **METODOLOGÍA**, que hace referencia al ¿Quién? ¿Qué? y ¿Cómo? se llevará a cabo la evaluación o seguimiento, esto es, los actores que deben participar; los ámbitos o contenidos de aquello que se va a evaluar; los procedimientos que se van a utilizar; y los instrumentos, herramientas y técnicas que se vana a aplicar.

3.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERABLES

• OBJETIVOS GENERALES

El presente sistema de evaluación auto diagnóstica de Colegios de Bachillerato Técnico (AED), se plantea como objetivos:

1. Disponer de un Sistema de Evaluación Institucional homogéneo en Educación Técnica que permita tanto la realización de evaluaciones como seguimiento y monitoreo de acciones y actividades que llevan a cabo los colegios de bachillerato técnico, mediante la aplicación de idénticos criterios, herramientas e instrumentos de medida.
2. Fomentar la orientación a resultados, de todos los colegios de bachillerato técnico del Sistema de Educación Técnica, clarificando pautas e indicadores que, definidos con anterioridad, permitirán la obtención de valor añadido en cada proceso evaluado.
3. Facilitar la optimización en la utilización de recursos de todo el sistema, tanto humanos como físicos y económicos, a fin de maximizar los esfuerzos colectivos en función de las metas que cada colegio se plantee conseguir.

• RESULTADOS ESPERABLES

Se espera, por tanto, que el mismo permita:

1. Crear entre todos participantes del Sistema de Educación Técnica una cultura de indagación permanente, que permita cuestionar y reflexionar colectivamente sobre las acciones que se ejecutan en los colegios de bachillerato técnico.
2. Poseer instrumentos de medición confiables y homogéneos que permitan conocer el estado de situación de todos los ámbitos de gestión de los Colegios de Bachillerato Técnico.
3. Realizar comparaciones intra e interinstitucionales, tanto regionales como sectoriales, que facilite el conocimiento, de forma periódica, de la evolución y estado de situación de las acciones y procesos que desarrollan los Colegios de Bachillerato Técnico.

3.3. CRITERIOS TRANSVERSALES DE EVALUACIÓN

En principio, y de forma muy general, se puede decir que TODAS las metodologías de evaluación propuestas se plantean los siguientes **objetivos generales**:

1. **Promover la comprensión** de los procesos desarrollados en relación a los criterios de idoneidad, eficacia y eficiencia:
 - **Idoneidad:** si se adecua a la realidad y a lo que queremos conseguir.
 - **Eficacia:** si consigue lo que se había propuesto como metas (si se han cumplido los objetivos, o se produce el efecto deseado).
 - **Eficiencia:** si consigue las metas propuestas con el menor esfuerzo posible (cuanto menos tiempo se tarde y menos recursos se emplee en conseguir las metas, más eficiente será).
2. **Implicar a todos los protagonistas** del proceso en la discusión, mantenimiento y mejora del sistema.
3. **Facilitar el proceso de toma de decisiones** de cara a la mejora del sistema y a la continuidad de la líneas de intervención.

Por tanto, se entiende que los métodos planteados deberán de cumplir con los criterios de:

OBJETIVIDAD	La evaluación debe ser integradora de los diferentes puntos de vista del proceso.
UTILIDAD	Debe de servir para aquello para lo que está diseñado.
FACTIBILIDAD	Debe ser viable y posible de aplicar en la práctica cotidiana con los recursos disponibles.
PRECISIÓN	La fiabilidad del sistema depende del grado de aproximación a la realidad.
ÉTICO	Debe de ser conocido por todos y aplicado con integridad, sin subterfugos.

Finalmente, los procesos de evaluación descritos deberán cumplir seis **funciones básicas**:

OPTIMIZAR	Hay que buscar la mayor eficiencia en el proceso. La evaluación nos servirá para mejorar.
SISTEMATIZAR	Hay que poder conocer cómo se estructura la acción y saber en todo momento dónde estamos.
RETROALIMENTAR	La retroalimentación debe ser constante, puesto que la evaluación debe tender al automantenimiento y automejora del programa: consolidación, corrección, eliminación, etc.
CUALIFICAR	Ya que se aprende mediante el proceso de ensayo y error fundamentado.
CONTRIBUIR A LA MADURACIÓN GRUPAL	La evaluación debe convertirse en algo significativo y debe ayudar al crecimiento de todas las personas implicadas en el proceso.
PROMOVER LA PARTICIPACIÓN	Implica al grupo en el proceso. Favorece la conciencia crítica y el protagonismo de la gente en su propio desarrollo.



METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE COLEGIOS DE BACHILLERATO TÉCNICO

4.1. JUSTIFICACIÓN

Estrechamente vinculado al objetivo de consolidación de un Sistema de Educación Técnica comprometido con la realidad del Ecuador y fortalecido para el desempeño de su función social, se propone la construcción de una nueva forma de mirar: democrática, participativa, holística e integral, que permita **obtener una radiografía de lo que los Colegios de Bachillerato Técnico hacen y consiguen y cómo lo hacen, valorando las distintas acciones que desarrollan**. De este modo, se dispondrá de un sistema homogéneo de análisis que verifique de forma sistemática el grado de eficiencia en la gestión de los procesos (estándar de gestión) y los resultados obtenidos por cada colegio, de acuerdo con la misión definida para el sistema de educación técnica. Para ello la metodología que se propone hace hincapié en la recopilación y registro de información significativa que facilite, desde una perspectiva dialéctica con el entorno, el desarrollo de procesos posteriores de planificación y toma de decisiones. Se apuesta, en este sentido, por construir una metodología sencilla de aplicación, pero eficaz para el autoanálisis sistemático de los colegios de Bachillerato Técnico.

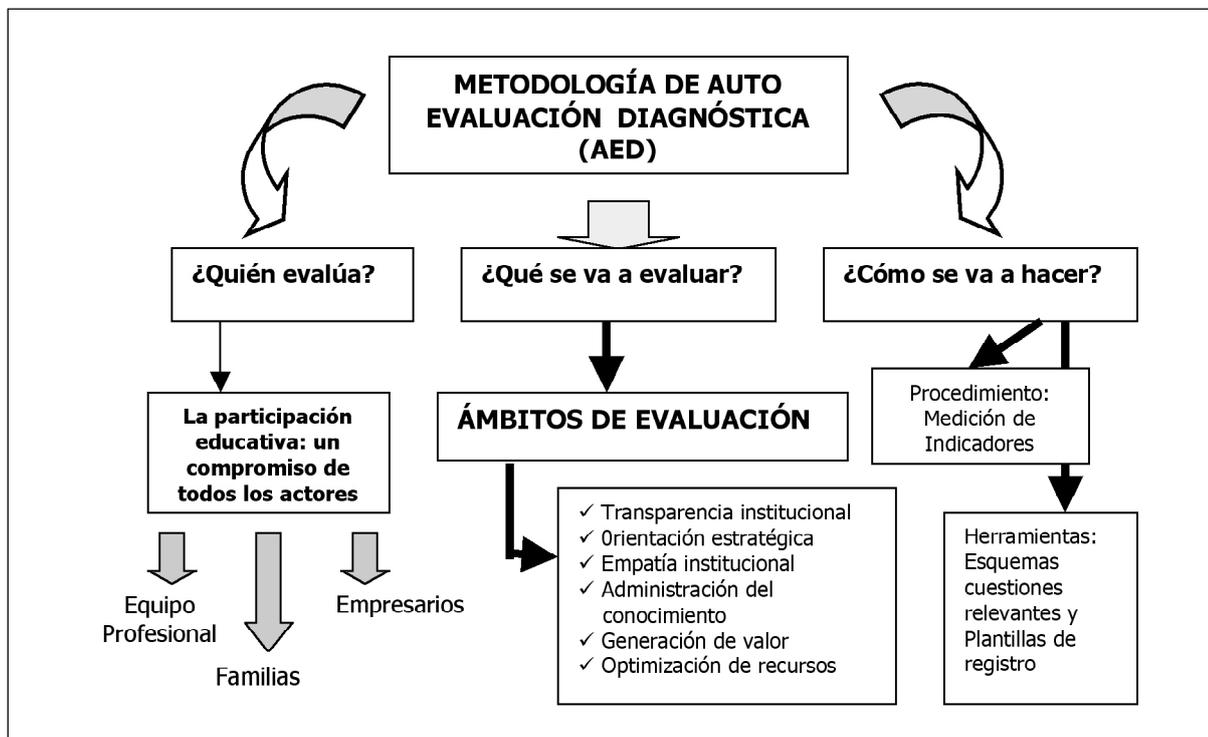
Esta metodología se elabora como un instrumento de aprendizaje organizativo. Debe ser, por tanto, un libro abierto, donde lo más importante es lo que no está escrito, lo que cada institución sea capaz de cumplimentar. Por ello, debe ser leído, comprendido y desarrollado con la participación de toda la comunidad educativa. Esta metodología concebida desde y para el Colegio Técnico se constituye en material interno que debe ayudar a que los actores obtengan una mejor aproximación a las formas de gestión definidas en el estándar a fin de buscar alternativas que ayuden a mejorar la eficiencia de los procesos y los resultados obtenidos por la institución educativa. En función de que la misma se realiza en un momento temporal determinado, al inicio del proyecto de reforma, se habla de evaluación inicial o diagnóstica que consistirá entonces en:

- conocer los recursos con los que cuenta cada institución para fomentar posteriormente su optimización,
- conocer la singularidad del contexto institucional (interno y externo),
- identificar las necesidades para diseñar estrategias de acción,
- preguntarse acerca de la realidad institucional y la adecuación (en cantidad y calidad) de las acciones que se desarrollan.

El punto de partida entonces, el conocerse, mediante técnicas de autodiagnóstico, permitirán indagar en qué punto organizativo se encuentra la institución, con qué elementos cuenta, de qué manera se organiza, cómo enfrenta sus actividades...

Es un hecho que “no se puede mejorar aquello que no se conoce” y, por tanto, se propone una primera aproximación comunitaria a “mirar lo que se hace” desde una óptica dirigida hacia las dimensiones que se consideran más importantes para el correcto y eficaz funcionamiento del Centro.

Lo que se intenta con el diagnóstico es comparar la situación en la que se encuentra cada Colegio Técnico con respecto al estándar; en qué lugar del camino, para evaluar entre todas las posibilidades y formas en que se organizará el Centro, a partir de ahora, para llegar a conseguir las metas que se proponga.



Se apuesta por un autodiagnóstico, en tanto metodología de auto evaluación, debido a la firme convicción de que sólo contando con la participación de los agentes involucrados (los agentes sociales que viven e influyen en la vida institucional) se construye una mirada legítima sobre la propia realidad. Sólo si dichos actores se involucran, analizan y reflexionan sobre las formas de operar y organizar, se pueden propiciar los cambios verdaderos.

Con la aplicación del Sistema de Autodiagnóstico, se espera que:

- Se instaure en el Centro como actividad sistemática, que permita vincular y valorar lo que la institución realiza y cómo lo hace, para que pueda tomar decisiones que lo vayan acercando a la situación deseada, el estándar de gestión;
- El Centro se oriente a la obtención de resultados en todos los ámbitos de gestión, intentando conocer el desempeño en cada uno de ellos y elaborando estrategias de mejora;
- Los miembros de la comunidad educativa adquieran una cultura de indagación permanente sobre las propias prácticas que los ayude a interrogarse, de manera constante, sobre las acciones que emprenden y los resultados que obtienen;
- El equipo profesional del Centro posea instrumentos de retroalimentación que le permitan ajustar los proyectos y programas adecuándolos a los requerimientos, que en distintos momentos, puedan surgir;
- Se produzca un aumento del prestigio social del Centro en su zona de influencia, puesto que la comunidad percibe la forma en que el mismo se preocupa por alcanzar y demostrar los resultados que se propone, valorar sus actuaciones y responder de manera ajustada a las necesidades de la población.

4.2. APLICACIONES

El sistema de autodiagnóstico debe servir para la toma de decisiones fundamentadas y realistas que orienten a la institución en su desempeño cotidiano. A partir del análisis riguroso de información que surja a partir de los indicadores se deberá:

1. Propiciar la elaboración de informes que den cuenta, de manera sintética y comprensible, de la eficiencia de las acciones que ejecuta el Centro y de los resultados obtenidos.
2. Favorecer y fundamentar la planificación posterior.
3. Disponer de un cúmulo de información relevante sobre el desempeño del centro, disponible públicamente.

4.3. OBJETIVOS

1. El Centro dispone de una herramienta sistemática que le ayuda a valorar, en cada período lectivo, su situación con respecto a los procesos críticos que afectan a la vida institucional, a fin de ir adecuando su planificación y decisiones para acercarse a los estándares que, en cada momento, se proponga ir alcanzando.
2. El Centro fomenta y adquiere una cultura reflexiva que le permite mirar su realidad, los problemas, debilidades y fortalezas, generando un clima de participación valorado por todos los actores sociales. De esta manera se comienzan a instaurar prácticas de construcción de conocimiento que involucran a todos los sujetos implicados.

4.4. ACTORES

La metodología es una herramienta en la que **puede y debe participar**, de manera democrática, **toda la Comunidad Educativa**. Se busca generar un clima en el que todos los actores sociales se sientan corresponsables de la vida institucional y, por ello, se deberán contemplar las diversas opiniones valorándolas como elementos fundamentales para la resolución de futuras decisiones.

Creemos que esta condición sólo puede lograrse si se efectiviza y extiende a todos los sujetos que forman parte de la vida de cada Centro lo que Víctor Assenza afirmaba sobre la participación del personal de las instituciones educativas, diciendo que “la veraz participación e involucración de la Comunidad Educativa no surge como resultado del cumplimiento de una ley, de una política o de la aplicación de una técnica de gestión. Sólo surge, como invaluable capital social de la organización, cuando se desarrolla una auténtica práctica educativa democrática, conducida por dirigentes facilitadores transparentes y confiables.

Quienes, a partir de su autoridad, legalizada por el grupo y no por las estructuras formales, dialogan, escuchan las opiniones y propuestas, estimulan a sus colaboradores a adoptar decisiones, las toman como propias, cuando facilitan la gestión o los aprendizajes, y son capaces de brindar reconocimientos a cada una de las contribuciones cooperativas del personal. La participación en la toma de decisiones de padres, alumnos y otros miembros de la comunidad educativa exige definir de una manera cooperativa las metas que se persiguen y delimitar los campos de competencia.

La definición y el establecimiento explícito de metas comunes en las instituciones, además de favorecer su cumplimiento por la información que proporciona, contribuye a los siguientes objetivos:

- facilitar el establecimiento de líneas de acción coherentes y coordinadas por todos los miembros de la Comunidad Educativa,

- racionalizar esfuerzos personales e institucionales y rentabilizar al máximo su actuación,
- reducir magnitudes de incertidumbre, de contradicción y de esfuerzos estériles,
- favorecer la delimitación de esfuerzos y ayudar a la realización profesional y al crecimiento personal de los recursos humanos,
- permitir proceso de evaluación.

También contribuye a:

1. Hacer explícita la cultura del centro.
2. Evitar la improvisación y la rutina.
3. Facilitar la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, si el proceso se hace participativo, y la confluencia de intereses.
4. Orientar a las personas que se incorporen al centro educativo.
5. Garantizar la coordinación y continuidad en las actuaciones.
6. Configurar progresivamente una escuela con personalidad propia.
7. Dirigir procesos de innovación.

Por último, los planteamientos institucionales como respuesta a un proceso democrático de intervención educativa contextualizada encuentran también su justificación en:

1. La exigencia de adaptar la actividad educadora a la diversidad social y cultural.
2. La obligación democrática de información al ciudadano-cliente (padres, usuarios) acerca de una determinada oferta educativa.
3. La necesidad de establecer criterios que rijan la actuación de los centros y que faciliten los procesos de evaluación y control social.

En definitiva, se trata de construir realmente “un sistema de evaluación democrático favorece el diálogo y la reflexión conjunta, es revelador y significativo, se enuncia previamente con el fin de que sea conocido, aceptado y favorezca la participación y la negociación de los diversos estamentos de la comunidad en todas sus fases, desde el diseño a la recogida de datos hasta la interpretación y difusión de informes. Favorece por tanto el intercambio, el consenso y la ayuda recíproca para conseguir de forma consciente e intencional un desarrollo institucional equilibrado”.

Equipo Directivo

1. Responsabilizarse e impulsar el proceso de autodiagnóstico.
2. Propiciar un clima idóneo para la participación activa y el involucramiento tanto de los equipos profesionales como de los distintos actores sociales que pertenecen a la Comunidad Educativa.
3. Sensibilizar y motivar a los distintos agentes. Divulgar la importancia que adquiere este proceso para la mejora integral del Centro.
4. Preparar el informe global del autodiagnóstico y divulgarlo a toda la comunidad.

Equipo Docente

1. Comprometerse y colaborar en el desarrollo de la metodología. Ayudar al equipo directivo en la sensibilización de la Comunidad.
2. Participar activamente en la ejecución del diagnóstico, en la fase de recogida y análisis de la información, así como en la presentación de conclusiones y recomendaciones.
3. Asumir el liderazgo en la preparación de los informes de ámbitos y global.

Familias

1. Asumir un compromiso activo, vinculante, para llevar a cabo la metodología. Participar en las sesiones, aportar críticas y sugerencias que permitan recoger todas las opiniones.

Empresarios/as

1. Participar de alguna sesión del centro a fin de realizar comentarios y sugerencias que puedan aportar un valor añadido al trabajo realizado por la Comunidad Escolar.
2. Asesorar a los equipos profesionales a fin de mejorar los procesos que, en función de lo que puedan ver y evaluar, así lo requieran.

4.5. PROCEDIMIENTOS

La metodología que aquí se presenta tiene como finalidad brindar instrumentos que permitan a todos los miembros de la Comunidad educativa mirarse en un “espejo”, identificando la manera en se organizan y resuelven los diferentes aspectos de la vida institucional y reflexionar, de manera colectiva, sobre qué se hace (y lo que no) y cómo se hace, elaborando juntos conclusiones que sirvan para mejorar los mismos. Se pretende construir una herramienta que permita, cada año escolar, analizar el punto de partida sobre las distintas cuestiones que afectan la gestión integral del Centro, que sistematice la comparación orientada tanto a un incremento de los resultados como a la mejora cualitativa de todas las actividades que desarrolla el mismo (a nivel interno y externo). Sin lugar a dudas, el completo desarrollo de este acercamiento supone un desafío importante para todas las personas que vayan a participar y por ello se deberá sensibilizar en todo momento para que el compromiso se asuma de forma responsable, a fin de que las sesiones de trabajo resulten lo más enriquecedoras posibles.

Para el desarrollo de la metodología, se ha diseñado un sistema basado en la participación de toda la comunidad educativa tanto en la recopilación como en el análisis de la información. Es por ello que en una primera instancia se deberá realizar una sesión de sensibilización (a cargo del equipo profesional del Centro) en la que se expongan, entre otros, el sentido del autodiagnóstico, cómo está estructurado, qué significa cada ámbito de evaluación, qué instrumentos se utilizarán, cómo se desarrollará el trabajo, etc.

Básicamente el método de trabajo se realizará mediante la organización de seis grupos que analicen cada ámbito de evaluación. El mismo, que llamaremos trabajo de **comisión**, se realizará en diez jornadas, con una conformación de grupo mixto (en la que estén representados todos los actores sociales: docentes, directivos, padres y madres, alumnos, empresarios), y tratando de recopilar información significativa que se detalla en cada apartado. A través de un proceso estructurado basado en un listado de temas fundamentales, lo que llamaremos **cuestio-**

nes relevantes, cada grupo debe indagar y discutir, la manera en que el centro desarrolla cada actividad. En todos los casos se intentará recoger información concreta, avalada por evidencias, aquello que se comenta y que deberá permitir avanzar en las conclusiones de cada grupo.

Después de responder y analizar las distintas cuestiones, y con toda la información que se dispone, se deberá cumplimentar las **plantillas de registro** que facilitará la elaboración de un **informe parcial**, estructurado, en la que se recoja lo más relevante, presentando cuadros, esquemas y gráficos que permitan tener una mirada clara y simple de las distintas situaciones. Cada grupo presentará al resto de la comunidad el informe y se dispondrá de un espacio de discusión y análisis colectivo, profundizando sobre todos los aspectos en los que se difiera o quiera complementar algo. Finalmente un grupo, con representantes de cada comisión, debería elaborar el **informe global** para presentar y divulgar a toda la comunidad, a fin de sacar conclusiones y pensar recomendaciones para que mejoren los aspectos que resulten prioritarios modificar.

En resumen, el procedimiento de trabajo estará conformado por los siguientes pasos:

1. Sensibilizar a toda la Comunidad Educativa sobre la relevancia de la metodología de autodiagnóstico institucional.
2. Organizar grupos mixtos de trabajo encargados de cada ámbito de evaluación, las comisiones.
3. Generar un espacio para la discusión al interior de cada grupo, moderado por un coordinador y llevando registro de lo que se vaya diciendo, exponiendo y recopilando, basado en el esquema de cuestiones relevantes.
4. Cumplimentar la plantilla de registro, el cuadro de síntesis (que estará en función de los indicadores definidos para cada ámbito en particular) mediante consenso de la mayoría, y en las que se expongan las evidencias tangibles que fundamenten cada respuesta.
5. Analizar la información, valorar los resultados y sacar las conclusiones pertinentes.
6. Pensar de forma colectiva posibles recomendaciones para el ámbito en el que se está trabajando.
7. Elaborar el informe parcial respectivo (de forma gráfica, sintética).
8. Presentar los informes al grupo total para consensuar lo analizado.
9. Nombrar una comisión que se encargue de la redacción del informe global.
10. Elaborar y difundir el informe global a toda la comunidad educativa.

Algunas sugerencias previas

1. **Preparación de un clima de confianza:** esto significará propiciar que todos los que vayan a participar se sientan cómodos, valorados y seguros de expresar sus ideas libremente.
2. **La planificación de la sesión:** que buscará estructurar el tiempo, los espacios y contenidos de cada encuentro a fin de optimizar el trabajo de cada sesión, de tal forma que se aproveche al máximo posible el mismo.
3. **El respeto por el tiempo:** ligado al punto anterior; es importante mantener cierta disciplina con el manejo del tiempo ya que permitirá cumplir con los plazos y objetivos que se decidan al inicio de cada sesión.
4. **Posibles resistencias:** el manejo de las resistencias y conductas obstaculizadoras es una instancia que el equipo coordinador deberá aprender a manejar en el inicio de una nueva cultura organizativa, basada en la implantación de instancias de trabajo colectivo.

5. **El descubrimiento del trabajo grupal:** el trabajo en equipos debe ser comprendido como un espacio de aprendizaje mutuamente enriquecedor, que potencia las relaciones y ayuda a descubrir nuevas posibilidades y formas de ver y entender las cosas.
6. **La función del coordinador:** en tanto equipo profesional, que manifieste, en todo momento, una clara orientación a ejercer un verdadero liderazgo democrático.

4.6. TEORÍA Y FUNCIÓN DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN

Antes de comenzar a describir los indicadores seleccionados para la evaluación diagnóstica de los Colegios de Bachillerato Técnico revisaremos brevemente a qué nos estamos refiriendo con este concepto. “El concepto de indicador está unido a una manera de aprehender la realidad, a un posicionamiento epistemológico que considera el conocimiento como una progresiva construcción de acuerdos entre los protagonistas que promueven el cambio hacia la calidad.”

Con respecto “al uso cotidiano, un indicador es aquello que indica, que sirve para indicar; e indicar es ser signo de una cosa o dar a entender una cosa con indicios o señales; definiciones recogidas de los diccionarios generales de la lengua. Desde un punto de vista científico, el indicador es un descriptor específico que mide un fenómeno social, es una información observable y completa que proporciona medida y datos sobre procesos inobservables, definidos a un mayor nivel de abstracción”.

En síntesis, podemos decir que un indicador es la expresión de medida de un atributo que permita informar adecuadamente sobre los resultados que se quieren evaluar. Las características básicas, por tanto, para contar con un buen indicador es que sean:

- **Medibles**, para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento. La medición puede ser cuantitativa o cualitativa.
- **Disponibles**, deben encontrarse en algún sistema de información, o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas para utilizarlos como instrumentos de evaluación: agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- **Determinantes**, es decir, seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida.

Es así como, en el contexto de la investigación educativa, los indicadores deberán describir la forma de operativizar la unidad básica de una proposición, descripción, realidad o esquema, con finalidades empíricas, que permitan acercarse a la misma de manera más comprehensiva. Para la presente metodología, se han seleccionado una serie de indicadores que permitirán acercarnos a los distintos ámbitos de evaluación, y a cada proceso crítico involucrado, desde una mirada holística e integral, en la que se priorizará la recopilación de información significativa y relevante. Por ello se definirán a continuación, los indicadores elegidos a través de fichas que sintetizan cómo está conformado cada uno de ellos, su significado, fórmula y valor que puede adquirir.

En todos los casos, se ha establecido una escala de valoración que va desde el nivel Excelente hasta el Deficiente, y en el que se establecen los valores que deberá medir el Centro para ser definido en uno u otro sentido. Interesa destacar que cada indicador posee un valor específico, según sea su naturaleza, permitiendo al Centro disponer de un mecanismo homogéneo para conocer las tendencias de su gestión, esto es, los avances y retrocesos que va adquiriendo en cada ámbito de evaluación. Esto permitirá disponer de una medida de comparación interna que facilitará el conocimiento del estado de cada cuestión en cada año académico. En algunos casos (por ejemplo en aquellos indicadores referidos a los costes) es muy difícil establecer parámetros de comparación estándar y, por tanto, la valoración deberá ser establecida por el propio centro con especial atención a la comparativa interanual.

O sea, tenderá a la excelencia el centro que logre optimizar determinado aspecto, en el sentido de bajar los costos sin comprometer la calidad.

4.7. CUADRO DE SÍNTESIS DE PROCESOS CRÍTICOS

ÁMBITOS DE EVALUACIÓN	PROCESOS CRÍTICOS
Transparencia institucional	Difusión de la información
	Participación social
	Control social
Orientación estratégica	Comunicación institucional
	Alianzas
	Coordinación / Dirección de equipos
	Planificación
	Monitoreo y Evaluación
Optimización de recursos	Inventario de recursos
	Análisis de rentabilidad
	Mantenimiento preventivo y correctivo
Empatía institucional	Docencia
	Garantía social
	Interacción con el mercado de trabajo
	Prestación de servicios a empresas
	Contribuciones al desarrollo de la comunidad
Administración del conocimiento	Investigación sociolaboral
	Innovación y desarrollo de productos
	Gestión de la información
	Gestión del talento organizativo
	Actualización técnica y didáctica
	Gestión del desempeño de equipos docentes
Generación de valor	Ideas y patentes
	Producción y distribución comercial
	Promoción de emprendimientos escolares
	Inserción laboral de egresados

4.8. CUADRO DE SÍNTESIS DEL SISTEMA DE INDICADORES

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	Difusión de la información	1	Nº de informes anuales sobre actividad y resultados del Colegio, divulgados al conjunto de la comunidad educativa. (Resultados de gestión institucional, rendimiento docente y directivo, gestión financiera, resultados académicos, inserción laboral de alumnos, etc.).
		2	Tasa de madres y padres que se relacionan con el tutor de su hijo al menos una vez cada dos meses.
	Participación social	3	Tasa de madres y padres que participan en actividades de apoyo al colegio.
		4	Tasa de madres y padres que participan activamente en el comité de padres de familia.
		5	Nº de nuevas empresas que se vinculan a la actividad del colegio por año.
		6	Porcentaje de alumnos que participan en actividades de mejora del colegio.
	Control social	7	Nº de estructuras colegiadas para la toma de decisiones, con participación de todos los actores de la comunidad educativa.
		8	Nº de procesos críticos gestionados de forma comunitaria.

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Comunicación institucional	9	Nº de soportes de comunicación general de carácter sistemático (hojas de información, boletín, revistas de alumnos, páginas web, envíos de fax, etc.).
		10	Nº de comunicaciones escritas a actores de la Comunidad Educativa.
		11	Nº de horas mensuales de información y atención a las familias.
		12	Nº reuniones anuales de carácter informativo con actores de la Comunidad Educativa.
	Alianzas	13	Nº de convenios que realiza el centro con empresas locales para pasantías de alumnos por año.
		14	Nº de acuerdos anuales con instituciones de patrocinio y mecenazgo.
		15	Nº de acuerdos de cooperación con otras instituciones académicas y/o productivas.
	Coordinación / Dirección de equipos	16	Nº de horas mensuales que utilizan los equipos profesionales, para desarrollar tareas no docentes.
		17	Nº de equipos docentes, que se reúnen al menos una vez por mes, y que producen resultados tangibles.
		18	Nº de reuniones anuales de coordinación del equipo de dirección con actores de la comunidad educativa.
	Planificación	19	Nº de horas mensuales dedicadas por los equipos profesionales a tareas de planificación y formulación de proyectos.
		20	Nº de proyectos anuales de nueva formulación.
	Monitoreo y Evaluación	21	Nº de reuniones anuales de monitoreo y evaluación de la institución educativa, realizadas por los equipos profesionales.
		22	Nº de informes anuales de seguimiento de las acciones y programas divulgadas a distintos colectivos.

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Inventario de recursos	23	Tiempo medio de reposición de materiales físicos y maquinarias (Nº de años de vida activa de los equipos).
		24	Tiempo medio de actualización y valoración del inventario de recursos físicos y materiales (en meses y/o años).
	Análisis de rentabilidad	25	Tiempo mensual medio de uso de la maquinaria y el equipo (en horas).
		26	Nº de reuniones anuales del equipo del área técnica dedicadas a analizar la relación coste/beneficio (rentabilidad) de las inversiones en equipos.
	Mantenimiento preventivo y correctivo	27	Tiempo medio de respuesta a necesidades de reparación y mantenimiento correctivo de maquinarias (desde que se produce la avería, hasta que se vuelve a encontrar operativa).
		28	Porcentaje de docentes que participan en los sistemas de mantenimiento del Centro.
		29	Nº de padres que participan en los sistemas de mantenimiento del Centro.
		30	Tiempo mensual medio (en horas) de dedicación de docentes a tareas de mantenimiento preventivo.

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
EMPATÍA INSTITUCIONAL	Docencia	31	Tasa de éxito académico por curso escolar (porcentaje de alumnos que progresan adecuadamente).
		32	Ratio alumnos/ docente.
		33	Nº de investigaciones educativas realizadas por equipos internos, al año.
		34	Tasa de cobertura de tutorías individualizadas a alumnos.
		35	Tiempo medio mensual de dedicación de los docentes a la preparación de programaciones y actividades de aula.
	Garantía social	36	Tasa de cobertura del Plan de Bienestar (alimentación, salud, atención psicológica y apoyo al rendimiento educativo), sobre población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).
		37	Porcentaje de recursos autogestionados dedicados al programa de Bienestar Social del Colegio.
	Interacción con el mercado de trabajo	38	Tasa de cobertura del programa de pasantías de alumnos.
		39	Nº de acciones anuales en las que participa el centro con el sector productivo local (ferias, exposiciones, muestras, etc.).
	Prestación de servicios a empresas	40	Nº de empresas a las que el colegio presta algún servicio por año (información, asistencia técnica, asesoría tecnológica, mantenimiento de equipos, servicios).
		41	Nº de proyectos del colegio en el que participan empresas, anualmente.
	Contribuciones al desarrollo de la comunidad	42	Nº de actividades / servicios por año ofrecidos por el centro que lo relacionan con la comunidad local.
		43	Grado de satisfacción familiar y social sobre los servicios educativos del Colegio.

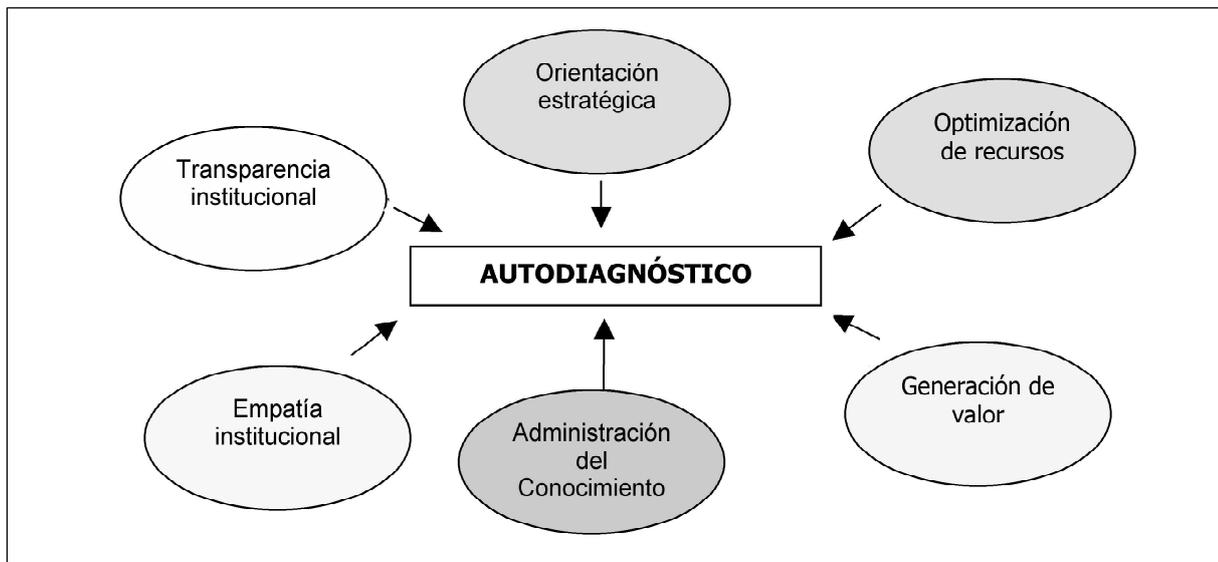
ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Investigación sociolaboral	44	Nº de investigaciones realizadas por año sobre el entorno socio laboral y el mercado de trabajo.
	I+D de productos	45	Nº de proyectos vivos de investigación y desarrollo de productos vinculados a la especialidad técnica de referencia del colegio.
	Gestión de la información	46	Nº de horas promedio dedicadas trimestralmente por los equipos profesionales a acceder a información técnica y didáctica, procesarla y asimilarla.
		47	Nº de fuentes de información que la institución educativa pone a disposición de los equipos profesionales.
	Gestión del talento organizativo	48	Nº de horas trimestrales dedicadas por los profesionales del colegio a la participación en equipos específicos de mejora.
		49	Nº de actividades trimestrales dedicadas al intercambio de conocimientos y experiencias por los equipos docentes.
	Actualización técnica y didáctica	50	Porcentaje de docentes y directivos que participan en acciones de formación vinculados a su especialidad anualmente.
		51	Nº de horas promedio dedicadas anualmente a la capacitación y perfeccionamiento por el personal docente y directivo.
	Gestión del desempeño	52	Porcentaje de profesionales evaluados anualmente en su desempeño.
		53	Porcentaje de profesionales evaluados que obtienen una calificación de satisfactorio.

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
GENERACIÓN DE VALOR	Ideas y patentes	54	Nº de ideas registradas anualmente, contributivas a la mejora de la institución educativa para la solución de problemas docentes o de gestión.
		55	Nº de patentes efectivas que registra anualmente el colegio.
	Producción y distribución comercial	56	Porcentaje del presupuesto generado con recursos de autogestión a través de la puesta en marcha de un proyecto productivo.
	Promoción de emprendimientos escolares	57	Nº de emprendimientos escolares promovidos anualmente.
		58	Nº de emprendimientos escolares vivos, después del tercer año de su puesta en marcha.
	Inserción laboral de egresados	59	Tasa de inserción laboral de los egresados durante el primer año de egreso, en actividades laborales no vinculadas a su especialidad.
		60	Tasa de inserción laboral de egresados durante el primer año de egreso, en actividades profesionales vinculadas a su especialidad técnica.

4.9. CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN

• ÁMBITOS DE EVALUACIÓN Y PROCESOS CRÍTICOS

Para realizar el diagnóstico de las instituciones de Formación Técnica se ha decidido utilizar dimensiones que van a permitir la mirada completa, superadora de la tradicional compartimentación en estructuras clásicas (recursos humanos, materiales, administración, planificación, evaluación, etc.), que se corresponden con lo que denominamos **ámbitos de evaluación**, es decir, los focos o lugares en los que se centrará el análisis.



Cada ámbito, a su vez, será desagregado en **procesos críticos**, configurando de esta forma el corte analítico que se utilizará para la obtención de la información que se considera fundamental a nuestros efectos. Su control, en el sentido de conocer realmente qué se está haciendo, es básico para la organización. Esto significa que se ha realizado un análisis pormenorizado definiendo algunas cuestiones que resultan primordiales para el buen funcionamiento de este tipo de institución. En todo caso, se debe tener en cuenta que dicho recorte es intencional y está fundamentado por una amplia experiencia en la dinámica de la gestión que debería poseer la formación profesional. Afectaría a la verificación permanente de la capacidad instalada de la Institución para:

- Promover la participación activa y comprometida del conjunto de la comunidad educativa.
- Interpretar la necesidad y demanda de los otros.
- Responder a las demandas sociales y productivas.
- Mejorar de forma sistemática los procesos de gestión orientando la institución hacia la situación de excelencia descrita en el estándar de gestión.
- Multiplicar el compromiso de los equipos profesionales de la institución educativa.
- Administrar el conocimiento de la institución educativa como recurso fundamental para la mejora de los resultados.
- Contribuir al desarrollo local y a la mejora de las formas de vida y trabajo de la comunidad.

Analizaremos ahora, por separado, cada ámbito de evaluación y el significado de cada proceso crítico, así como los resultados que se esperan obtener aplicando la metodología de auto evaluación.

TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS

1. Implantar dispositivos de información claros, accesibles al público y actualizados de forma permanente sobre la metodología, ejecución y control de todos los procesos críticos para la gestión de la institución educativa.
2. Definir las estructuras colegiadas y el grado de participación de los distintos miembros de la comunidad educativa en ámbitos relevantes de la vida institucional que permitan una toma de decisiones participativa.
3. Establecer criterios sobre dispositivos de control y seguimiento de las decisiones de gestión, inversiones y disposiciones que realice el centro, de fácil acceso para toda la Comunidad Educativa, a fin de que se incremente la eficiencia y efectividad en el uso de los distintos recursos (tangibles e intangibles).

IDEAS CLAVE

La **transparencia institucional** supone claridad y control social en la gestión y administración de los procesos que afectan a la vida institucional. Se espera que la multiplicación de la transparencia, genere un ambiente de confianza en el interior de la institución y entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa, al hacerse públicas las responsabilidades, procedimientos y normas. Lo que se propone es que dichas cuestiones se propicien desde la participación de los actores naturales de la comunidad educativa, de modo que se conviertan en artífices y usuarios de un servicio de educación pública informados, evitando así la discrecionalidad en la gestión y posibles desviaciones en sus fines.

Vinculado a este principio de ordenación del modelo de gestión, la **rendición de cuentas** hace referencia a la necesidad de dar explicaciones y proporcionar informaciones elaboradas sobre todos los aspectos y procesos institucionales (al menos los que se definen prioritarios), que permita entender el significado y contenido de las acciones que se llevan a cabo. Va a suponer, por tanto, intercambio de información con alta capacidad para integrar diversas opiniones. El **Control social** implica la ampliación de la esfera pública y el adelgazamiento de los límites entre el Centro Educativo y la sociedad.

Se vincula con la obligatoriedad de disponer de un seguimiento permanente de las acciones, en las cuales el controlador es el ciudadano, los distintos actores sociales, a los que afecta lo que el Centro es y hace. Tiene por finalidad incrementar:

- *La eficiencia de la actividad institucional.* Si el grado de eficiencia de una determinada actuación viene dado por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los producidos, o sea por los servicios prestados en relación a los recursos empleados, tendrá que vigilarse qué tan eficiente es la institución, fundamentalmente nos referimos a qué capacidad posee para formar adecuadamente a los ciudadanos, logrando su inserción laboral real.
- *La transparencia y la publicación* de los actos del centro, que toda la Comunidad conozca las actuaciones y disposiciones del Centro, qué se hace, cómo se hace y con qué resultado.
- *La democratización del centro educativo.* Distinguiendo y haciendo efectivos canales y medios de participación de la sociedad en la vida del centro.

PROCESOS CRÍTICOS

DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

Conjunto de procedimientos que permiten elaborar y divulgar información, interna y externa, significativa y relevante sobre la vida institucional al conjunto de la Comunidad Educativa, desde los resultados de las investigaciones (rendimiento académico, inserción laboral, investigación educativa...) a información relevante sobre la gestión del centro. Engloba todas las modalidades de transmisión de documentos o referencias informativas: desde la comunicación verbal hasta la edición de boletines informáticos, mediante diferentes vías de difusión: tabloneros, escritos, páginas web, correo electrónico, reuniones individuales y grupales, entrevistas, etc.

PARTICIPACIÓN SOCIAL

La participación social expresa el derecho, el deber y la responsabilidad de cada miembro de la Comunidad Educativa para intervenir en la gestión del Centro, buscando el bien común con equidad, solidaridad y justicia social. En este sentido, la participación social se expresa mediante la conformación de un tejido social en el que intervienen los distintos actores a fin de consensuar lo más posible todas las decisiones importantes que afecten a la vida del centro.

CONTROL SOCIAL

El control social debe ser entendido como el ejercicio de derecho colectivo de la Comunidad Educativa de: acceder a la información sobre el funcionamiento y resultados del Centro de Bachillerato Técnico, solicitar que se atiendan requerimientos y peticiones, la verificación de resultados... para ello deberá contar con estructuras formales de participación. El control de gestión no se centra sólo en la evaluación de los resultados finales de las actuaciones públicas, sino que analiza todo el proceso, desde la planificación estratégica hasta la ejecución de las acciones. Por ello, el control social es considerado como aquel facilitador de transparencia institucional puesto que incrementa la función de seguimiento y rendición de cuentas del Centro frente a la Comunidad Educativa.

INDICADORES DE EVALUACIÓN ASOCIADOS

- CUADRO RESUMEN DE INDICADORES VINCULADOS A LA TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	Difusión de la información	1	Nº de informes anuales sobre actividad y resultados del Colegio divulgados al conjunto de la comunidad educativa (resultados de gestión institucional, rendimiento docente y directivo, gestión financiera, resultados académicos, inserción laboral de alumnos, etc.).
	Participación social	2	Tasa de madres y padres que se relacionan con el tutor de su hijo al menos una vez, cada dos meses.
		3	Tasa de madres y padres que participan en actividades de apoyo al colegio.
		4	Tasa de madres y padres que participan activamente en el comité de padres de familia.
		5	Nº de nuevas empresas que se vinculan a la actividad del Colegio por año.
		6	Porcentaje de alumnos que participan en actividades de mejora del colegio.
	Control social	7	Nº de estructuras colegiadas para la toma de decisiones, con participación de todos los actores de la comunidad educativa.
		8	Nº de procesos críticos gestionados de forma comunitaria.

- ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

Indicador N° 1	Proceso crítico	DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN		
Nombre del indicador	Nº DE INFORMES ANUALES SOBRE ACTIVIDAD Y RESULTADOS DEL COLEGIO DIVULGADOS AL CONJUNTO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA. (Resultados de gestión institucional, rendimiento docente y directivo, gestión financiera, resultados académicos, inserción laboral de alumnos, etc.).			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del grado de complicidad de las familias con el proyecto de la institución educativa y de la actitud de los equipos profesionales hacia la participación y el control social, tareas que solo pueden ser asumidas por las familias desde la información veraz.			
Unidad de medida: Cantidad de informes.	Fuente: Informes generales.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	4 ó mas	De 2 a 4	Menos de 2	Ninguno
Valor ideal del indicador	4 Informes	Valor mínimo del indicador		1 Informe

Indicador N° 2	Proceso crítico	PARTICIPACIÓN SOCIAL		
Nombre del indicador	TASA DE MADRES Y PADRES QUE SE RELACIONAN CON EL TUTOR DE SU HIJO/A AL MENOS UNA VEZ CADA DOS MESES.			
Fecha de 1ª medida:				Fecha última revisión:
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del grado de corresponsabilidad de las familias en la educación de sus hijos y de la eficiencia del centro para promover el estímulo positivo del entorno familiar en la orientación personal y el rendimiento académico de los hijos.			
Unidad de medida: N° de madres y padres que se relacionan x100 / madres y padres total.	Fuente: Registro de tutores.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+ de 70%	69%-50	49-30%	Menos del 30%
Valor ideal del indicador	75%	Valor mínimo del indicador		50%

Indicador N° 3	Proceso crítico	PARTICIPACIÓN SOCIAL		
Nombre del indicador	TASA DE MADRES Y PADRES QUE PARTICIPAN EN ACTIVIDADES DE APOYO AL COLEGIO.			
Fecha de 1ª medida:				Fecha última revisión:
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del grado de corresponsabilidad y sintonía alcanzado por la comunidad educativa con el proyecto educativo de la Institución.			
Unidad de medida: N° de madres y padres que participan x 100 / N° madres y padres totales.	Fuente: Registro de tutores/docentes.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+ del 50%	25-50%	15-25%	Menos del 15%
Valor ideal del indicador	50%	Valor mínimo del indicador		30%

Indicador N° 4	Proceso crítico	PARTICIPACIÓN SOCIAL		
Nombre del indicador	TASA DE MADRES Y PADRES QUE PARTICIPAN EN EL COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA.			
Fecha de 1ª medida:				Fecha última revisión:
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la actitud de las familias acerca del compromiso con el proyecto educativo de la institución y de la seriedad con que asumen su función de control social.			
Unidad de medida: N° de madres y padres que participan x 100 / madres y padres totales.	Fuente: Registro institucional del comité de padres.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+ del 50%	25-50%	15-25%	Menos del 15%
Valor ideal del indicador	50%	Valor mínimo del indicador		30%

Indicador N° 5	Proceso crítico	PARTICIPACIÓN SOCIAL		
Nombre del indicador	N° DE NUEVAS EMPRESAS QUE SE VINCULAN A LA ACTIVIDAD DEL COLEGIO POR AÑO (hace referencia a la participación de empresas en proyectos de pasantías, producción, I+D, observación del mercado de trabajo, participación en ferias y muestras, etc.).			
Fecha de 1ª medida:				Fecha última revisión:
Significado técnico y/o social del indicador	Permite visualizar el grado de compromiso de los empresarios con el proyecto educativo de la institución e indirectamente la credibilidad y el prestigio alcanzado y la relevancia que asigna la institución a la demanda real de cualificaciones del mercado de trabajo, actitud esencial para promover la inserción laboral de los egresados.			
Unidad de medida: Cantidad de empresas.				Fuente: Informes de registro de los distintos eventos.
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	4	2	1	0
Valor ideal del indicador	3	Valor mínimo del indicador		1

Indicador N° 6	Proceso crítico	PARTICIPACIÓN SOCIAL		
Nombre del indicador	TASA DE ALUMNOS QUE PARTICIPAN EN ACTIVIDADES DE MEJORA DEL COLEGIO.			
Fecha de 1ª medida:				Fecha última revisión:
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la eficiencia de la Institución educativa para comprometer a los alumnos en un proceso de aprendizaje en valores y capacidades a través de la práctica y el ejemplo.			
Unidad de medida: Cantidad de alumnos.				Fuente:
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+ del 50%	25-50%	15-25%	Menos del 15%
Valor ideal del indicador	50%	Valor mínimo del indicador		30%

Indicador N° 7	Proceso crítico	CONTROL SOCIAL		
Nombre del indicador	N° DE ESTRUCTURAS COLEGIADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, CON PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.			
Fecha de 1ª medida:				Fecha última revisión:
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la voluntad firme de la institución educativa de colegiar la toma de decisiones que afectan a la idoneidad del servicio educativo que reciben las familias (pasar de la actitud a las decisiones de gestión).			
Unidad de medida: Cantidad de estructuras.				Fuente: Órganos de dirección.
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	Existen todas las que prevé la ley y se experimentan nuevas	Existen todas las que prevé la ley	No existen todas las que prevé la ley	No existen estructuras colegiadas
Valor ideal del indicador	Las que prevé la ley y se experimentan nuevas	Valor mínimo del indicador		Todas las que prevé la ley

Indicador N° 8	Proceso crítico	CONTROL SOCIAL		
Nombre del indicador	N° DE PROCESOS CRÍTICOS GESTIONADOS DE FORMA COMUNITARIA.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Valora el grado de democracia eficiente de la institución educativa, frente a visiones de la participación más vinculada a aspectos no nucleares de la gestión (fiestas, eventos, conmemoraciones, etc).			
Unidad de medida: Calidad de los procesos de participación.	Fuente: Órganos de dirección.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	Se gestionan de forma colegiada todos los procesos	Los procesos de transparencia y orientación estratégica	Los procesos de transparencia institucional	Ningún proceso crítico se gestiona de forma colegiada
Valor ideal del indicador	Los procesos de transparencia y orientación	Valor mínimo del indicador		Los procesos de transparencia

• ESQUEMA DE CUESTIONES RELEVANTES

Como se adelantaba en la descripción del procedimiento de la metodología, se dispondrá de un listado de cuestiones relevantes en el que se recojan los puntos más importantes que afectan a cada ámbito de evaluación particular; a fin de facilitar el trabajo grupal, incitando el debate de forma estructurada. Se entiende que el trabajo adquirirá verdadero sentido si cada equipo es capaz de comprender las formas y modalidades en que la institución encara cada aspecto señalado y puede describir evidencias objetivas (mediante documentos, estructuras, informes, etc.) que demuestren que realmente se realiza aquello que se expone. Cada comisión de trabajo deberá indicar las fechas en las que se reúne para realizar el trabajo así como el detalle de los participantes, esto es, el porcentaje de representación de cada colectivo social.

ÁMBITO DE EVALUACIÓN: TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	
Fecha de los encuentros:	
Detalle de participantes:	
CUESTIONES O TEMAS RELEVANTES	EVIDENCIAS QUE SE POSEEN
• Estructuras formales de participación.	• Ej. Consejo Escolar con representación de X% de padres y madres, X% de alumnos, X%.
• Informes de todo tipo generados por el Centro a lo largo del año y dirigido a distintos colectivos.	• Ej. Informe Anual de Gestión Integral del Centro.
• Participación en la toma de decisiones de los distintos actores sociales.	
• Mecanismos de control presupuestario que se establecen. Actores a los que llega la información.	
• Transparencia en la gestión administrativa, financiera, de desempeño profesional, etc.	
• Accesibilidad a la información significativa.	

RESULTADOS ESPERADOS

1. Se rompe la lógica de la administración discrecional al establecer procesos claros, eficientes y conocidos por toda la comunidad. Toda la comunidad educativa tiene acceso a información sistemática, actualizada y relevante sobre, entre otros:
 - rendimiento académico anual,
 - capacidad y desempeño técnico y didáctico del equipo profesional,
 - gestión presupuestaria,
 - aspectos organizativos y administrativos,
 - informes de investigaciones realizadas por el Centro.
2. El Centro establece espacios de participación social abiertos a la Comunidad Educativa que involucra a distintos miembros en la toma de decisiones significativas. De esta forma, la institución se asegura que ciertos aspectos sean validados por un cupo mínimo de representantes de cada colectivo, evitando la discrecionalidad e incrementando la transparencia y el consenso, en cuestiones como, por ejemplo:
 - Establecimiento de valores, objetivos y misión-visión institucional, donde se recojan las posturas de todos los grupos sociales representados.
 - Planificación de las actividades y programas académicos y extra académicos.
 - Controles de la gestión financiera de cada ciclo lectivo.
 - Procedimientos y estructuras de funcionamiento organizativo.
 - Realización de inversiones en equipos e infraestructuras.
 - Cuestiones que den cuenta sobre la selección y desempeño del equipo profesional del centro.
 - Realización de eventos y convenios o alianzas con otras instituciones de la sociedad (empresas, cámaras profesionales, etc.).
3. La institución establece diversos mecanismos de documentación y archivo, actualizables de manera periódica, y elabora formatos estándar para la presentación de informes, documentos de comunicación formal e investigaciones, configuradas en función de los distintos destinatarios a los que se dirige, mediante estructuras simples y de fácil divulgación.
4. Se promueve una cultura institucional basada en la igualdad de oportunidades y el compromiso social de los miembros del centro con la realidad académica, social y laboral de los alumnos.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS

1. Promover una cultura interna de orientación a resultados de investigación, mejora permanente de las cualificaciones, producción, intermediación en el mercado de trabajo y promoción del emprendimiento productivo de los egresados.
2. Implicar y corresponsabilizar a los equipos profesionales con los objetivos y las decisiones adoptadas por la Comunidad Educativa, mediante la colaboración entre departamentos y el trabajo en equipo.
3. Incrementar su prestigio e imagen social en el entorno en el que se encuentra.
4. Establecer procesos de mejora continua como respuesta a la adaptación sistemática a los cambios en las expectativas, necesidades y demandas del cliente interno (equipos docentes) como del cliente externo (alumnos, familias y empresas).
5. Valorar la eficacia de su funcionamiento en función de su orientación a resultados, en tanto consigue, en tiempo y forma, la consecución sistemática de metas y objetivos que se proponga.

IDEAS CLAVE

En general los Centros educativos son percibidos, por sus integrantes y por la sociedad en general, como espacios endogámicos que desarrollan escasas o nulas relaciones con el mundo que les rodea. La idea que subyace a este ámbito de diagnóstico es el reforzamiento de que las instituciones escolares deben ser capaces de trascender su postura tradicional para establecer múltiples relaciones, dentro de sí misma y con el entorno que les rodea a fin de constituirse en entidades de verdadero desarrollo social.

Esto significa entender la misión principal de las mismas en tanto servidoras de la comunidad a la que asisten, distribuyendo conocimientos y competencias con significado real para el entorno productivo en el que se hayan insertas. En el caso de las escuelas técnicas supone comprender profundamente la importantísima función social que posee y que le permite ser punto de encuentro entre los aprendizajes formalizados y la efectiva incorporación en el mundo laboral.

Por ello deberá estar orientado a la actividad productiva real y a las oportunidades productivas del entorno local, al empleo real y a las formas de producir de las empresas del sector de referencia. Se consolidará como promotor de modernización en las empresas generadoras de empleo e intermediador en el mercado de trabajo. Para ello se propone la adopción del **pensamiento estratégico**, herramienta gerencial de importante utilización para cualquier tipo de organización, que supone el proceso sistemático que, basado en un análisis interno y externo, permite definir las estrategias que se llevarán a cabo en un plazo determinado para cumplir con la misión institucional. Por tanto tendrá en cuenta:

- los valores, convicciones y creencias de la institución sobre el rol y funciones que debe desempeñar;
- la misión institucional, propósito o meta a la que quiere llegar;
- la visión, cómo debe ser el Centro en el futuro;
- las estrategias, dirección en que debe avanzar el centro;
- acciones y procedimientos que llevará a cabo para conseguir lo que se propone.

Los elementos esenciales de este enfoque se pueden sintetizar en:

- La adaptabilidad a las circunstancias, que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que el Centro asume una actitud particular ante cada fenómeno que enfrenta.
- La actitud firme de mejora, que involucre a todos los miembros del Centro sobre la efectividad del desempeño en función de la adecuación de la dirección estratégica, propiciadora de cambios endógenos que afecten y modifiquen las condiciones de vida y funcionamiento de los individuos y de la institución.
- El carácter proactivo, lo cual implica una actitud que permite adelantarse a los fenómenos que pueden impactar en el Centro, así como la crítica constructiva, evitando la inercia y estableciendo mecanismos de búsqueda de nuevas soluciones.
- La flexibilidad para introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias, adaptándolas según la dinámica del mercado productivo o de eventos exógenos, para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas del Centro.

En este sentido deberá proponer, en primer lugar y como punto de partida, la sensibilización de todos los actores de la comunidad educativa, sobre la ruptura de la lógica de racionalidad subjetiva que enmarca los límites escolares en los ámbitos definidos desde y por el currículo (muchas veces con escasa relevancia social) para fundamentar su apoyo en la contribución al verdadero desarrollo personal y social para los alumnos y, de manera extensiva y consecuente, con el entorno local más inmediato.

En definitiva, mejorando las expectativas académicas y laborales de los alumnos, se provoca una reacción en cadena de incremento de expectativas para las familias y para los otros actores sociales. La escuela abre su espacio al mundo exterior y le obliga a éste a comprometerse con el presente y futuro de todos sus ciudadanos. Se consigue la llamada corresponsabilidad social. De esta manera la institución se convierte en un centro y lugar de referencia comunitario al que acuden todos los ciudadanos (en calidad de padres, funcionarios, empresarios, etc.) ya sea para aportar su ayuda o para solicitar servicios o productos.

El Centro que así lo entiende otorga un espacio privilegiado a la participación de distintos actores sociales en la vida institucional, facilitando la opinión, propuestas y críticas hacia todos los ámbitos de gestión escolar, incrementando el fomento de **convenios e intercambios** mutuamente enriquecedores. Para ello se deberá:

- ser un activo participante de distintas redes de cooperación y ayuda tanto con otras instituciones escolares, públicos y privados, incluso de distinto nivel escolar;
- establecer planes de participación de la comunidad en la que se fijen espacios de encuentro y ámbitos de cooperación;
- vincular con empresas de economías locales tanto para dar como para recibir ayudas y productos o servicios;
- vincular a redes e instituciones nacionales e internacionales de intercambio de opinión y experiencia.

En definitiva, multiplicar los nexos y formas de colaboración generando, tanto al interior como al exterior de la institución, en un claro compromiso que mejore la gestión integral de la institución, y que repercuta de manera efectiva en la vida de los estudiantes y de la comunidad.

PROCESOS CRÍTICOS

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La Comunicación se ha transformado en un elemento estratégico para la institución y se haya asociada a sus planes y prioridades. La política de comunicación del Centro debe apuntar hacia: a) la creación y mantenimiento de la identidad del centro como institución especializada en procesos de educación para el trabajo, b) fortalecer los vínculos con todos sus interlocutores y, c) mostrar a la sociedad en general su trabajo y potencial. Todo el personal del centro comunica de forma coherente y unificada los mismos mensajes.

ALIANZAS

Procedimientos destinados a la formación de acuerdos entre la institución educativa y otras organizaciones quienes, además de tener objetivos y metas en común, cooperan para la realización de actividades (pasantías, prácticas, estimulación a la continuación de estudios superiores, ...). Va a significar poner a una amplia gama de actores provenientes de diferentes culturas y con conocimientos diversos, a trabajar y pensar juntos creando nuevas vías de acercamiento, que conduzcan a metas significativamente innovadoras y ambiciosas. En estas relaciones se espera se compartan riesgos y recompensas, ganancias y pérdidas, objetivos y recursos, viabilizando un cambio crítico de perspectiva en la forma de entender la relación escuela-mundo exterior.

COORDINACIÓN/ DIRECCIÓN DE EQUIPOS

El trabajo en equipo es una condición necesaria para la eficiencia en las organizaciones. El éxito en la dirección depende cada vez más, por un lado, de las habilidades para identificar y disponer de los recursos necesarios, con una secuencia determinada y a tiempo, y por otro lado, de la capacidad para motivar a los equipos, favoreciendo la autonomía y responsabilidades individuales.

PLANIFICACIÓN

Conjunto de procedimientos que establecen líneas de intervención estratégicas sobre los problemas detectados, priorizando opciones, de forma que se identifiquen los futuros deseables y se maximicen los resultados de impacto, teniendo en cuenta los recursos existentes y las potencialidades del Centro y del entorno. Incluye tanto la planificación estratégica, la visión, valores, misión y objetivos de la organización educativa, que tiene en cuenta o responde a las características singulares del contexto, como la planificación educativa, que se orienta a la racional previsión de los aprendizajes. Esta última, desarrollará los diseños curriculares, planes de estudio, módulos de aprendizaje, programas, métodos, procedimientos, instrumentos de evaluación, etc., requeridos para concretar los resultados esperados del sistema, teniendo presente las características singulares de los insumos, las personas y los participantes que ingresan al proceso.

MONITOREO Y EVALUACIÓN:

Desarrollo del control operativo de la gestión, que permita manejar contingencias e imprevistos, incorporar modificaciones y/ o reorientarse a resultados de forma permanente. Permite, así mismo, valorar el cambio producido en el entorno de intervención y el grado de consecución de los objetivos de impacto.

INDICADORES DE EVALUACIÓN ASOCIADOS

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Comunicación Institucional	9	Nº de soportes de comunicación general de carácter sistemático (hojas de información, boletín, revistas de alumnos, páginas web, envíos de fax, etc.).
		10	Nº de comunicaciones escritas a actores de la Comunidad Educativa.
		11	Nº de horas mensuales de información y atención a las familias.
		12	Nº reuniones anuales de carácter informativo con actores de la Comunidad Educativa.
	Alianzas	13	Nº de convenios que realiza el centro con empresas locales para pasantías de alumnos por año.
		14	Nº de acuerdos anuales con instituciones de patrocinio y mecenazgo.
		15	Nº de acuerdos de cooperación con otras instituciones académicas y/o productivas.
	Coordinación / Dirección de equipos	16	Nº de horas mensuales que utilizan los equipos profesionales, para desarrollar tareas no docentes.
		17	Nº de equipos docentes, que se reúnen al menos una vez por mes, y que producen resultados tangibles.
		18	Nº de reuniones anuales de coordinación del equipo de dirección con actores de la comunidad educativa.
	Planificación	19	Nº de horas mensuales dedicadas por los equipos profesionales a tareas de planificación y formulación de proyectos.
		20	Nº de proyectos anuales de nueva formulación.
Monitoreo y Evaluación	21	Nº de reuniones anuales de monitoreo y evaluación general de la institución educativa, realizadas por los equipos profesionales.	
	22	Nº de informes anuales de seguimiento de las acciones y programas divulgados a distintos colectivos.	

- ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Indicador Nº 9	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	Nº DE SOPORTES DE COMUNICACIÓN GENERAL DE CARÁCTER SISTEMÁTICO (HOJAS DE INFORMACIÓN, BOLETÍN, REVISTAS DE ALUMNOS, PÁGINA WEB, ENVÍOS DE FAX, ETC.).			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de comunicaciones de diverso tipo (tanto orales como escritas) que elabora el Centro para divulgar los resultados que obtiene a las empresas del ámbito local, a fin de darse a conocer, ofrecer servicios, fomentar alianzas.			
Unidad de medida: Nº de soportes de información.	Fuente: Órganos de dirección.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+ 5	4-3	2-1	0
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

PROYECTO DE REFORZAMIENTO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA. HERRAMIENTAS PARA LA ESTANDARIZACIÓN

Indicador N° 10	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	N° DE COMUNICACIONES ESCRITAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA (ALUMNOS, FAMILIAS, EMPRESAS, CLAUSTRO) POR SEMESTRE, SOBRE ASPECTOS INSTITUCIONALES DE INTERÉS GENERAL.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de comunicaciones que la institución dirige a las familias, tanto en la divulgación de cuestiones institucionales (normas, eventos, pedido de información, etc.) como personales (por curso o alumno). Se intenta con ello medir la fluidez informativa del Centro.			
Unidad de medida: N° de comunicaciones.	Fuente: Órganos de dirección.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+ = 10	9-7	6-3	- = 2
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 11	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	NÚMERO DE HORAS MENSUALES DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN A LAS FAMILIAS.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de horas que tanto docentes como directivos dedican a la atención al público, ya sea a clientes internos (alumnado, agentes sociales colaboradores, empresarios con los que se tiene contacto) como externos (potenciales alumnos y familias, otros). El establecimiento de un horario de atención al público, con carácter personalizado, da cuenta del interés por brindar un servicio atento a la demanda externa.			
Unidad de medida: N° de horas de atención al público.	Fuente: Registro de atención al público.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 12	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	N° DE REUNIONES ANUALES DE CARÁCTER INFORMATIVO CON LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de reuniones que convoca el Centro para divulgar distintas informaciones, tanto de tipo administrativo, de gestión, de divulgación de informes o investigaciones, de aspectos didácticos, etc. y el grado de participación de cada grupo social.			
Unidad de medida: Cantidad de reuniones.	Fuente: Órganos de dirección.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 13	Proceso crítico	ALIANZAS		
Nombre del indicador	N° DE CONVENIOS QUE REALIZA EL CENTRO CON EMPRESAS LOCALES PARA PASANTÍAS DE ALUMNOS POR AÑO.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Convenios para la realización de pasantías que logra concretar el centro con las empresas locales de su zona, así como el grado de cobertura que alcanzan en la población escolar de los últimos dos cursos.			
Unidad de medida: Cantidad de convenios. N° de alumnos que participan del programa de prácticas.			Fuente: Convenios concretados. Registro de alumnos en prácticas.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador			Valor mínimo del indicador	

Indicador N° 14	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	N° DE ACUERDOS ANUALES CON ORGANIZACIONES DE PATROCINIO Y MECENAZGO.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de acuerdos de diversa índole que establece el centro con instituciones de su zona. Hace referencia a la relación que establece la institución con el mundo exterior y a la forma en que colabora en su medio local y es ayudado por el mismo. En esta categoría entrarían las colaboraciones de desarrollo social, comunitario, etc.			
Unidad de medida: Cantidad de acuerdos.			Fuente: Acuerdos concertados.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador			Valor mínimo del indicador	

Indicador N° 15	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	N° DE ACUERDOS ANUALES DE COOPERACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y/O PRODUCTIVAS.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de acuerdos de diversa índole que establece el centro con instituciones de su zona. Hace referencia a la relación que establece la institución con el mundo exterior y a la forma en que colabora en su medio local y es ayudado por el mismo. En esta categoría entrarían las colaboraciones de desarrollo social, comunitario, etc..			
Unidad de medida: Cantidad de acuerdos.			Fuente: Acuerdos concertados.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador			Valor mínimo del indicador	

Indicador N° 16	Proceso crítico	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Nombre del indicador	N° DE HORAS MENSUALES QUE UTILIZAN LOS EQUIPOS PROFESIONALES PARA DESARROLLAR TAREAS NO DOCENTES.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de horas que dedica el equipo profesional a desarrollar labores relacionadas con la planificación estratégica, traspasando sus funciones y responsabilidades contractuales normales y motivados por el deseo de mejora y compromiso con la institución.			
Unidad de medida: Cantidad de horas de dedicación.	Fuente: Registro de asistencia.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 17	Proceso crítico	DIRECCIÓN DE EQUIPOS		
Nombre del indicador	N° DE EQUIPOS DOCENTES QUE SE REÚNEN AL MENOS UNA VEZ POR MES, Y QUE PRODUCEN RESULTADOS TANGIBLES.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de equipos de trabajo efectivo, que poseen una dinámica sistemática de funcionamiento pautado y riguroso que le permite ir desarrollando productos, estrategias, metodologías para incorporar a la vida institucional.			
Unidad de medida: Cantidad de equipos.	Fuente: Actas o documentos de reuniones de equipo.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 18	Proceso crítico	DIRECCIÓN DE EQUIPOS		
Nombre del indicador	N° DE REUNIONES ANUALES DE COORDINACIÓN DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN CON ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de horas que dedica el equipo profesional del Centro a coordinar tareas, funciones y actividades, como proceso importante de planificación global de la institución.			
Unidad de medida: Cantidad de reuniones	Fuente: Órganos de dirección			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 19	Proceso crítico	PLANIFICACIÓN		
Nombre del indicador	N° DE HORAS MENSUALES DE EQUIPOS PROFESIONALES DEDICADAS A TAREAS DE PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la instauración de una cultura que valora el proceso de planificación como componente esencial de la buena gestión de proyectos. Es por eso que se contabilizarán aquellos que posean una estructura formal, planificada y unificada, que le permita a todos los involucrados conocer los diversos aspectos que lo conforman.			
Unidad de medida: Cantidad de horas por equipo con planificación rigurosa.	Fuente: Banco de proyectos.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 20	Proceso crítico	PLANIFICACIÓN		
Nombre del indicador	N° DE PROYECTOS ANUALES DE NUEVA FORMULACIÓN.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión: Se refiere a la instauración de una cultura que valora el proceso de planificación como componente esencial de la buena gestión de proyectos.			
Significado técnico y/o social del indicador				
Unidad de medida: Cantidad de nuevos proyectos.	Fuente: Actas o documentos de reuniones de equipo.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	Más de 5	Entre 3 y 5	1	0
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 21	Proceso crítico	MONITOREO Y EVALUACIÓN		
Nombre del indicador	N° DE REUNIONES ANUALES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, REALIZADAS POR LOS EQUIPOS PROFESIONALES.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de reuniones que realiza el centro sobre el seguimiento y monitoreo de las acciones que ejecuta y programas que desarrolla, a fin de divulgar el estado de los mismos a toda la comunidad educativa.			
Unidad de medida: Cantidad de informes.	Fuente: Informes de seguimiento.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 22	Proceso crítico	MONITOREO Y EVALUACIÓN		
Nombre del indicador	N° DE INFORMES ANUALES DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES Y PROGRAMAS, DIVULGADAS A DISTINTOS COLECTIVOS.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de informes que emite el centro sobre el seguimiento y monitoreo de las acciones que realiza y programas que desarrolla, a fin de divulgar el estado de los mismos a toda la comunidad educativa.			
Unidad de medida: Cantidad de informes.	Fuente: Informes de seguimiento.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+3	2	1	0
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

• **ESQUEMA DE CUESTIONES RELEVANTES**

ÁMBITO DE EVALUACIÓN: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	
Fecha de los encuentros:	
Detalle de participantes:	
CUESTIONES O TEMAS RELEVANTES	EVIDENCIAS QUE SE POSEEN
• Tipos de comunicación que establece el centro a nivel interno y externo. Frecuencia, temáticas, colectivos a los que se dirige.	
• Imagen social del centro. Como lo perciben los de dentro y fuera.	
• Capacidad del centro para realizar convenios y alianzas.	
• Fomento del trabajo en equipo. estructuras de coordinación.	
• Estilo de liderazgo del equipo profesional	
• Diseño de las mejoras organizativas, de gestión, didácticas, técnicas, etc.	
• Estilos y valor que se otorga a la planificación y coordinación. Vínculo contractual y no contractual.	
• Grado y mecanismos de verificación en el cumplimiento de objetivos.	
• Mecanismos de seguimiento y monitoreo de las acciones.	
• Implicación de los actores sociales en las actividades planificadas por el Centro.	

RESULTADOS ESPERADOS

1. El Centro define un marco estratégico de referencia para la gestión de procesos de cambio, que orienta sus acciones al cumplimiento de un logro explícito y a la obtención de los resultados definidos.
2. El centro establece cauces de cooperación y participación comunitaria en sus actividades con todos los actores de la comunidad educativa, reforzando el sentimiento de pertenencia y el compromiso con los objetivos de la institución. Dicha participación refuerza el trabajo en equipo y ayuda a la construcción de una visión de futuro consensuada y compartida.
3. La existencia de iniciativas de colaboración y ayuda mutua, incrementa el grado de conocimiento, relación y compromiso entre la institución educativa y el entorno productivo, estableciendo sinergias que generan valor añadido a ambos y ayudan al mantenimiento y/ o reforzamiento del vínculo. Por ello, la institución formaliza diversos convenios y acuerdos de colaboración para: la realización de prácticas, la inserción de alumnos, el intercambio profesional, las pasantías.
4. La comunidad reconoce la función social del centro como institución pública especializada en procesos de educación para el trabajo.
5. El centro orienta sus acciones para: agregar valor a sus procesos, productos o servicios, mejorar su productividad, demostrar su responsabilidad social, asegurar e incrementar su cartera de clientes, mejorar la calidad –excediendo las expectativas de sus clientes–, generar innovaciones y lograr la involucración del personal.
6. Se generan informes objetivos de evaluación y seguimiento fortaleciendo la transparencia de la gestión institucional y multiplicando las expectativas de compromiso y participación de todos los actores de la comunidad educativa.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

OBJETIVOS

1. Implementar distintos sistemas de optimización de recursos materiales, tanto para su aprovisionamiento como para el uso/ disponibilidad, que le permitan utilizar de manera eficiente aquello que posee, diseñando estrategias de planificación ajustadas a la realidad social.
2. Desarrollar sistemas de previsión, mejoramiento y reparación de los equipos instalados.
3. Realizar análisis de rentabilidad ajustados a su realidad, de manera participativa y consensuada con los miembros de la comunidad, que le permiten decidir sobre los aspectos prioritarios en los que invertir y le ayuden a mejorar su gestión integral.

IDEAS CLAVE

En lugares donde la escasez de recursos provoca la degradación sistemática y progresiva de los sistemas de aprovisionamiento de servicios públicos, como es la educación, es necesario incorporar visiones de tipo preventivo que ayuden a optimizar lo poco que se posee y darle utilidad social significativa a todos los recursos de los que se puedan disponer. Partiendo del inventariado exhaustivo de recursos materiales, técnicos, humanos y económicos que se poseen es posible estructurar un sistema eficiente que permita simplificar, mecanizar y reorganizar tareas, funciones y capacidad instalada y que ayudarán a la posterior priorización y toma de decisiones fundamentada.

Esto significa indagar bien qué tiene cada escuela y cómo lo administra, tanto de cuestiones materiales (como herramientas de aula, de tipo didácticos, referidos a maquinaria o productos/ materias primas de cada especialidad hasta los presupuestos y asignación de recursos económicos) como de intangibles (como cuestiones que afectan a los recursos humanos). Básicamente se pueden identificar los siguientes puntos que deberá tener en cuenta toda institución preocupada por mejorar este sistema, entre otros:

- planificar las necesidades y uso de los recursos, de todo tipo,
- gestionar la obtención de mayores recursos locales,
- mejorar la equidad en la distribución de recursos,
- realizar un adecuado control de ingresos y gastos,
- mantener actualizada la contabilidad,
- analizar el contenido del gasto,
- prever las necesidades de mantenimiento,
- controlar la adecuación de los costos de mantención y reparación.

Se dirá entonces que aquel Centro que mejora el aprovechamiento y la utilización de medios, tanto internos (mediante la correcta y eficiente gestión de recursos) como externos (mediante convenios con empresas locales) se constituye en una referencia valorada socialmente en tanto sortea dificultades y hace frente de forma inteligente a las carencias que puedan surgirle. Para ello es necesario que el equipo profesional desarrolle estrategias que le permitan controlar costos, tiempos y recursos, de manera sencilla pero efectiva y que, a su vez, la comunidad educativa, en su conjunto, genere espacios de intercambio, ayuda y aprovisionamiento.

Es por ello que los mecanismos que se diseñen deberán estar basados en criterios de optimización, rentabilidad, diversidad y utilidad. La asignación del presupuesto deberá ser analizada por los distintos grupos de la comunidad escolar a fin de consensuar la priorización de los gastos, negociar inversiones y elaborar estrategias que permitan aumentar y realizar la distribución de costos de manera realista. De la misma manera, la previsión de elementos que afecten a los medios materiales y técnicos necesarios y suficientes, en cantidad y calidad, y que permitan el desarrollo adecuado de las funciones de enseñanza y aprendizaje, deberán orientarse claramente a la mejora progresiva y a la adecuación actualizada de la educación que imparte.

Por último, anticiparse a las necesidades de los recursos humanos que posee el centro, por el que se planifican todos los eventos que afectan al personal para prevenir ausencias (ya sea por bajas, formación, cuestiones personales, etc.) y permitan continuar con la dinámica cotidiana sin repercutir en las acciones formativas.

PROCESOS CRÍTICOS

Este aspecto se vincula a la idea del desarrollo de la buena gestión, en cuanto al uso y aprovechamiento de los recursos para la obtención del máximo beneficio de lo que se dispone. Esto significa conseguir la excelencia mediante un esfuerzo coordinado y consistente de hacer mejor lo que se hace, aprovechando de los saberes profesionales y de los bienes e instrumentos que se poseen.

INVENTARIO DE RECURSOS

Va a implicar el conocimiento exhaustivo de lo que se posee: el stock, disponibilidad y situación de recursos materiales y técnicos así como saber exactamente el estado de uso de las distintas maquinarias, todo ello mediante un sistema de registro formal, estandarizado y actualizado que permita optimizar los usos y disposiciones, evitando la infrautilización y derroche innecesarios.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Se trata de que el Centro realice estudios y análisis pormenorizados acerca de las posibilidades, oportunidades, ventajas/ desventajas, adecuaciones de las inversiones que vaya a realizar en máquinas e instrumentos técnicos, a fin de evaluar si los mismos resultan la opción más conveniente para un determinado momento (en función de la capacidad y tiempo de uso, por ejemplo) permitiendo una mayor concentración en aquellos que resulten imprescindibles y/ o prioritarios, y que le supongan a la institución la mejora significativa y a largo plazo de los procesos de enseñanza- aprendizaje. Asimismo supone la capacidad de buscar mecanismos alternativos (como podrían ser convenios o alianzas) para el aprovisionamiento y utilización de tecnología de última generación que le supondría un desembolso de dinero importante, con escaso retorno económico y de difícil amortización para la escuela.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO

Este proceso va a significar el aprovechamiento del saber experto de distintos miembros de la comunidad (docentes, padres, alumnos, otros agentes sociales) a fin de resolver situaciones de mantenimiento de los equipos con una visión preventiva con respecto a usos actuales y futuros, analizando de forma permanente la mejor utilización de los mismos.

INDICADORES DE EVALUACIÓN ASOCIADOS

- CUADRO RESUMEN DE INDICADORES VINCULADOS A LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS	Inventario de recursos	23	Tiempo medio de reposición de materiales físicos y maquinarias (Nº de años de vida activa de los equipos).
		24	Tiempo medio de actualización y valoración del inventario de recursos físicos y materiales (en meses y/o años).
	Análisis de rentabilidad	25	Tiempo mensual medio de uso de la maquinaria y el equipo (en horas).
		26	Nº de reuniones anuales del equipo del área técnica dedicadas a analizar la relación coste/beneficio (rentabilidad) de las inversiones en equipos.
	Mantenimiento preventivo y correctivo	27	Tiempo medio de respuesta a necesidades de reparación y mantenimiento correctivo de maquinarias (desde que se produce la avería, hasta que se vuelve a encontrar operativa).
		28	Porcentaje de docentes que participan en los sistemas de mantenimiento del Centro.
		29	Nº de padres que participan en los sistemas de mantenimiento del Centro.
		30	Tiempo mensual medio (en horas) de dedicación de docentes a tareas de mantenimiento preventivo.

• ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS

Indicador N° 23	Proceso crítico	INVENTARIO DE RECURSOS		
Nombre del indicador	TIEMPO MEDIO DE REPOSICIÓN DE MATERIALES FÍSICOS Y MAQUINARIAS (N° DE AÑOS DE VIDA ACTIVA DE LOS EQUIPOS).			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere al promedio temporal que utiliza el Centro para el aprovisionamiento de material físico y maquinarias.			
Unidad de medida: Tiempo de reposición por equipo.	Fuente: Control/registros internos.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 24	Proceso crítico	INVENTARIO DE RECURSOS		
Nombre del indicador	TIEMPO MEDIO DE ACTUALIZACIÓN Y VALORACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS Y MATERIALES.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del tiempo que transcurre entre dos actualizaciones del inventario de equipamiento y recursos técnicos.			
Unidad de medida: Cantidad de horas.	Fuente:			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 25	Proceso crítico	INVENTARIO DE RECURSOS		
Nombre del indicador	TIEMPO MENSUAL PROMEDIO DE USO DE LA MAQUINARIA Y/O EL EQUIPAMIENTO (EN HORAS).			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere al tiempo de utilización mensual de la maquinaria y/ o el equipamiento. Establece el grado de optimización social de la inversión realizada con fondos públicos.			
Unidad de medida: Promedio horas por equipo.	Fuente: Registro de laboratorios y talleres sobre el uso de maquinaria.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

PROYECTO DE REFORZAMIENTO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA. HERRAMIENTAS PARA LA ESTANDARIZACIÓN

Indicador N° 26	Proceso crítico	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD		
Nombre del indicador	N° DE REUNIONES ANUALES DEL EQUIPO DE ÁREA TÉCNICA DEDICADAS A ANALIZAR Y LA RELACIÓN COSTE-BENEFICIO DE LAS INVERSIONES EN EQUIPO (RENTABILIDAD).			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del grado de prioridad que se asigna en la Institución Educativa a la optimización de los recursos disponibles. Es un excelente predictos de conductas responsables ante nuevas inversiones.			
Unidad de medida: Cantidad de reuniones.	Fuente: Actas.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 27	Proceso crítico	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO		
Nombre del indicador	TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA A NECESIDADES DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE MAQUINARIA.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del promedio temporal de respuesta a roturas y desperfectos en el equipamiento y maquinaria de la institución.			
Unidad de medida: Promedio temporal de reparación.	Fuente: Registro de actividad de laboratorios y talleres.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 28	Proceso crítico	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO		
Nombre del indicador	PORCENTAJE DE DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS SISTEMAS DE MANTENIMIENTO DEL CENTRO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Valora la participación de docentes sobre el total de la plantilla que participan en los procesos de mantenimiento de maquinaria técnica del centro.			
Unidad de medida: Cantidad de docentes participantes/ Cantidad total de docentes por hora.	Fuente: Registro de actividad de laboratorios y talleres.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 29	Proceso crítico	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO		
Nombre del indicador	N° DE PADRES O VOLUNTARIOS DE LA COMUNIDAD QUE PARTICIPAN EN LOS SISTEMAS DE MANTENIMIENTO DEL CENTRO.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Valora el grado de compromiso de las familias y el entorno comunitario con el Colegio. Da cuenta del porcentaje de padres y profesionales que en calidad de colaboradores voluntarios y gracias a conocimientos profesionales propios, participan en los sistemas de mantenimiento de maquinaria técnica del centro.			
Unidad de medida: Cantidad de padres y/o voluntarios.			Fuente: Registro de actividad de laboratorios y talleres.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 30	Proceso crítico	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO		
Nombre del indicador	TIEMPO MENSUAL PROMEDIO DE DEDICACIÓN A TAREAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y/O CORRECTIVO DE TÉCNICOS Y DOCENTES.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del nivel de compromiso del colegio con la optimización de los recursos disponibles y la multiplicación de la vida útil de los mismos. Valora la dedicación de horas de los técnicos fuera de su compromiso contractual.			
Unidad de medida: Cantidad de horas.			Fuente: Registro de actividad de laboratorios y talleres.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

- **ESQUEMA DE CUESTIONES RELEVANTES**

ÁMBITO DE EVALUACIÓN: OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS Fecha de los encuentros: Detalle de participantes:	
CUESTIONES O TEMAS RELEVANTES	EVIDENCIAS QUE SE POSEEN
• Mecanismos de inventariado de recursos técnicos.	
• Formas de reposición, abastecimiento y mantenimiento preventivo.	
• Sistemas de mantenimiento. Participación e involucración de distintos actores profesionales (docentes y padres).	
• Formas de uso de la maquinaria. Control y optimización.	
• Capacidad de la institución para implicar a distintos actores, obtener ayudas de distintas fuentes de financiamiento, etc.	
• Compromiso e intercambio con entidades locales (públicas y privadas).	
• Estudios y análisis de rentabilidad de las inversiones. Forma de toma de las decisiones.	
• Involucración de docentes en la reparación de maquinarias. Transformación de este proceso en contenido técnico y oportunidad de aprendizaje para el alumnado.	

RESULTADOS ESPERADOS

1. El resultado principal de este ámbito será “fundamentar la necesidad y exigir mayores recursos... para hacer más y mejor con menos” Esto significa que la buena gestión quedará demostrada en tanto se compruebe la eficiencia institucional medida en función del grado de aprovechamiento que pueda realizar el Centro en cuanto la disponibilidad y utilización de los recursos, así como la adecuada inversión y mantenimiento de los mismos, y que deberán permitir:
 - poseer un inventario formal actualizado sobre los recursos que se poseen y su estado de uso, que permita realizar seguimientos y controles y facilite la optimización de los mismos,
 - estudiar las distintas opciones de inversión y aprovisionamiento, analizándolas junto a toda la comunidad educativa y realizando la toma de decisiones correspondiente, a fin de concentrar los recursos económicos en aspectos que se definan prioritarios,
 - buscar la mejor manera de mantener los equipos técnicos, aprovechando el saber experto de los miembros de la comunidad, de manera preventiva (anticipándose a los distintos eventos institucionales) y correctivos que permitan mejorar progresivamente los tiempos y formas de uso.
 - idear estrategias alternativas y creativas de uso de maquinarias que permitan el intercambio y estrechamiento de vínculos con el sector productivo local.

EMPATÍA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS

1. Mirar desde el lugar y las necesidades de la comunidad educativa (alumnos, padres, empresarios y otros miembros de la comunidad) y convertirse en un instrumento de desarrollo comunitario. Determinar la idoneidad y grado de cobertura de la oferta de programas y servicios que respondan a las necesidades de los usuarios (alumnos, padres, empresas...).
2. Brindar servicios sociales compensatorios con alta cobertura y calidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y la mejora de las condiciones de vida de los estudiantes.
3. Anticiparse y diagnosticar las demandas del entorno social y productivo.

IDEAS CLAVE

La **empatía institucional** supone identificar expectativas y demandas verbalizadas y subyacentes internas y del entorno en el que se ubica el Centro. La empatía tiene que ver con la capacidad de ponerse en el lugar de los otros (empresarios, alumnos, familias) acercándose a sus inquietudes y problemas, entendiendo sus condicionantes, a fin de entenderlas, poder prever acciones y anticiparse a las demandas, con respuestas pertinentes. Desde el punto de vista organizacional requiere comprender el lugar del otro y el propio en el marco de un sistema complejo de relaciones de interdependencia, entre el centro educativo y el mercado laboral, en torno a las cuales se construyen valores y significados explícitos y subyacentes que conforman el marco de relaciones institucionales.

La empatía institucional supone, entre otros aspectos:

1. *Conocer las necesidades, expectativas y problemas de los clientes* (alumnos, familias, empresas, etc.). Los Centros de Bachillerato Técnico deben satisfacer las necesidades de sus usuarios, quienes tienen el derecho a recibir la mejor atención y a expresar sus opiniones para el mejoramiento del servicio. Conlleva, comprender sus demandas e inquietudes así como sus diferentes puntos de vista. Algunas de ellas hacen referencia a :
 - Satisfacción de las necesidades básicas vinculadas al bienestar social de los alumnos.
 - Mejora del rendimiento académico de los alumnos.
 - Integración sociolaboral de los egresados.
 - Capacidad de desarrollar emprendimientos productivos.
 - Capacidad para ofrecer una cualificación acorde a las demandas productivas.
2. *Aprovechamiento de la diversidad*. Aprovechar las oportunidades que brindan diferentes personas, empresas e instituciones.

Por ello, es importante que el Centro recoja información de los usuarios en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades, y a posteriori, el grado en que ha conseguido satisfacerlas. Es necesario apostar por la creación de nuevos modos de articulación del sistema educativo con el entorno. Crear nuevas instancias de participación de padres, establecer nexos con organizaciones de la comunidad que puedan colaborar con la labor educativa. Crear

espacios en los que escuchar las demandas y necesidades que las familias, los trabajadores, las universidades, en fin, todos aquellos que tienen relación con el Centro. Se trata de crear puntos de articulación con el entorno de forma que sea permeable y capaz de registrar las señales emitidas por los ciudadanos (culturales, sociales, políticas, económicas) y procesar las respuestas adecuadas en un clima de participación y de construcción de consensos.

PROCESOS CRÍTICOS

DOCENCIA

Conjunto de procedimientos destinados a la implantación de un currículo por competencias como organizador de las titulaciones del centro, la recogida sistemática de información sobre la práctica docente de los profesores, la organización de equipos de mejora, el apoyo individualizado, la tutoría y la regulación de conflictos.

GARANTÍA SOCIAL

El Centro educativo entiende que sólo garantizando la satisfacción de necesidades básicas, puede ocuparse de exigir a los alumnos, en tiempo y forma, los contenidos académicos y técnicos que correspondan a cada nivel y especialidad. Es por eso que debe establecer mecanismos que respondan, de forma personalizada, a la solución de los problemas de cada alumno, que por circunstancias familiares y/ o personales no dispongan de recursos necesarios (alimentación, vestimenta, sanitarias...) mediante eficaces sistemas de compensación educativa.

INTERACCIÓN CON EL MERCADO DE TRABAJO

Mecanismos encaminados a favorecer la inserción laboral de sus egresados, razón de ser del centro, vinculando los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje con las necesidades del mercado de trabajo, que permitirá establecer nexos de colaboración con el entorno productivo y el desarrollo de alguna de las siguientes acciones: pasantías, prácticas laborales, bolsa de empleo, contratación, servicio de orientación y asesoramiento profesional, promoción de emprendimientos productivos, etc.

PRESTACIÓN DE SERVICIOS A EMPRESAS

Los servicios a empresas se constituyen como elementos vertebradores y dinamizadores del resto de los sectores económicos locales. El centro se compromete con las demandas requeridas en el entorno productivo ofreciendo diferentes servicios: cualificación profesional, aportaciones al empleo o a la producción y, asesoramiento y orientación profesional, a través del apoyo tecnológico y el saber experto.

CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

El centro tiene la responsabilidad social de contribuir al desarrollo local a través de diferentes acciones de educación y trabajo, bien a través del uso compartido de instalaciones o recursos tecnológicos, bien a través de sus recursos humanos. Todo ello con la finalidad de distribuir equitativamente las oportunidades de acceso a la educa-

ción, al trabajo y la función social asociada, así como la intención de generar un clima social de alta valoración del conocimiento como instrumento de valor económico y social. Integra como parte de su quehacer cotidiano todo lo que ocurre afuera del Centro, con elemento vinculante de mutua referencia, y que facilita la mejora tanto de la vida institucional como de la comunitaria.

INDICADORES DE EVALUACIÓN ASOCIADOS

- CUADRO RESUMEN DE INDICADORES VINCULADOS A LA EMPATÍA INSTITUCIONAL

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
EMPATÍA INSTITUCIONAL	Docencia	31	Tasa de éxito académico por curso escolar (porcentaje de alumnos que progresan adecuadamente).
		32	Ratio alumnos/ docente.
		33	Nº de investigaciones educativas realizadas por equipos internos, al año.
		34	Tasa de cobertura de tutorías individualizadas a alumnos.
		35	Tiempo medio mensual de dedicación de los docentes a la preparación de programaciones y actividades de aula.
	Garantía social	36	Tasa de cobertura del Plan de Bienestar (alimentación, salud, atención psicológica y apoyo al rendimiento educativo), sobre población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).
		37	Porcentaje de recursos autogestionados dedicados al programa de Bienestar Social del Colegial.
	Interacción con el mercado de trabajo	38	Tasa de cobertura del programa de pasantías de alumnos.
		39	Nº de acciones anuales en las que participa el centro con el sector productivo local (ferias, exposiciones, muestras, etc.).
	Prestación de servicios a empresas	40	Nº de empresas a las que el colegio presta algún servicio por año (información, asistencia técnica, asesoría tecnológica, mantenimiento de equipos, servicios).
		41	Nº de proyectos del colegio en el que participan empresas, anualmente.
	Contribuciones al desarrollo de la comunidad	42	Nº de actividades / servicios ofrecidos por años por el centro, que lo relacionan con la comunidad local.
43		Grado de satisfacción familiar y social sobre los servicios educativos del Colegio.	

• ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES DE EMPATÍA INSTITUCIONAL

Indicador N° 31	Proceso crítico	DOCENCIA		
Nombre del indicador	TASA DE ÉXITO ACADÉMICO POR CURSO ESCOLAR (PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE PROGRESAN ADECUADAMENTE).			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del porcentaje de alumnos que progresan adecuadamente y promocionan de curso en su año natural.			
Unidad de medida: N° de alumnos que progresan adecuadamente frente al total de alumnos.	Fuente: Expedientes académicos.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+80 %	79-61%	60-51%	-50%
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 32	Proceso crítico	DOCENCIA		
Nombre del indicador	RATIO ALUMNOS / DOCENTE.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Valora la posibilidad de prestación de enseñanzas diversificadas según las necesidades de cada alumno.			
Unidad de medida: N° de alumnos por grupo escolar y docente.	Fuente: Registro institucional.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 33	Proceso crítico	DOCENCIA		
Nombre del indicador	N° DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS ANUALES REALIZADAS POR LOS EQUIPOS INTERNOS AL AÑO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de investigaciones que proponen los distintos grupos de trabajo de la institución que pretenden dar solución a algún problema/situación detectado.			
Unidad de medida: Cantidad de investigaciones.	Fuente: Proyectos de investigación.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 34	Proceso crítico	DOCENCIA		
Nombre del indicador	TASA DE COBERTURA DE TUTORÍAS INDIVIDUALIZADAS A ALUMNOS.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del porcentaje de la población escolar que es atendida en el espacio de tutorías.			
Unidad de medida: Porcentaje de alumnos atendidos sobre el total de alumnos.	Fuente: Evaluación del Plan de tutorías.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

Indicador N° 35	Proceso crítico	DOCENCIA		
Nombre del indicador	TIEMPO MEDIO MENSUAL DE DEDICACIÓN DE LOS DOCENTES A PREPARACIÓN DE PROGRAMACIONES Y ACTIVIDADES DE AULA.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del carácter científico de las enseñanzas distribuidas.			
Unidad de medida: N° horas/mes.	Fuente: Registros docentes.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

Indicador N° 36	Proceso crítico	GARANTÍA SOCIAL		
Nombre del indicador	TASA DE COBERTURA DEL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL, ALIMENTACIÓN, ETC., DE ALUMNOS SOBRE POBLACIÓN ESCOLAR CON NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del número de alumnos atendidos en sus necesidades de alimentación, salud, apoyo psicológico y/o apoyo al rendimiento académico sobre el total de alumnos carenciados del colegio.			
Unidad de medida: N° de alumnos atendidos/N° alumnos curados?????	Fuente: Registros del programa.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

Indicador N° 37	Proceso crítico	GARANTÍA SOCIAL		
Nombre del indicador	PORCENTAJE DE RECURSOS AUTOGESTIONADOS DEDICADOS AL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL DEL COLEGIAL.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del grado de prioridad que asigna el Colegio a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos, como estrategia de mejora del rendimiento educativo de los alumnos.			
Unidad de medida: Porcentaje de recursos.	Fuente: Datos del Programa de Bienestar.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 38	Proceso crítico	INTERACCIÓN CON EL MERCADO DE TRABAJO		
Nombre del indicador	TASA DE COBERTURA DEL PROGRAMA DE PASANTÍAS DE ALUMNOS.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Porcentaje de alumnos, sobre el total, que participan en programas de pasantías y aprendizaje en situaciones de desempeño real.			
Unidad de medida: Cantidad de alumnos por participantes en garantías /cantidad de alumnos total por 100.	Fuente: Evaluación del programa de pasantías.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 39	Proceso crítico	INTERACCIÓN CON EL MERCADO DE TRABAJO		
Nombre del indicador	N° DE ACCIONES ANUALES EN LAS QUE PARTICIPA EL CENTRO CON EL SECTOR PRODUCTIVO LOCAL (FERIAS, EXPOSICIONES, ETC.).			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere a la cantidad de acciones anuales en las que la institución interactúa con el mercado de trabajo local, ya sea para realizar muestras de productos y servicios que oferta así como para conocer al entorno laboral local.			
Unidad de medida: Cantidad de actividades.	Fuente: Registro de actividades institucionales.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 40	Proceso crítico	PRESTACIÓN DE SERVICIOS A EMPRESAS		
Nombre del indicador	N° DE EMPRESAS A LAS QUE EL COLEGIO PRESTA ALGÚN SERVICIO, POR AÑO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad instalada del Colegio para la prestación de servicios valorados por las empresas (capacitación, selección de personal, asesoría tecnológica, mantenimiento de equipos, etc). Indirectamente supone un reconocimiento de la capacidad docente del Colegio.			
Unidad de medida: Cantidad de empresas.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 41	Proceso crítico	PRESTACIÓN DE SERVICIOS A EMPRESAS		
Nombre del indicador	N° DE PROYECTOS DEL COLEGIO EN EL QUE PARTICIPAN EMPRESAS ANUALMENTE.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad de relación institucional y de la valoración de las empresas por las actividades docentes y técnicas del Colegio.			
Unidad de medida: N° de Proyectos.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 42	Proceso crítico	CONTRIBUC. AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD		
Nombre del indicador	N° DE ACTIVIDADES / SERVICIOS POR AÑO OFRECIDOS POR EL CENTRO, QUE LO RELACIONAN CON LA COMUNIDAD LOCAL.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de los esfuerzos del Colegio para apoyar el desarrollo social y productivo de su entorno.			
Unidad de medida: Cantidad de actividades / servicios a la sociedad local.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+10	5-10	Menos de 3	0
Valor ideal del indicador	+10	Valor mínimo del indicador		3

Indicador N° 43	Proceso crítico	CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD		
Nombre del indicador	GRADO DE SATISFACCIÓN FAMILIAR Y SOCIAL SOBRE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DEL COLEGIO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la valoración positiva de la comunidad educativa sobre la actividad del Colegio y expresa la eficiencia del Colegio como servicio público-cuenta de los esfuerzos del Colegio para apoyar el desarrollo social y productivo de su entorno.			
Unidad de medida: Tasa de padres y madres satisfechos o muy satisfechos.	Fuente: Encuesta ad hoc.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+10	5-10	Menos de 3	0
Valor ideal del indicador	+10	Valor mínimo del indicador		3

• **ESQUEMA DE CUESTIONES RELEVANTES**

ÁMBITO DE EVALUACIÓN: EMPATÍA INSTITUCIONAL	
Fecha de los encuentros:	
Detalle de participantes:	
CUESTIONES O TEMAS RELEVANTES	EVIDENCIAS QUE SE POSEEN
• Formas de organización de las tutorías. Cobertura y aspectos/temáticas que abarca.	
• Capacidad para revisar, actualizar y adecuar los contenidos curriculares.	
• Mecanismos de garantía social del Centro. Ordenación de servicios complementarios de ayuda a los estudiantes.	
• Forma en la que el centro interacciona con el mercado de trabajo local.	
• Actividades que realiza en Centro para la prestación de servicios a empresas locales. Frecuencia y temáticas que abarca.	
• Formas en que la institución contribuye en el desarrollo social y productivo de su zona.	
• Establecimiento de convenio de prácticas y pasantías para los estudiantes.	
• Grado de satisfacción de los usuarios de los distintos servicios que oferta el centro: formación, asesoría, prácticas, etc.	
• Forma de comprobación de la calidad de los servicios que presta.	

RESULTADOS ESPERADOS

1. Las titulaciones del Centro se configuran en torno a un currículo por competencias profesionales, el cual integra los elementos de conocimiento profesional y el conjunto de comportamientos profesionales demandados por las empresas a los alumnos en situaciones de desempeño real.
2. A través de la acción tutorial se establecen en el centro espacios de encuentro personalizado entre docentes y alumnos facilitando la regulación de conflictos.
3. El compromiso integral de la institución educativa con todos los planos de la realidad vital de los estudiantes, mejora su rendimiento, previene conflictos a medio y largo plazo y refuerza el ejercicio real de igualdad de oportunidades. Con ello, se genera un espacio para el ejercicio de la corresponsabilidad social. El centro se constituye en un espacio de atención preferente a la infancia y la juventud y compromete al resto de los actores sociales en dicho objetivo.
4. Se consigue establecer dentro de la escuela un equipo estable para la búsqueda de soluciones a problemáticas de cada entorno local, con posibles acercamientos a otras instituciones que ayuden a resolver las mismas.
5. El centro se consolida como ofertante de profesionales, con un perfil especializado y acorde a las demandas del mercado de trabajo.
6. El Centro contribuye a la promoción de dinámicas sociales necesarias para transformar paulatinamente el modelo económico/ productivo, pasando de procesos productivos intensivos en mano de obra a procesos intensivos en conocimiento.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVOS

1. Generar conocimiento significativo mediante la consolidación de equipos de trabajo, en donde se fomente una cultura de reflexión e indagación permanente sobre la propia realidad (tanto en el ámbito académico, técnico, psico social, productivo, etc.), a través de la implementación de distintos dispositivos en los que se privilegie el aprendizaje organizacional, la participación en redes de aprendizaje, etc.
2. Realizar la toma de decisiones curriculares y pedagógicas como respuesta fundamentada sobre las demandas sociales y productivas del entorno.
3. Disponer de un equipo profesional que se actualiza, de manera permanente y sistemática, a través de distintos mecanismos de capacitación, en las competencias técnicas y didácticas que cada profesional requiere, en función de un plan de formación docente. Determinar si la selección y promoción docente están basados en un sistema objetivo de demostración de competencias profesionales.

IDEAS CLAVE

En este ámbito de evaluación se espera que el Centro consiga romper la tradicional lógica subjetiva, que considera que el fin último de los Centros de Formación Profesional es la producción masiva de egresados, que no evalúa ni se preocupa por verificar ni el significado social ni la idoneidad formativa de las especialidades que imparte, para empezar a sentar precedentes y lograr que se conviertan en instituciones cuya función principal es la capacidad para administrar, gestionar y construir conocimiento socialmente significativo. Se entiende que la **administración del conocimiento** hace referencia al proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información, para transformarla, de forma colaborativa en conocimiento, de modo que, con ello, se ayude a comprender mejor los asuntos y se aproveche la experiencia acumulada sobre ellos para beneficio de los miembros de la organización.

Esto significa que el Centro es capaz de transformar la información que obtiene del entorno en conocimiento, para mejorar y optimizar el saber, para aprender más rápidamente y de manera constante, para poner ese saber y ese aprendizaje al servicio de los demás, tanto de su comunidad interna como de la externa. Esto implicará que se plantee como objetivo capturar, clasificar, utilizar y re-crear información y conocimiento transformándolo en productos y/ o servicios que generen valor. En pocas palabras que sepa mirar, descubrir, indagar, recolectar del entorno (social, productivo, educativo, etc.) toda la información que le puede ser útil para analizar su posición, realizando **investigaciones** que le permitan dar una respuesta educativa lo más adecuada y ajustada posible, en las áreas en las que se especialice.

Asimismo, esta capacidad hace referencia a la **capacidad innovadora** del centro, en tanto se consolida como espacio para crear, para realizar I+D, donde se valora positivamente la participación de sus miembros en **redes de aprendizaje** variados, en el que se fomenta el trabajo en equipo, mediante la constitución de **grupos de alto rendimiento** cuya meta principal sea la construcción de conocimiento significativo y relevante, que ayude a la propia institución y, por extensión, a la comunidad en la que se encuentra inserta, a mejorar las condiciones de vida de los distintos actores sociales que actúan e interactúan con ella.

Para conseguirlo una de las cuestiones que se convierte en piedra angular para regular este proceso es la capacidad que tenga la institución para gestionar sus propios recursos humanos, profesionales, tanto en su promoción

como en la mejora de su desempeño. Si consideramos que son ellos los que deberán impulsar la dinámica que permita consolidar el bagaje de aprendizaje organizativo del que se viene hablando, convirtiéndose, adicionalmente, en modelo de referencia de los alumnos, deberá fomentar especialmente la **capacitación, perfeccionamiento y actualización técnica y didáctica** del mismo. Asimismo, la creación y puesta en marcha de un Sistema de **Evaluación de Desempeño** mediante el cual todo el personal sea valorado en sus competencias profesionales, y que permita:

- a los implicados conocer fortalezas y debilidades y desarrollar un plan que les permita mejorar su desempeño;
- a la comunidad, realizar un control y seguimiento de las capacidades de los agentes educativos.

PROCESOS CRÍTICOS

INVESTIGACIÓN SOCIOLABORAL

El funcionamiento de los Centros de Formación Profesional depende de distintas influencias tanto internas como externas que van condicionando su particular forma de relacionarse con el entorno. La manera en que éstos sean capaces de conocer y profundizar en el estudio de la realidad que la rodea, de las distintas formas de producir y organizar el trabajo, cambios de tipo funcional y tecnológico, a fin de realizar las adaptaciones oportunas facilitará una toma de decisiones ajustada a la satisfacción de la demanda de cada realidad local. Es por ello que el fomento de una cultura indagadora y reflexiva sobre las posibilidades sociolaborales constituirá un valor añadido importante en la adaptación de todos los procesos de enseñanza – aprendizaje involucrados, desde aspectos de tipo conceptual hasta aquellos que tengan que ver con prácticas de ejecución de tareas e, incluso, actitudes ante el trabajo.

INNOVACIÓN DESARROLLO DE PRODUCTOS

Desde una postura más innovadora, que supera la lógica tradicional de la escuela como mera productora de egresados, se pretende incorporar la idea de una institución educativa con capacidad creativa y que facilita el desarrollo de productos útiles a la sociedad a la que sirve. Esto significa propiciar espacios donde se pueda inventar y experimentar con los recursos técnicos en los que cada centro se especializa, que se fomenten proyectos de investigación y desarrollo en el que se indague sobre nuevos productos o procesos, o el mejoramiento de los actuales. Así se otorga valor al conocimiento colectivo, ya que todos los agentes implicados en la vida institucional se comprometen a conocer más y mejor las posibilidades tecnológicas y pueden diseñar estructuras donde aplicar los conocimientos para construir bienes que sean potencialmente comercializables.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se puede definir como un primer nivel en la administración del conocimiento, que involucra la disponibilidad y el acceso a información significativa y relevante que será decodificada, codificada y recodificada de acuerdo a ciertos criterios, que será analizada y discutida, y que facilitará nuevas construcciones de conocimiento, tanto individuales como colectivas. Para ello se deberá propiciar la inserción de la institución en redes de aprendizaje de las cuales obtener y a las cuales aportar conocimiento de diversa índole, ya sea de aspectos didácticos, tecnológicos, productivos, organizacionales, etc. Esto significa el convencimiento de todos los actores sobre la importancia de mantener una actitud abierta y comunicativa que permita el intercambio a nivel local, nacional e incluso internacional que lleve a conocer distintas maneras de organizar la diversidad de contenidos.

GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZATIVO

Con este proceso se pretende sistematizar aquellas formas de hacer y operar, de tipo profesional y organizacional, que involucren los distintos aspectos de vida institucional. Es decir, que se incorporen estilos y formas de enfrentarse a las tareas, de organizar y trabajar en equipos, de plantear y solucionar problemas de diversa índole, de diseñar estrategias de enseñanza- aprendizaje adecuados a cada especialidad técnica, en fin, de construir conocimiento significativo que pueda ser aplicado tanto en cuestiones funcionales como técnico-académicas y que permita compartir modelos teóricos y operativos, coherentes (con los valores institucionales) y consensuados (por todo el equipo profesional. En este sentido se pretende que el centro se transforme en una organización que aprende, que cualifica de manera permanente y en donde se institucionaliza la mejora.

ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA

La formación de los recursos humanos se considera un aspecto fundamental y prioritario en cualquier organización moderna. Los Centros de Formación Profesional, al ser instituciones con un rol especialmente significativo y relevante para el desarrollo social local, necesita implementar dispositivos formativos que permitan a su equipo profesional mantenerse actualizado, de manera continua, en los avances teóricos y prácticos, tanto de los aspectos didácticos (estilos y metodologías de enseñanza – aprendizaje) como organizacionales y técnicos (vinculados con la tecnología punta), para el desarrollo profesional particular y a fin de que la transmisión a los alumnos se realice mediante un currículum con significado social, en conocimientos actualizados que aseguren una posterior inserción profesional óptima.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Con ello se hace referencia al conjunto de procedimientos que contribuyen a la vinculación de los miembros de una organización con los objetivos de ésta mediante la comunicación de metas y el aprovechamiento de la fuerza de trabajo, optimizando ambas partes y mejorando el rigor en la toma de decisiones. Dicho desempeño se considerará a nivel grupal e individual y, básicamente, debería constar de tres fases, realizadas de manera conjunta con cada equipo y persona: la planificación, donde se identifiquen expectativas de desempeño y se definan tanto los objetivos (que son aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto) como las competencias (que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos). La fase de seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual. Finalmente, la revisión, que es cuando se evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias, identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

INDICADORES DE EVALUACIÓN ASOCIADOS

- CUADRO RESUMEN DE INDICADORES VINCULADOS A LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONOCIMIENTO

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Investigación sociolaboral	44	Nº de investigaciones realizadas por año sobre el entorno socio laboral y el mercado de trabajo.
	I+D de productos	45	Nº de proyectos vivos de Investigación + Desarrollo de productos vinculados a la especialidad técnica de referencia del colegio.
	Gestión de la información	46	Nº de horas promedio dedicadas trimestralmente por los equipos profesionales a acceder a información técnica y didáctica, procesarla y asimilarla.
		47	Nº de fuentes de información que la institución educativa pone a disposición de los equipos profesionales.
	Gestión del talento organizativo	48	Nº de horas trimestrales dedicadas por los profesionales del colegio a la participación en equipos específicos de mejora.
		49	Nº de actividades trimestrales dedicadas al intercambio de conocimientos y experiencias por los equipos docentes.
	Actualización técnica y didáctica	50	Porcentaje de docentes y directivos que participan en acciones de formación vinculados a su especialidad anualmente.
		51	Nº de horas promedio dedicadas anualmente a la capacitación y perfeccionamiento por el personal docente y directivo.
	Gestión del desempeño	52	Porcentaje de profesionales evaluados anualmente en su desempeño.
		53	Porcentaje de profesionales evaluados que obtienen una calificación de satisfactorio.

• ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Indicador N° 44	Proceso crítico	INVESTIGACIÓN SOCIOLABORAL		
Nombre del indicador	N° DE INVESTIGACIONES REALIZADAS ANUALMENTE SOBRE EL ENTORNO SOCIO LABORAL Y EL MERCADO DE TRABAJO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del interés y la capacidad para recopilar datos significativos sobre el entorno productivo y el mercado de trabajo, que serán utilizados para redefinir el contenido de la oferta de capacitación.			
Unidad de medida: Cantidad de investigaciones.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	+2	2	I	0
Valor ideal del indicador	2	Valor mínimo del indicador		I

Indicador N° 45	Proceso crítico	INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS		
Nombre del indicador	N° DE PROYECTOS DE I+D DE PRODUCTOS VINCULADOS A LA ESPECIALIDAD TÉCNICA DE REFERENCIA DEL COLEGIO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad del colegio para producir; analizar la demanda de productos del mercado y satisfacerla a través de diseños específicos.			
Unidad de medida: Cantidad de proyectos.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
	3	2	I	0
Valor ideal del indicador	2 proyectos simultáneos	Valor mínimo del indicador		I proyecto

Indicador N° 46	Proceso crítico	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		
Nombre del indicador	N° DE HORAS PROMEDIO DEDICADAS TRIMESTRALMENTE POR LOS EQUIPOS PROFESIONALES A ACCEDER A INFORMACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA, PROCESARLA Y ASIMILARLA.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la voluntad del colegio por estar actualizado y al día en cantidad y calidad de información técnica manejada.			
Unidad de medida: N° de horas.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 47	Proceso crítico	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		
Nombre del indicador	N° DE FUENTES DE INFORMACIÓN QUE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PONE A DISPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS PROFESIONAL.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la voluntad del equipo directivo por poner a disposición de los equipos docentes recursos técnicos y didácticos.			
Unidad de medida: Cantidad de fuentes.			Fuente: Registro de actividades.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 48	Proceso crítico	GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZATIVO		
Nombre del indicador	N° DE HORAS TRIMESTRALES, DEDICADAS POR LOS PROFESIONALES DEL COLEGIO A LA PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS ESPECÍFICOS DE MEJORA.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del grado de participación de los equipos técnicos, docentes y directivos en actividades profesionales de mejora de la Institución.			
Unidad de medida: Cantidad de horas.			Fuente: Registro de actividades.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 49	Proceso crítico	GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZATIVO		
Nombre del indicador	N° DE ACTIVIDADES TRIMESTRALES DEDICADAS AL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS POR LOS EQUIPOS DOCENTES.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad de los equipos de trabajo para generar mecanismos de intercambio que permitan mejorar la labor docente.			
Unidad de medida: N° de horas dedicadas a actividades de intercambio.			Fuente: Registro de actividades.	
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 50		Proceso crítico			ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA		
Nombre del indicador		PORCENTAJE DE DOCENTES Y DIRECTIVOS QUE PARTICIPAN ANUALMENTE EN ACCIONES DE CAPACITACIÓN VINCULADAS A SU ESPECIALIDAD.					
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:				
Significado técnico y/o social del indicador		Da cuenta de la cultura profesional instalada y del valor asignado a la cualificación profesional permanente por los docente, especialmente en titulaciones técnicas.					
Unidad de medida: Cantidad docentes y directivos formados/Cantidad total docentes/directivos.			Fuente: Registro de actividades.				
Calificación del valor del indicador		Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente		
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador					

Indicador N° 51		Proceso crítico			ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA		
Nombre del indicador		N° DE HORAS PROMEDIO DEDICADAS ANUALMENTE A LA CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO POR EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO.					
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:				
Significado técnico y/o social del indicador		Da cuenta del esfuerzo individual dedicado a tareas de cualificación profesional permanente por los docentes y directivos.					
Unidad de medida: Cantidad de horas.			Fuente: Registro actividades.				
Calificación del valor del indicador		Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente		
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador					

Indicador N° 52		Proceso crítico			GESTIÓN DEL DESEMPEÑO		
Nombre del indicador		PORCENTAJE DE PROFESIONALES EVALUADOS ANUALMENTE EN SU DESEMPEÑO.					
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:				
Significado técnico y/o social del indicador		Da cuenta del grado de compromiso de los equipos profesionales con la institución educativa y de forma genérica con los servicios públicos y su función social.					
Unidad de medida: Porcentaje de docentes y directivos evaluados.			Fuente: Registro de actividades.				
Calificación del valor del indicador		Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente		
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador					

Indicador N° 53	Proceso crítico	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO		
Nombre del indicador	PORCENTAJE DE PROFESIONALES EVALUADOS QUE OBTIENEN UNA CALIFICACIÓN DE SATISFACTORIO.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la eficacia de la Institución Educativa su función didáctica y social, como sistema de transferencia tecnológica al territorio.			
Unidad de medida: Porcentaje de docentes y directivos con calificación satisfactoria.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

- **ESQUEMA DE CUESTIONES RELEVANTES**

ÁMBITO DE EVALUACIÓN: ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Fecha de los encuentros:	
Detalle de participantes:	
CUESTIONES O TEMAS RELEVANTES	EVIDENCIAS QUE SE POSEEN
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de investigaciones que se llevan a cabo en la institución. Participantes. Resultados. Divulgación a la comunidad educativa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad de la institución para adaptarse a los cambios del entorno mediante las adecuaciones curriculares y prácticas que requieran. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad innovadora de la institución. Otorgamiento de espacios y tiempos para la generación e ideas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras para el desarrollo de productos potencialmente comercializables. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los diferentes colectivos en redes de aprendizaje vinculados al a educación para el trabajo y a sus especialidades. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos sociales, educativos, culturales, productivos, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad y trabajo en los equipos de mejora y alto rendimiento. Resultados y productos implementados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación de los equipos profesionales a la capacitación y perfeccionamiento técnico y didáctico. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de construir espacios para el intercambio enriquecedor y el aprendizaje organizativo. Participación y divulgación de la Comunidad Educativa. 	

RESULTADOS ESPERADOS

1. El Centro promueve la cultura de indagación, reflexión y aprendizaje permanente, haciendo educativos todos los entornos y situaciones institucionales, analizando influencias externas e internas que van conformando la realidad y el contexto en el que se desempeña el Centro. En este proceso intervienen todos los actores de la comunidad para:
 - conocer la realidad sociolaboral del entorno local (oferta y demanda del mercado, cambios productivos y tecnológicos, competencias requeridas por el sector productivo, etc.);
 - estudiar las necesidades sociales y económicas de su zona y ser capaz de elaborar alternativas, ofreciendo productos o la prestación de servicios especializados, que satisfagan las mismas. Se convierte de esta manera en un centro de referencia en su comunidad local;
 - ser capaz de crear un clima comunicacional abierto a intercambios y redes de tipo interno y con el mundo exterior, que le aportarán experiencias y contenidos alternativos y le permitirán generar nuevos conocimientos, ensayar experiencias, elaborar proyectos mas enriquecedores e innovadores;
2. El Centro posee un equipo profesional comprometido con la misión y los valores institucionales, que se evidencian en:
 - mantener una actitud de aprendizaje permanente en aspectos didácticos, técnicos u organizacionales, a nivel individual (cada persona conoce sus competencias, puede definir un proyecto profesional individualizado, se compromete con el logro de objetivos y metas, etc.) y colectivo (se poseen estructuras de trabajo en equipo, se gestiona el talento organizativo de manera adecuada, se poseen criterios unificados de ejercicio profesional, etc.);
 - sostener planes de formación y actualización ajustados a las necesidades del propio centro, mediante capacitaciones que se focalizan en mejorar las competencias básicas y técnicas de todo su equipo para incrementar la calidad de la enseñanza que imparte;
 - considera la gestión de los recursos humanos como clave para la eficiencia institucional y por ello es capaz de diseñar, de manera consensuada, objetivos de trabajo profesional individual y para los equipos orientados a la mejora del desempeño.

GENERACIÓN DE VALOR

OBJETIVOS

1. Generar una oferta de productos y servicios propios diferenciales. Es decir, diseña e implementa, divulga y comercializa productos y servicios acordes a sus especialidades que le permite obtener recursos económicos propios.
2. Desarrollar la capacidad creativa de sus miembros, que aprenden a enfrentarse a los problemas desde nuevos ángulos, imaginando fórmulas diferentes para el desempeño óptimo de sus funciones.
3. Medir la eficacia de las acciones de capacitación de la institución, en términos de resultados de integración laboral de los alumnos y generación de capacidad emprendedora.

IDEAS CLAVE

La aspiración en este ámbito consiste en trascender la postura tradicional que identifica la escuela técnica como mera productora de egresados, en la mayoría de los casos, con titulaciones de escaso significado para la realidad social a la que asiste. En cambio propone una postura en la que los Centros se convierten en generadores de valor añadido, para la propia institución y para el entorno social más inmediato. Es por ello que la preocupación esencial es la de constituirse en una entidad que, además de transferir conocimientos y habilidades significativas para los alumnos, posea actividades que le permitan diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar productos y servicios diferenciales a un universo de clientes (alumnos, padres, empresarios) que defina idóneos.

Investigación y desarrollo de productos y servicios de alta calidad y bajo precio, que incorporen todas las ventajas de la innovación tecnológica.

Diseño de nuevos productos, servicios y procesos que adecuen continuamente la cadena de valor a las tecnologías y modos de producción, distribución y comunicación más eficaces.

Producción – Compras. Realización de las operaciones a través de las tecnologías productivas más eficientes y eliminando toda actividad que no añada valor. También puede incorporarse la actividad de los proveedores de materias primas (y otros suministros), a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continua de costos.

Publicidad: actividad por la cual la institución se vuelca al mundo exterior, mostrando los valores de los productos y servicios y demostrando a los clientes que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad también debe investigar la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios.

Formas de distribución y entrega: es la actividad por la cual los productos o servicios son puestos a disposición de los clientes. Es importante porque constituye el buen fin de toda la cadena de valor generada por la empresa.

Servicios de consultoría o asesoría: se encarga de mantener e incrementar la clientela, brindando servicios complementarios.

El objetivo será la conformación de una organización capaz de analizar las demandas sociales y productivas de su entorno a fin de diseñar y poner a disposición de la comunidad en la que se haya inserta, productos y servicios que le permitan obtener recursos propios. Se genera así una institución con una cultura orientada por una visión comercial, en que sus miembros participan de manera comprometida, fomentado por el sentido de la oportunidad y de desarrollo social.

El Centro se orienta claramente a la obtención de resultados provocando efectos positivos tanto en el incremento de recursos financieros como en el aprendizaje de los alumnos, que pueden visualizar los procesos productivos y la formulación de proyectos desde el inicio hasta la implementación, evaluación y el posterior proceso de mejora y ajustes. Se considera que esto produce una ventaja de tipo comparativo con respecto a otras instituciones (escolares o no) que posicionan al centro de manera diferencial, con el consiguiente incremento de prestigio social, ya que el Centro es visto como desarrollador de propuestas comprometidas y que ayudan a alivianar las dificultades de la realidad social. En definitiva, el Centro se convierte en generador de métodos de trabajo y patentes con valor comercial para el sector productivo de su entorno local de referencia y produce bienes y servicios de interés didáctico y económico.

PROCESOS CRÍTICOS

En este ámbito se pretende profundizar sobre la importancia de repensar la institución educativa orientada clara y efectivamente a la generación de valor añadido en múltiples dimensiones, ya que su intencionalidad central es la de dejar de ser ejecutora de gastos para convertirse en fuente y origen de diversas iniciativas que le provean de nuevos y mejores recursos y la distinguan en su entorno social. En este sentido, la convicción de reorientar su función social tradicional para convertirse en una institución que capacita para el mundo laboral, ligado a la oferta y demanda real del sector productivo local, genera expectativas en cuanto a la posibilidad de creación de nuevos roles que puede llegar a desempeñar.

IDEAS Y PATENTES

Este proceso se asocia con la posibilidad de crear en la institución un entorno que propicie y fomente la generación de ideas por parte de todos los miembros, pero especialmente por parte del equipo docente (al menos que sea éste quien dirija los procesos).

Supone otorgar espacios, físicos y simbólicos, para la construcción de conocimientos y el desarrollo de capacidades (como las de pensamiento autónomo), mediante la invención de productos y/o servicios que puedan transformarse en fuente de financiación y generación de recursos propios. Para ello se propone instalar mecanismos sistemáticos que estimulen la concepción y el desarrollo y puesta en marcha de ideas que sean evaluadas, de forma conjunta, como potencialmente rentables. Asimismo la obtención de patentes, según la normativa ecuatoriana, permitiría el aseguramiento de recursos económicos para reinvertir en las cuestiones que la Comunidad considere prioritarias, incluido el incentivo a las personas y equipos implicados.

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Profundamente ligado a lo anterior; la capacidad de producir y distribuir comercialmente productos así como la prestación de servicios generados por el Centro, que estén avalados por estudios de mercado consistentes y en los que se valoren la factibilidad de llevarlos a cabo, constituyen una fuente de generación de valor adicional. Además de conseguir incrementar los recursos económicos con los beneficios generados por este tipo de iniciativas, el Centro consigue elevar el prestigio e imagen frente a la comunidad, debido a que se transforma en una organización capaz de ofrecer: productos y servicios de calidad, oportunidad de involucrar a diversos actores sociales, favorecer una cadena de intercambios mutuamente enriquecedores, dar soluciones y respuestas creativas y que presenten ventajas competitivas a distintas demandas económico- sociales, fomentar el aprendizaje de la dinámica empresarial en procesos productivos reales, entre muchas cosas.

PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS ESCOLARES

Este proceso apunta a valorar la capacidad de la institución educativa para promover en los alumnos el diseño y la puesta en marcha de negocios rentables, tanto individual como colectivamente, que ofrezcan oportunidades alternativas para la inserción laboral y favorezcan el desarrollo de una economía social basada en respuestas concretas y ajustadas a las necesidades locales. Se espera que el Centro provoque un efecto modélico sobre las capacidades involucradas en cualquier proyecto productivo, al constituirse en sí mismo, y gracias a la producción comercial y la prestación de servicios que logren prosperar, en ejemplos de dicha actitud emprendedora. Para ello, la utilización de los medios y aprendizajes organizativos se deberán considerar como contenidos de aprendizaje y apoyo a la citada actividad.

INSERCIÓN LABORAL DE EGRESADOS

El resultado de un efectivo y real rendimiento de instituciones dedicadas a la formación profesional debería ser su capacidad para transmitir conocimientos significativos, ligados a los sectores productivos de las especialidades técnicas que imparte, de su entorno local inmediato, que le permitan a los egresados insertarse laboralmente de manera adecuada y en un tiempo mínimo, con todas las competencias que el mercado, en ese momento y contexto histórico, les requieren. Es por ello que el seguimiento en este sentido, se podría afirmar, constituye la razón de ser de la organización. Medir esta capacidad supondrá romper la lógica inmediateista y despreocupada de los centros educativos, comprometiéndolo con el desarrollo profesional futuro de sus egresados, lo cual genera un valor añadido importante puesto que vincula centro educativo- mercado laboral y le permite ser una fuente eficaz y objetiva de comprobación de la idoneidad formativa del mismo.

INDICADORES DE EVALUACIÓN ASOCIADOS

- CUADRO RESUMEN DE INDICADORES VINCULADOS A LA GENERACIÓN DE VALOR

ÁMBITO	PROCESOS CRÍTICOS	Nº	INDICADORES
GENERACIÓN DE VALOR	Ideas y patentes	54	Nº de ideas registradas anualmente, contributivas a la mejora de la institución educativa para la solución de problemas docentes o de gestión.
		55	Nº de patentes efectivas que registra anualmente el colegio.
	Producción y distribución comercial	56	Porcentaje del presupuesto generado con recursos de autogestión a través de la puesta en marcha de un proyecto productivo.
	Promoción de emprendimientos escolares	57	Nº de emprendimientos escolares promovidos anualmente.
		58	Nº de emprendimientos escolares vivos, después del tercer año de su puesta en marcha.
	Inserción laboral de egresados	59	Tasa de inserción laboral de los egresados durante el primer año de egreso, en actividades laborales no vinculadas a su especialidad.
Actualización técnica y didáctica	60	Tasa de inserción laboral de egresados durante el primer año de egreso, en actividades profesionales vinculadas a su especialidad técnica.	

• ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR

Indicador N° 54	Proceso crítico	IDEAS Y PATENTES		
Nombre del indicador	N° DE IDEAS REGISTRADAS ANUALMENTE, CONTRIBUTIVAS A LA MEJORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DOCENTES O DE GESTIÓN.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	N° de ideas generadas en grupos de trabajo para la mejora de la institución educativa. Da cuenta de la orientación a resultados del colegio.			
Unidad de medida: Cantidad de ideas generadas y aplicadas.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 55	Proceso crítico	IDEAS Y PATENTES		
Nombre del indicador	N° DE PATENTES EFECTIVAS QUE REGISTRA ANUALMENTE EL COLEGIO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta del n° de patentes con registro legal, propiedad de la institución educativa.			
Unidad de medida: Cantidad de patentes registradas.	Fuente: Registro de patentes del estado.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 56	Proceso crítico	PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL		
Nombre del indicador	PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO GENERADO CON RECURSOS DE AUTOGESTIÓN A TRAVÉS DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO PRODUCTIVO.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad de generación autónoma de recursos de la institución educativa. Indirectamente indica la capacidad técnica del colegio.			
Unidad de medida: Porcentaje del presupuesto autogenerado.	Fuente: Contabilidad del colegio.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador		Valor mínimo del indicador		

Indicador N° 57	Proceso crítico	PROMOCION DE EMPRENDIMIENTO ESCOLAR		
Nombre del indicador	N° DE EMPRENDIMIENTOS ESCOLARES PROMOVIDOS ANUALMENTE.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad técnica y didáctica del colegio para enseñar a producir y a emprender.			
Unidad de medida: Cantidad de emprendimientos escolares.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

Indicador N° 58	Proceso crítico	PROMOCION DE EMPRENDIMIENTO ESCOLAR		
Nombre del indicador	N° DE EMPRENDIMIENTOS ESCOLARES VIVOS, DESPUES DEL TERCER AÑO DE SU PUESTA EN MARCHA.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Da cuenta de la capacidad técnica y didáctica del colegio para orientar la actividad productiva de los emprendimientos escolares.			
Unidad de medida: N° de emprendimientos escolares.	Fuente: Registro de actividades.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

Indicador N° 59	Proceso crítico	INSERCIÓN LABORAL DE EGRESADOS		
Nombre del indicador	TASA DE INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS DURANTE EL PRIMER AÑO DE EGRESO, EN ACTIVIDADES LABORALES NO VINCULADAS A SU ESPECIALIDAD.			
Fecha de 1ª medida:			Fecha última revisión:	
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere al porcentaje de egresados que logra insertarse laboralmente en el primer año de su egreso, en actividades no vinculadas a la especialidad en la que se han formado. Da cuenta de la eficacia laboral de la educación.			
Unidad de medida: Cantidad de alumnos empleados x 100 / cantidad de alumnos egresados.	Fuente: Seguimiento de inserción.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

Indicador N° 60	Proceso crítico	INSERCIÓN LABORAL DE EGRESADOS		
Nombre del indicador	TASA DE INSERCIÓN LABORAL DE EGRESADOS DURANTE EL PRIMER AÑO DE EGRESO, EN ACTIVIDADES PROFESIONALES VINCULADAS A SU ESPECIALIDAD TÉCNICA.			
Fecha de 1ª medida:	Fecha última revisión:			
Significado técnico y/o social del indicador	Se refiere al porcentaje de egresados que logra insertarse laboralmente en el primer año de su egreso, en actividades no vinculadas a la especialidad en la que se han formado. Da cuenta de la eficacia laboral del título.			
Unidad de medida: Cantidad de alumnos empleados.	Fuente: Seguimiento de inserción.			
Calificación del valor del indicador	Excelente	Bueno	Mejorable	Deficiente
Valor ideal del indicador	Valor mínimo del indicador			

• **ESQUEMA DE CUESTIONES RELEVANTES**

ÁMBITO DE EVALUACIÓN: GENERACIÓN DE VALOR	
Fecha de los encuentros:	
Detalle de participantes:	
CUESTIONES O TEMAS RELEVANTES	EVIDENCIAS QUE SE POSEEN
• Capacidad del centro para generar productos y servicios adicionales. Posibilidades y límites. Participación de distintos actores sociales.	
• Formas de promoción de emprendimientos productivos en los escolares.	
• Diseño e implementación de sistemas y servicios de apoyo al emprendedor.	
• Gestión de la producción. Análisis del mercado, rentabilidad de los productos, diseño de planes de negocio, etc.	
• Gestión de la distribución comercial.	
• Capacidad de que los proyectos productivos se conviertan en contenidos de aprendizaje en situación real de desempeño.	
• Formas de distribución de los ingresos. Participación de los actores sociales en este tipo de decisión. Criterios de priorización de inversión.	
• Obtención y orientación a resultados: capacidad de inserción laboral de los egresados.	
• Mecanismos de seguimiento y continuidad de vinculación con los egresados. Colaboraciones y apoyos.	
• Grado de satisfacción de los clientes a nivel interno y externo.	
• Valoración y análisis de los proyectos productivos de la institución y de los egresados.	
• Creación y fomento de redes cooperativas	

RESULTADOS ESPERADOS

1. La institución se convierte en una organización orientada a resultados que agrega valor a todos sus procesos, productos y servicios que ofrece puesto que:
 - es capaz de convertirse en un espacio donde los miembros pueden desarrollar su capacidad creativa para inventar productos útiles y rentables a fin de ir diseñando planes de negocio que le provean al Centro de recursos económicos reinvertibles institucionalmente,
 - fomenta la construcción de espacios de cualificación profesional similares a los empresariales, con lo cual se “aprende haciendo y viviendo” la dinámica del sector productivo,
 - logra incrementar su prestigio en la zona de influencia ya que se consolida como proveedor de productos y servicios útiles a la comunidad local,
 - promueve en los alumnos actitudes y capacidades para el desarrollo de micro emprendimientos productivos sirviendo el mismo Centro, merced sus propios proyectos productivos, como modelo de referencia adecuado y eficiente.
2. La institución considera la inserción laboral de los alumnos como la evidencia objetiva que demuestra la efectividad de desempeño organizativo integral, puesto que en función de la misma se comprueba el valor y la idoneidad de la oferta formativa con respecto a la capacidad de absorción del mercado productivo local, y para ello, desarrolla un seguimiento sistemático de los egresados, entablando con ellos relaciones duraderas que permiten reforzar los vínculos con otras instituciones económicas.



METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN DE COLEGIOS TÉCNICOS



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Fundamentación	163
1.1. Campos de observación para la calificación.....	164
1.2. Calificaciones previstas.....	165
2. Objetivos	167
2.1. Objetivos generales.....	167
2.2. Objetivos operativos.....	167
3. Registro de información para la calificación de Colegios de Bachillerato Técnico	169
<i>Parte A</i>	169
3.1. Datos de la Institución.....	169
3.2. Datos del equipo directivo	172
3.3. Datos del equipo docente	176
3.4. Datos del contexto socioproductivo	178
<i>Parte B</i>	180
3.5. Escala de calificación.....	180
4. Sistema de valoración y calificación	205
4.1. Orientación y sentido institucional de la calificación	205
4.2. Tablas resumen de valoración y distribución de pesos relativos en la calificación final	221
4.3. Tablas de valoración cuantitativa.....	223
4.4. Tabla de puntuación	251
4.5. Matriz de calificación.....	257



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN

Resulta obvia la necesidad de fomentar la evaluación científica de los sistemas educativos, y hacer transparente para las propias instituciones educativas y para el conjunto de la sociedad la calidad objetiva y los resultados obtenidos por el sistema. Hasta la fecha, la mayoría de los esfuerzos se han concentrado en la evaluación de aprendizajes de los alumnos o por decirlo de algún modo, la evaluación de los “clientes” de las instituciones educativas. El sistema de calificación pretende contribuir al análisis causal entre la eficacia de los procesos de gestión de las instituciones educativas y los resultados obtenidos, al objeto de orientar los procesos de cambio pertinentes para optimizar dichos resultados.

Se plantea como una acción fundamental del Proyecto de Reforma de la Educación Técnica, el ...“establecer un proceso de transformación institucional realista y eficiente, que comprometa a las escuelas en la definición y la gestión del proceso, a partir de un plan de cambio que defina las metas y los resultados esperables, los tiempos de cambio y los procedimientos de organización, apoyo, seguimiento y control.” Por ello, resulta imprescindible el desarrollo de sistemas de evaluación comparada que permita conocer la evolución de cada institución educativa y realizar un diagnóstico de situación en relación con el horizonte meta definido. El Sistema de Calificación debe de orientar a los Colegios Técnicos hacia la excelencia en la gestión y la optimización de sus resultados técnicos, productivos, didácticos y sociolaborales.

En instituciones dedicadas a la educación técnica y profesional, el espacio que debe otorgarse a la planificación y ejecución de un sistema adecuado de evaluación es vital, ya que garantiza la adquisición de conocimientos y competencias para el desempeño profesional de los usuarios directos, los estudiantes, y permite que los empleadores, que deciden su incorporación al mercado laboral, adquieran confianza en las competencias laborales certificadas por la institución. Por ello, la evaluación debe de ser pensada siempre como un sistema de aprendizaje y mejora permanente, mediante el cual, la institución define la situación de partida y la situación deseable a alcanzar, a través de un plan de mejora institucional continuo.

¿Por qué un Sistema de Calificación? Durante demasiado tiempo las instituciones educativas han vivido sin ningún tipo de retroalimentación por parte de la administración. Esa situación y la falta de objetivos claros y orientaciones para el proceso de mejora han desembocado en una realidad en la cual cada Colegio de Bachillerato Técnico define su propia visión de la educación necesaria y su propia definición de eficacia y resultados. La realidad es que el sistema de educación técnica no satisface, en general, las necesidades del sistema productivo, ni las necesidades de cualificación de los alumnos para su inserción laboral, ante la falta de oferta de empleo. Hacer de la educación técnica y profesional una herramienta para el desarrollo sostenible del Ecuador es el objetivo, medir los logros alcanzados la función del sistema de calificación de Colegios Técnicos.

I.1. CAMPOS DE OBSERVACIÓN PARA LA CALIFICACIÓN

GESTIÓN DE PROCESOS

El campo de observación califica a la organización como sistema interrelacionado de procesos que contribuyen de forma conjunta al cumplimiento de la misión institucional de los colegios técnicos. Establece prioridades y provee un marco estratégico para alcanzar los objetivos propuestos a mediano y largo plazo. Pretende optimizar los procesos de administración, orientación estratégica y docencia.

GESTIÓN DE PRODUCTOS

El campo de observación califica las acciones dirigidas al auto sostenimiento del centro a través de las ideas, oferta de servicios y productos que es capaz de generar y ofrecer a la comunidad, estableciendo los mecanismos que permitirán desarrollar ofertas formativas adecuadas y proyectos productivos rentables. Por ello se apunta a la creación de sistemas de observación que permitan obtener información objetiva de las necesidades sociales y productivas de la zona.

GESTIÓN DE PERSONAS

El campo de observación identifica la estructura organizativa del Centro, y la eficacia/eficiencia potencial, para la obtención de los resultados previstos, de las personas y los procedimientos de trabajo. Orienta la gestión de los recursos humanos hacia el trabajo en equipo y la obtención de resultados empíricamente verificables. Para ello, se estimula la gestión integral del desempeño profesional de los profesionales del colegio y la mejora de la comunicación interna. Pretende potenciar la participación de todos los docentes generando confianza a través de su propio desarrollo personal y profesional.

GESTIÓN DE RECURSOS

El campo de observación califica la eficiencia de la institución en la gestión de los recursos disponibles y hace referencia a la totalidad de los medios materiales, los métodos de resolución de problemas, la elaboración de planes de mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento (maquinas y herramientas) y la optima gestión de los mismos. Asimismo orienta la gestión a la formalización de acuerdos y alianzas para la explotación y/o uso conjunto de los servicios, productos y herramientas del Colegio y de otros organismos públicos y privados.

GESTIÓN DE ALUMNOS

El campo de observación califica la eficiencia de la institución para generar servicios que disminuyan el impacto del origen social y las condiciones de vida de los alumnos en su rendimiento académico. Se centra no solo en las funciones tradicionales vinculadas a la cobertura, resultados académicos e inserción laboral, sino también en el nivel de compromiso de la institución con las condiciones de vida, estudio y trabajo de los alumnos y egresados. Apunta a la implantación de sistemas de bienestar social que ayuden a mejorar el grado de satisfacción de las necesidades básicas y la aplicación efectiva del principio de igualdad de oportunidades.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO

El campo de observación identifica la disposición y la eficacia de la institución para desarrollar actividades que potencien el prestigio y el reconocimiento social del centro, y permitan la obtención de recursos didácticos y técnicos a través del contacto y la cooperación con instituciones, empresas y profesionales del ámbito económico, social y educativo.

1.2. CALIFICACIONES PREVISTAS

El conjunto de la información, permite establecer referentes de comparación entre los Colegios Técnicos a partir de una escala de cuatro categorías:

CALIFICACIÓN A (EXCELENTE): COLEGIOS TÉCNICOS DE EXCELENCIA

Colegios Técnicos que destacan por su clara orientación a resultados y a la búsqueda de la excelencia. Satisfacen prácticamente todos los requerimientos contenidos en el estándar de gestión alcanzando puntuaciones entre 150 y 200 puntos en el Sistema de calificación. Obtienen para sus alumnos los mejores resultados académicos y de aprendizaje profesional, inserción laboral, motivación para la continuación de estudios y espíritu emprendedor.

CALIFICACIÓN B (BUENO): COLEGIOS TÉCNICOS CON UN NIVEL SUFICIENTE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE E INSERCIÓN LABORAL DE LOS ALUMNOS

Colegios Técnicos que se encuentran en fase de elaboración de algunos de los procedimientos necesarios para acercarse al horizonte-meta, si bien desarrollan los procesos básicos de acuerdo con los descriptores del estándar de gestión. Sus calificaciones oscilan entre los 100 y 150 puntos.

CALIFICACIÓN C (MEJORABLE): COLEGIOS TÉCNICOS CON DEFICIENCIAS SUBSANABLES

Colegios Técnicos que necesitan mejorar en muchos de los aspectos descritos por el estándar de gestión. Todavía no han diseñado y elaborado muchos de los procedimientos necesarios para acercarse al horizonte-meta. Obtienen calificaciones entre 50 y 100 puntos.

CALIFICACIÓN D (DEFICIENTE): COLEGIOS TÉCNICOS CON DEFICIENCIAS NO SUBSANABLES

Colegios técnicos que no se encuentran en condiciones de satisfacer los requerimientos previstos por la misión institucional del Bachillerato Técnico. Deben reciclarse para atender las necesidades del ciclo básico e incrementar la cobertura de bachillerato en otras modalidades. Obtienen calificaciones por debajo de 50 puntos.

De este modo se pretende estimular a los Colegios Técnicos en un proceso de mejora continua y orientarles al mejor cumplimiento de su importantísima función social. El sistema permitirá determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de las instituciones educativas, la posición comparada de cada institución en relación con los valores promedio provinciales y nacionales y establecer, de forma individualizada, los mecanismos de asesoramiento y apoyo necesarios para obtener los mejores resultados en cada Colegio de Bachillerato Técnico.

Las características del sistema de calificación, se pueden resumir en tres parámetros fundamentales:

- **Científico:** El sistema de calificación representa un instrumento riguroso y empírico de valoración significativa, tanto en la esfera de los resultados obtenidos por la institución como en la esfera de la eficacia potencial de los procesos de gestión, predictores de aquellos.
- **Transparente:** Los procedimientos, objetivos y herramientas de calificación son conocidos por el conjunto de la comunidad educativa, así como los resultados del proceso de calificación y las recomendaciones para la mejora.
- **Participativo:** El conjunto de la Comunidad Educativa participa en el proceso de registro de información y da fe de la veracidad de la información suministrada y de las situaciones descritas en el proceso de calificación.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS GENERALES

- Elaborar un diagnóstico básico de situación y resultados de los Colegios Técnicos del sistema, al inicio del proceso de reforma.
- Conocer la situación actual de los Colegios Técnicos de referencia para clasificarlos en función del Sistema de Calificación de Colegios Técnicos de Bachillerato Técnico chequeando su viabilidad y pertinencia.
- Sensibilizar a los equipos directivos de los Colegios Técnicos para que orienten el modelo de gestión al cumplimiento de los requerimientos descritos en el estándar.
- Desarrollar el concepto de calificación de colegios técnicos como instrumento de soporte del proceso de monitoreo y asistencia técnica del sistema de educación técnica y profesional.
- Promover la orientación a resultados de los colegios técnicos, ajustando el sistema educativo a las necesidades sociales, productivas y laborales de la República de Ecuador.

2.2. OBJETIVOS OPERATIVOS

PARA LA COORDINACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DE BACHILLERATO TÉCNICO

- Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de instituciones educativas que permita establecer procedimientos de asesoramiento a tiempo y garantizar la mejora continua de las instituciones.
- Establecer mecanismos de evaluación comparada entre centros y provincias para determinar factores condicionantes, en cada caso, del grado de eficiencia de las instituciones educativas.
- A partir de la información obtenida regular la oferta educativa y las especialidades de Bachillerato Técnico necesarias tanto a nivel provincial como nacional.
- Orientar el desarrollo de sistemas nacionales de asesoramiento y apoyo en los ejes claves del proceso de reforma: bienestar social del escolar, currículo, estandarización de procesos, producción, innovación y desarrollo de productos y apoyo al emprendimiento de egresados.

PARA LAS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LAS JEFATURAS PROVINCIALES DE ÁREA TÉCNICA

- Garantizar la mejora institucional y la orientación a resultados de las instituciones educativas a nivel provincial.
- Disponer de datos precisos sobre la situación de cada colegio y sus necesidades de asesoramiento y apoyo.
- Dotar a los Colegios Técnicos de Referencia de las estrategias necesarias para convertirse en Colegios Técnicos de excelencia que faciliten la implicación y mejora de la gestión de los Colegios Técnicos Asociados.
- Promover la capacitación del equipo directivo y docente como elementos generadores del cambio.

PARA LOS COLEGIOS TÉCNICOS

- Definir un horizonte-meta homogéneo para el conjunto de instituciones educativas.
- Generar información actualizada sobre las debilidades y fortalezas de la institución educativa.
- Disponer de definiciones y metas precisas para orientar la gestión hacia la consecución de los resultados esperables por los colegios técnicos.
- Potenciar el valor de las redes horizontales como estrategia de cooperación y ayuda mutua entre instituciones educativas.

REGISTRO DE INFORMACIÓN PARA LA CALIFICACIÓN DE COLEGIOS DE BACHILLERATO CON ESPECIALIDADES TÉCNICAS

(PARTE A) FICHA DE REGISTRO

3.1. DATOS DEL COLEGIO

A 1. Nombre del Colegio.....

A 2. Nombre del Rector/a.....

A 3. Nombre del Vicerrector/a.....

A 4. Dirección del Colegio.....

A 5. Teléfono del Colegio.....

A 6. Fax del Colegio

A 7. Dirección electrónica del Colegio.....

A 8. Región:

Sierra

Costa

Amazonia

Insular

A 9. Provincia:

Azuay

Bolívar

Cañar

Carchi

Chimborazo

Cotopaxi

El Oro

Esmeraldas

Galápagos

Guayas

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Imbabura | <input type="checkbox"/> Orellana |
| <input type="checkbox"/> Loja | <input type="checkbox"/> Pastaza |
| <input type="checkbox"/> Los Ríos | <input type="checkbox"/> Pichincha |
| <input type="checkbox"/> Manabí | <input type="checkbox"/> Sucumbíos |
| <input type="checkbox"/> Morona Santiago | <input type="checkbox"/> Tungurahua |
| <input type="checkbox"/> Napo | <input type="checkbox"/> Zamora |

A 10. Cantón.....

A 11. Tipo de Colegio

- Privado /particular.
- Privado confesional.
- Colegio fiscal.
- Colegio fiscomisional.
- Otra. ¿Cuál?

A 12. Modalidades de Bachillerato que se imparten (marque todas las opciones que necesite)

- Bachillerato en Ciencias.
- Bachillerato en Artes.
- Bachillerato Técnico.

A 13. Turnos de impartición de clases en el colegio (marque todas las opciones que necesite)

- Mañana.
- Tarde.
- Noche.

A 14. Titulaciones técnicas que se ofertan o se pretenden ofertar en el colegio si todavía no se han implementado

- Bachillerato Técnico en Acuicultura. Especialización Cultivo de Peces, Moluscos y Crustáceos.
- Bachillerato Técnico en Cerámica. Especialización Cerámica Artesanal y Artística.
- Bachillerato Técnico en Comercio. Especialización Comercialización y Ventas.
- Bachillerato Técnico en Comercio. Especialización Comercio Exterior.
- Bachillerato Técnico en Construcciones Civiles. Especialización Aplicación de Proyectos de Construcciones.
- Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica. Especialización Instalaciones, Equipos y máquinas Eléctricas.
- Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica. Especialización Electrónica de Consumo.

- Bachillerato Técnico en Explotaciones Agropecuarias. Especialización Explotaciones Agropecuarias.
- Bachillerato Técnico en Gestión Administrativa y Contable. Especialización Contabilidad y Administración.
- Bachillerato Técnico en Gestión Administrativa y Contable. Especialización Organización y Gestión de la Secretaría.
- Bachillerato Técnico en Hotelería. Especialización Alojamiento.
- Bachillerato Técnico en Hotelería. Especialización Cocina.
- Bachillerato Técnico en Hotelería. Especialización Servicios de Restaurante y Bar.
- Bachillerato Técnico en Industria de los Alimentos. Especialización Transformados y Elaborados Lácteos.
- Bachillerato Técnico en Industria de los Alimentos. Especialización Transformados y Elaborados Cárnicos.
- Bachillerato Técnico en Industria de los Alimentos. Especialización Conservería.
- Bachillerato Técnico en Industrias Textiles de la Confección y de la Piel. Especialización Industria de la Confección.
- Bachillerato Técnico en Industrias Textiles de la Confección y de la Piel. Especialización Calzado y Marroquinería.
- Bachillerato Técnico en Informática. Especialización Aplicaciones Informáticas.
- Bachillerato Técnico en Informática. Especialización Administración de Sistemas.
- Bachillerato Técnico en Industria de la Madera y del Mueble. Especialización Fabricación y Montaje de Muebles.
- Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz. Especialización Electromecánica Automotriz.
- Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz. Especialización Chapistería y Pintura.
- Bachillerato Técnico en Mecánica Industrial. Especialización Mecanizado y Construcciones Metálicas.
- Bachillerato Técnico en Turismo. Especialización Información y Comercialización Turística.
- Bachillerato Técnico en Turismo. Especialización Agencia de Viajes.
- Otras ¿Cuáles?.....

A 15. Número de alumnos/as del colegio

- N° de alumnos/as totales del colegio.....
- N° de alumnos/as de Bachillerato en Ciencias.....
- N° de alumnos/as de Bachillerato en Artes.....
- N° de alumnos/as de Bachillerato Técnico.....
- N° de alumnos/as de cada especialidad de Bachillerato Técnico:

Año común N° de alumnos N° de alumnas.....

Especialidad 1 N° de alumnos N° de alumnas.....

Especialidad 2..... N° de alumnos N° de alumnas.....

Especialidad 3..... N° de alumnos N° de alumna.....

Especialidad 4..... N° de alumnos N° de alumnas.....

3.2. DATOS DEL EQUIPO DIRECTIVO

DEL RECTOR/A

A 16. Género del rector/a

- Masculino.
- Femenino.

A 17. Edad del rector/a

- Menos de 35 años.
- De 35 a 39 años.
- De 40 a 44 años.
- De 45 a 49 años.
- De 50 a 54 años.
- Más de 55 años.

A 18. Situación en el cargo del rector/a

- Titular.
- Encargado/a.

A 19. Forma de acceso al cargo del rector/a (Marcar sólo una opción)

- Por concurso.
- Por promoción.
- Por elección de la comunidad.
- Por elección de sus colegas.
- Por decreto.
- Otro. ¿Cuál?

A 20. Titulación del rector/a

- Maestro/a.
- Profesor/a de Enseñanza Media.
- Título terciario No universitario.
- Título Universitario.

A 21. Tiempo semanal dedicado por el rector/a a:

- Tareas directivas horas.
- Tareas docentes horas.

A 22. Actividades no docentes que realiza como directivo el/la rector/a y horas semanales dedicadas a cada una de ellas

- Búsqueda y gestión de recursos. (..... horas)
- Solución de imprevistos. (..... horas)
- Planificación. (..... horas)
- Liderazgo pedagógico. (..... horas)
- Tareas administrativas. (..... horas)
- Tareas de organización. (..... horas)
- Contactos con los padres. (..... horas)
- Desarrollo profesional de los docentes. (..... horas)
- Evaluación Institucional. (..... horas)
- Otras actividades. (..... horas) ¿Cuáles?.....

DEL VICERRECTOR/A ACADÉMICO/A**A 23. Género del vicerrector/a académico/a**

- Masculino.
- Femenino.

A 24. Edad del vicerrector/a académico/a

- Menos de 35 años.
- De 35 a 39 años.
- De 40 a 44 años.
- De 45 a 49 años.
- De 50 a 54 años.
- Más de 55 años.

A 25. Situación en el cargo del vicerrector/a académico/a

- Titular.
- Encargado/a.

A 26. Forma de acceso al cargo del vicerrector/a académico/a (Marcar sólo una opción)

- Por concurso.
- Por promoción.
- Por elección de la comunidad.
- Por elección de sus colegas.
- Por decreto.
- Otro, ¿Cuál?.....

A 27. Titulación del vicerrector/a académico/a

- Maestro/a.
- Profesor/a de Enseñanza Media.
- Título terciario No universitario.
- Título Universitario.

A 28. Tiempo semanal dedicado por el vicerrector/a académico/a a:

- Tareas directivas horas.
- Tareas docentes horas.

A 29. Actividades no docentes que realiza como directivo el/la vicerrector/a académico/a y horas semanales dedicadas a cada una de ellas

- Búsqueda y gestión de recursos. (.... horas)
- Resolución de imprevistos. (.... horas)
- Planificación. (.... horas)
- Liderazgo pedagógico. (.... horas)
- Tareas administrativas. (.... horas)
- Tareas de organización. (.... horas)
- Contactos con los padres. (.... horas)
- Desarrollo profesional de los docentes. (.... horas)
- Evaluación. (.... horas)
- Otras actividades. (.... horas).

¿Cuáles?

DEL VICERRECTOR/A TÉCNICO/A

A 30. Género del vicerrector/a técnico/a

- Masculino.
- Femenino.

A 31. Edad del vicerrector/a técnico/a

- Menos de 35 años.
- De 35 a 39 años.
- De 40 a 44 años.
- De 45 a 49 años.
- De 50 a 54 años.
- Más de 55 años.

A 32. Situación en el cargo del vicerrector/a técnico/a

- Titular.
- Encargado/a.

A 33. Forma de acceso al cargo del vicerrector/a técnico/a (Marcar sólo una opción)

- Por concurso.
- Por promoción.
- Por elección de la comunidad.
- Por elección de sus colegas.
- Por decreto.
- Otro, ¿Cuál?.....

A 34. Titulación del vicerrector/a técnico/a

- Maestro/a.
- Profesor/a de Enseñanza Media.
- Título terciario No universitario.
- Título Universitario.

A 35. Tiempo semanal dedicado por el vicerrector/a técnico/a a:

- Tareas directivas horas.
- Tareas docentes horas.

A 36. Actividades no docentes que realiza como directivo el/la vicerrector/a técnico/a y horas semanales dedicadas a cada una de ellas

- Búsqueda y gestión de recursos. (.... horas)
- Resolución de imprevistos. (.... horas)
- Planificación. (.... horas)
- Liderazgo pedagógico. (.... horas)
- Tareas administrativas. (.... horas)
- Tareas de organización. (.... horas)
- Contactos con los padres. (.... horas)
- Desarrollo profesional de los docentes . (.... horas)
- Evaluación. (.... horas)
- Otras actividades. (.... horas)
¿Cuáles?

3.3. DATOS DEL EQUIPO DOCENTE

A 37. Número de docentes del colegio por sexo

- Masculino. (Nº.....)
- Femenino. (Nº.....)
- Totales. (Nº.....)

A 38. Número de docentes de la institución por tipos de contrato

- Con cargo a partidas del Ministerio de Educación. (Nº.....)
- Con cargo a recursos del Colegio. (Nº.....)

A 39. Número de docentes por especialidad

- Especialistas en lingüística y ciencias sociales. (Nº.....)
- Especialistas en ciencias empíricas. (Nº.....)
- Técnicos especialistas. (Nº.....)

A 40. Edad promedio de los docentes del Centro

- Menos de 25 años.
- De 25 a 34 años.
- De 35 a 44 años.
- De 45 a 54 años.
- Más de 55.

A 41. Años de experiencia de los docentes:

- Menos de un año. (Nº.....)
- De 1 a 3 años. (Nº.....)
- De 4 a 6 años. (Nº.....)
- De 7 a 10 años. (Nº.....)
- Más de 10 años. (Nº.....)

A 42. Titulaciones de los profesores

- Maestro. (Nº.....)
- Título terciario no universitario. (Nº.....)
- Título universitario. (Nº.....)
- No posee. (Nº.....)

A 43. ¿Cuánto tiempo dedican los docentes, semanalmente, a la realización de las siguientes funciones? (En promedio)

- Programación de actividades de aula. (Nº de horas/semana.....)
- Preparación de clases. (Nº de horas/semana.....)
- Impartición de clases. (Nº de horas/semana.....)
- Corrección de exámenes. (Nº de horas/semana.....)
- Reuniones con otros docentes y directivos. (Nº de horas/semana.....)
- Atención a padres. (Nº de horas/semana.....)
- Tutoría o asesoramiento a alumnos. (Nº de horas/semana.....)
- Tareas administrativas. (Nº de horas/semana.....)
- Actividades en equipos transversales. (Nº de horas/semana.....)

A 44. Tiempo promedio de permanencia en el colegio de los docentes, a la semana

- Menos de diez horas.
- Entre diez y quince horas.
- Entre quince y veinte horas.
- Entre veinte y veinticinco horas.
- Más de veinticinco horas.

3.4. DATOS DEL CONTEXTO SOCIO PRODUCTIVO EN QUE SE UBICA EL COLEGIO

A 45. Tipo de población:

- Rural.
- Urbana.
- Semirural/ Suburbana.

A 46. Actividades económicas de la zona

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, Selvicultura, Caza y Pesca. | <input type="checkbox"/> Industria de cuero y calzado. |
| <input type="checkbox"/> Explotación de minas y canteras. | <input type="checkbox"/> Industria de madera y corcho. |
| <input type="checkbox"/> Explotación de petróleo. | <input type="checkbox"/> Industria de papel. |
| <input type="checkbox"/> Industria de alimentación y bebida. | <input type="checkbox"/> Industria refinamiento de petróleo. |
| <input type="checkbox"/> Industria textil y de confección. | <input type="checkbox"/> Industria metalúrgica. |
| <input type="checkbox"/> Electricidad, gas y agua. | <input type="checkbox"/> Hostelería. |
| <input type="checkbox"/> Construcción. | <input type="checkbox"/> Educación. |
| <input type="checkbox"/> Comercio. | <input type="checkbox"/> Actividades socioculturales. |
| <input type="checkbox"/> Transporte. | <input type="checkbox"/> Artesanía. |
| <input type="checkbox"/> Establecimientos financieros. | <input type="checkbox"/> Otras actividades. |
| <input type="checkbox"/> Sanidad. | ¿Cuáles?..... |

A 47. Servicios disponibles de la población

- Agua.
- Electricidad.
- Teléfono.
- Internet.
- Otros. ¿Cuáles?

A 48. Instituciones y servicios de la zona

- Universidades.
- Colegios.
- Bibliotecas.
- Servicios sanitarios.
- Zonas deportivas.
- Otras. ¿Cuáles?

A 49. Número de empresas en la zona

- De 0 a 10 empresas.
- De 11 a 50 empresas.
- Más de 50 empresas. ¿Cuántas?

A 50. Tipo de empresas

- Microempresas.....%
- Pequeñas y medianas empresas.....%
- Grandes explotaciones agroalimentarias.....%
- Grandes empresas manufactureras.....%
- De otro tipo. ¿Cuál?

A 51. ¿Cuántas de esas empresas del entorno inmediato del Colegio, operan en áreas de actividad económica relacionadas con las Titulaciones que imparte su Colegio?

- De 0 a 5 empresas.
- De 6 a 25 empresas.
- Más de 25 empresas. ¿Cuántas?

A 52. ¿Cuál es la renta promedio familiar de las familias que viven en el entorno del Colegio (incluidas las familias de los alumnos)?

- Menos de 100 US \$.
- Menos de 300 US \$.
- Menos de 500 US \$.
- Más de 500 US \$.

(PARTE B) ESCALA DE CALIFICACIÓN

GESTIÓN DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN

B 1. ¿Existe un Reglamento, conocido por toda la Comunidad Educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del colegio?

- Ya existía antes del proceso de reforma.
- Se elaboró y se está implementando.
- Se está elaborando.
- No ha comenzado a elaborarse.

B 2. ¿Existe un ideario del Colegio que define y consensúa las posiciones y opiniones del Conjunto de la Comunidad Educativa sobre la excelencia educativa y la conducta esperable de los diferentes actores?

- Ya existía antes del proceso de reforma.
- Se elaboró y se está implementando.
- Se está elaborando.
- No ha comenzado a elaborarse.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

B 3. ¿Ha elaborado el colegio un Plan Estratégico que ordene en el tiempo el desarrollo previsto de la Institución?

- Se elaboró un plan con la metodología PTI (Pretec) y se está implementando.
- Ya existía un plan estratégico antes del proceso de reforma.
- Se está elaborando un PTI.
- No ha comenzado a elaborarse.

B 4. ¿Elabora el colegio programas operativos de trabajo anual para ordenar las actividades y las cargas de trabajo necesarias para cumplir los objetivos de fortalecimiento y desarrollo institucional?

- Se elaboró un programa con la metodología POA (Pretec) y se está implementando.
- Ya existían programas operativos anuales antes del proceso de reforma.
- Se está elaborando un POA.
- No ha comenzado a elaborarse.

B 5. ¿Aplica el Colegio alguna metodología de Evaluación Institucional?

- Se realizó una auto evaluación diagnóstica con la metodología AED (Pretec).
- Ya se aplicaba una metodología propia antes del proceso de reforma.
- Se va a aplicar una auto evaluación diagnóstica (AED).
- No se ha aplicado ninguna.

B 6. ¿Cada cuánto tiempo se aplica?

- Cada tres meses.
- Cada seis meses.
- Cada año.
- No se aplica.

B 7. ¿Quiénes participan en la aplicación de la misma?

- Toda la comunidad educativa (directivos, docentes, padres, alumnos).
- Sólo el equipo profesional del Colegio (docentes, directivos, técnicos).
- Sólo el equipo directivo.
- No se aplica.

B 8. ¿Cómo se divulga esta información?

- Se realiza un informe y se divulgan los resultados a la comunidad educativa.
- Sólo se da a conocer al equipo profesional del colegio.
- Sólo accede a la información el equipo directivo.
- No se divulga.

B 9. ¿Qué impacto genera el informe de evaluación institucional?

- Se promueve un plan de mejora a nivel institucional.
- Se elabora un plan de mejora a nivel departamental o por áreas.
- Iniciativas individuales para la mejora de su desempeño profesional.
- No genera ningún impacto.

DOCENCIA

B 10. Especialidades de Bachillerato Técnico del colegio en las que se han implantado los nuevos currículos y titulaciones, basados en competencias laborales

- Bachillerato Técnico en Acuicultura. Especialización Cultivo de Peces, Moluscos y Crustáceos.
- Bachillerato Técnico en Cerámica. Especialización Cerámica Artesanal y Artística.
- Bachillerato Técnico en Comercio. Especialización Comercialización y Ventas.
- Bachillerato Técnico en Comercio. Especialización Comercio Exterior.
- Bachillerato Técnico en Construcciones Civiles. Especialización Aplicación de Proyectos de Construcciones.
- Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica. Especialización Instalaciones, Equipos y máquinas Eléctricas.
- Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica. Especialización Electrónica de Consumo.
- Bachillerato Técnico en Explotaciones Agropecuarias. Especialización Explotaciones Agropecuarias.
- Bachillerato Técnico en Gestión Administrativa y Contable. Especialización Contabilidad y Administración.
- Bachillerato Técnico en Gestión Administrativa y Contable. Especialización Organización y Gestión de la Secretaría.
- Bachillerato Técnico en Hotelería. Especialización Alojamiento.
- Bachillerato Técnico en Hotelería. Especialización Cocina.
- Bachillerato Técnico en Hotelería. Especialización Servicios de Restaurante y Bar.
- Bachillerato Técnico en Industria de los Alimentos. Especialización Transformados y Elaborados Lácteos.
- Bachillerato Técnico en Industria de los Alimentos. Especialización Transformados y Elaborados Cárnicos.
- Bachillerato Técnico en Industria de los Alimentos. Especialización Conservería.
- Bachillerato Técnico en Industrias Textiles de la Confección y de la Piel. Especialización Industria de la Confección.
- Bachillerato Técnico en Industrias Textiles de la Confección y de la Piel. Especialización Calzado y Marroquinería.
- Bachillerato Técnico en Informática. Especialización Aplicaciones Informáticas.
- Bachillerato Técnico en Informática. Especialización Administración de Sistemas.
- Bachillerato Técnico en Industria de la Madera y del Mueble. Especialización Fabricación y Montaje de Muebles.
- Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz. Especialización Electromecánica Automotriz.
- Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz. Especialización Chapistería y Pintura.
- Bachillerato Técnico en Mecánica Industrial. Especialización Mecanizado y Construcciones Metálicas.
- Bachillerato Técnico en Turismo. Especialización Información y Comercialización Turística.
- Bachillerato Técnico en Turismo. Especialización Agencia de Viajes.
- En ninguna.

B 11. ¿ En qué cursos?

- En el primer año común (4°).
- En el primer año común (4°) y el primero de especialidad (5°).
- En todos los cursos del bachillerato.
- En ninguno.

B 12. Señale las modificaciones organizativas que se han producido en el colegio como resultado de la aplicación de las nuevas titulaciones y currículos. (elija todas las opciones que considere necesarias)

- Se ha constituido un equipo transversal de currículo (didáctica y evaluación).
- Se han constituido equipos docentes por grupos escolares y áreas de conocimiento del año común.
- Se han constituido equipos docentes de módulo profesional.
- Se ha modificado la metodología didáctica de las actividades de taller.
- Se han modificado los horarios y cargas de trabajo de los docentes.
- Se ha modificado la organización de las pasantías de los alumnos.
- No se han producido modificaciones organizativas.

B 13. ¿Existe actualmente en el colegio alguna investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza?

- Sí.
- No.

B 14. ¿Se elaboran en el colegio, materiales educativos para abaratar los costes de los textos escolares a las familias y mejorar su aplicación al contexto real del alumno?

- Sí.
- No.

B 15. ¿Cómo se elaboran?

- Por departamentos y seminarios cada año.
- Individualmente cada docente y cada año.
- Se adaptan materiales didácticos de otros años.
- No se elaboran.

B 16. En caso de que no se elaboren los materiales educativos en la institución: ¿cómo se realiza la selección de textos escolares?

- Se seleccionan con la participación de toda la comunidad educativa.
- Se seleccionan por departamentos.
- Se seleccionan individualmente (cada docente los suyos).
- No se realiza ninguna selección.

B 17. ¿Existe en el colegio una metodología unificada de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

- Sí existe.
- Se está elaborando, pero no se ha implementado.
- No existe.

B 18. ¿Cómo se establecen los criterios de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

- Los criterios de evaluación se establecen de forma unificada por el claustro de profesores.
- Los criterios de evaluación se establecen por los departamentos de forma específica para las diferentes materias.
- Los criterios de evaluación los establece cada docente.

GESTIÓN DE PRODUCTOS

OFERTA FORMATIVA

B 19. ¿Ha elaborado el colegio un Plan de Oferta Formativa para los próximos cinco años, que defina la evolución prevista de sus titulaciones profesionales?

- Sí.
- No.

B 20. ¿Dispone el colegio de ofertas de capacitación profesional (formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores) dirigidas a otros colectivos?

- Sí.
- No.

B 21. ¿A qué colectivos se dirige?

- Jóvenes no escolarizados.
- Trabajadores en activo.
- Desempleados.
- Personas con discapacidad.
- Otros. ¿Cuáles?
- A ninguno.

B 22. ¿Dispone el colegio de información actualizada sobre las formas de producir y las tecnologías de producción de las empresas de la zona?

- Sí.
- No.

B 23. ¿Ha realizado el colegio alguna investigación para conocer y actualizar la información existente sobre las necesidades de capacitación de la zona?

- Sí.
- No.

B 24. ¿Se revisan los contenidos de las titulaciones académicas a partir de los datos obtenidos y actualizados?

- Sí.
- No.

B 25. ¿En qué medida las titulaciones del colegio se corresponden con las demandas laborales del sistema productivo?

- Mucho.
- Poco.
- Nada.

IDEAS E INNOVACIONES PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

B 26. ¿Se ha establecido un registro institucional de ideas para la mejora permanente de los procesos de gestión y resultados del colegio?

- Se realizó y se aplica.
- Se está elaborando.
- No ha comenzado a elaborarse.

B 27. ¿Organiza el colegio equipos y sesiones de trabajo para el análisis de problemas de la institución educativa y la generación de ideas para la mejora institucional?

- Sí.
- No.

B 28. ¿Alguna idea registrada se ha implantado realmente en el colegio?

- Sí.
- No.

B 29. ¿Existe actualmente en el colegio alguna investigación técnica de I+D (innovación y desarrollo de productos)?

- Sí.
- No.

B 30. ¿Qué se hace con los resultados de las mismas?

- Se registran y se aplican al proyecto de producción del colegio.
- Se registran y se aplican a las actividades educativas de la institución.
- No se hace nada.
- No se desarrolla ninguna investigación de I+D.

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

B 31. ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el colegio?

- Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genera valor agregado con tecnología.
- Ya existía un proyecto productivo.
- Se está elaborando.
- No ha comenzado a elaborarse.

B 32. En la actualidad: ¿produce el colegio bienes y servicios?

- Sí.
- No.

B 33. ¿Qué características tienen los bienes y servicios producidos?

- Productos manufacturados de patente propia.
- Productos manufacturados.
- Servicios a las empresas (consultoría, desarrollo de software, servicios administrativos y contables, etc.).
- Servicios a la comunidad (turismo, hotelería, restauración, etc.).
- Productos con, al menos, un proceso de transformación.
- Materias primas.
- No se realiza ningún proyecto productivo.

GESTIÓN DE PERSONAS

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

B 34. ¿Existe en el colegio un catálogo de puestos de trabajo con una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada profesional?

- Sí existe y es conocido por todos.
- Existe pero está desactualizado.
- Se está elaborando.
- No existe.

B 35. ¿A través de qué criterios se realiza la asignación de funciones, por parte del equipo directivo? (Utilice todas las opciones que sean necesarias).

- Por capacidad y mérito.
- Por antigüedad.
- Por disponibilidad de la gente (que quiera hacer las cosas).
- No hay criterios.

B 36. Años de antigüedad promedio del equipo directivo en el Colegio

- Más de diez años.
- De 5 a 10 años.
- De tres a cinco años.
- Menos de tres años.

B 37. Años de antigüedad promedio de los docentes en el Colegio

- Más de diez años.
- De 5 a 10 años.
- De tres a cinco años.
- Menos de tres años.

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

B 38. ¿Se ha constituido un equipo de orientación estratégica y mejora continua de los procesos de gestión y resultados del colegio?

- Sí.
 No.

B 39. ¿Se ha constituido un equipo de orientación, tutoría y bienestar social del alumno?

- Sí.
 No.

B 40. ¿Se ha constituido un equipo de currículo y didáctica de aprendizajes profesionales?

- Sí.
 No.

B 41. ¿Se ha constituido un equipo de relaciones institucionales?

- Sí.
 No.

B 42. ¿Se ha constituido un equipo de gestión del equipamiento y la tecnología?

- Sí.
 No.

B 43. ¿Se ha constituido un equipo de capacitación interna?

- Sí.
 No.

B 44. ¿Se ha constituido un equipo de producción?

- Sí.
 No.

B 45. ¿Se ha constituido un equipo de innovación y desarrollo de productos?

- Sí.
 No.

B 46. ¿Se ha constituido un equipo de evaluación del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

- Sí.
- No.

B 47. ¿Se han constituido equipos de proyecto?

- Sí.
- No.

ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA

B 48. ¿Dispone el colegio de un plan anual de capacitación de docentes y directivos y lo aplica con los recursos de que dispone?

- Sí.
- No.

B 49. Número de docentes que han participado en el último curso en algún proceso de capacitación y actualización (seminarios, congresos, maestrías, etc.).

- Cantidad.....
- Porcentaje sobre el total.....
- No se dispone de información.

B 50. Número de técnicos que han participado en el último curso en algún proceso de capacitación y actualización (pasantías en empresas, seminarios, congresos, maestrías, etc.)

- Cantidad.....
- Porcentaje sobre el total.....
- No se dispone de información.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

B 51. ¿Existe en el colegio una metodología de evaluación de desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos?

- Sí.
- No.

B 52. ¿Se evalúa el desempeño profesional de docentes y directivos?:

- Sí.
- No.

B 53. ¿Con qué periodicidad?

- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- No se evalúa.

B 54. ¿Con qué métodos?

- El equipo directivo a los docentes.
- Los docentes y directivos se evalúan entre sí.
- Los docentes entre sí.
- Los docentes se autoevalúan.
- Los alumnos evalúan a los docentes.
- No se evalúa.

B 55. ¿Se hace público el informe de evaluación al conjunto de la comunidad educativa?

- Sí.
- No.
- No se evalúa.

SISTEMA DE COMPENSACIÓN

B 56. ¿Dispone el Colegio de algún tipo de reconocimientos o compensaciones no salariales para docentes y directivos?

- Sí.
- No.

GESTIÓN DE RECURSOS

CONVENIOS

B 57. ¿Ha establecido el Colegio, algún convenio con Universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico?

- Sí.
- No.

B 58. ¿Con qué Universidad/es?

-
-
-

B 59. ¿Ha establecido el colegio algún convenio con escuelas de educación primaria para desarrollar actividades de orientación vocacional y profesional?

- Sí.
- No.

B 60. ¿Con qué Escuelas?

-
-
-

B 61. ¿Ha establecido el Colegio algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

- Sí.
- No.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

B 62. ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el colegio para actividades didácticas y productivas?

- Sí.
- No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque le falta algún componente.
- No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque el personal técnico no sabe usarla.

- No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.
- No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se utiliza.

B 63. ¿Existen en el Colegio programas destinados a optimizar la vida media de los recursos existentes a través del mantenimiento preventivo de herramientas y maquinaria?

- Sí.
- No.

B 64. ¿Existen en el Colegio programas de mantenimiento correctivo y reparación de herramientas y equipos disponibles?

- Sí.
- No.

B 65. ¿Con qué periodicidad se revisan, inventarían y arreglan o mejoran las maquinas y equipos?

- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- No se realiza.

B 66. ¿Con qué periodicidad se revisa, inventaría y arregla o mejora la herramienta menor?

- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- No se realiza.

B 67. ¿Con qué periodicidad se revisa, inventaría y arregla el material de laboratorio?

- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- No se realiza.

B 68. ¿Con qué periodicidad se revisa, inventaría y arregla o mejora el material y el equipamiento deportivo?

- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- No se realiza.

B 69. Indique el estado de la pintura de las aulas.

- Óptimo.
- Bueno.
- Deficiente.
- Muy deficiente.

B 70. Indique el estado de la iluminación de las aulas.

- Óptimo.
- Bueno.
- Deficiente.
- Muy deficiente.

B 71. Indique el estado de ventilación de las aulas.

- Óptimo.
- Bueno.
- Deficiente.
- Muy deficiente.

B 72. Indique el estado de la calefacción de las aulas.

- Óptimo.
- Bueno.
- Deficiente.
- Muy deficiente.

B 73. Indique el estado del mobiliario escolar.

- Óptimo.
- Bueno.
- Deficiente.
- Muy deficiente.

B 74. Indique el estado de los recursos didácticos de las aulas.

- Óptimo
- Bueno
- Deficiente
- Muy deficiente

B 75. Indique el estado de los laboratorios.

- Óptimo
- Bueno
- Deficiente
- Muy deficiente

B 76. Indique el estado de los Talleres.

- Óptimo
- Bueno
- Deficiente
- Muy deficiente

B 77. Indique el estado de las zonas deportivas.

- Óptimo
- Bueno
- Deficiente
- Muy deficiente

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

B 78. Identifique que porcentaje del presupuesto anual del colegio, representan las siguientes fuentes:

- Presupuesto del Estado..... %
- Cuotas de las familias%
- Ingresos por actividades sociales %
- Donaciones.....%
- Generación de recursos propios (servicios, producción, etc.).....%
- Otros. ¿Cuál?..... %

B 79. ¿Realiza el colegio actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

- Sí.
- No.

B 80. ¿Realiza el colegio exposiciones y venta de productos elaborados en la Institución para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

- Sí.
- No.

B 81. ¿Participa el colegio en ferias de artesanía y producción, para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

- Sí.
- No.

GESTIÓN DE ALUMNOS

COBERTURA Y RESULTADOS ACADÉMICOS

B 82. Porcentaje de plazas escolares no ocupadas, sobre el total de matrículas disponibles.

- 0 a 5 %.
- 5 a 10 %.
- 10 a 15 %.
- Más del 15 %.

B 83. ¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

- Sí.
- No.

B 84. ¿Cómo se realiza este seguimiento?

- A nivel institucional con análisis del rendimiento académico de los alumnos y sus causas.
- Por equipos de departamento, con informes por grupo-clase.
- Cada docente individualmente.
- No se realiza seguimiento.

B 85. Identifique los porcentajes de alumnos sobre el total, que se encuentran en alguna de las siguientes situaciones.

- Ausentismo escolar.....%.
- Fracaso escolar (*).....%.
- Deserción escolar.....%.
- No se posee información.

(*) Repetición de curso, alumnos que no promocionan en su año natural, alumnos con materias no superadas.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A ALUMNOS

B 86. ¿Existe actualmente en el colegio alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos?

- Sí.
- No.

B 87. ¿Existe en el Colegio un programa definido de bienestar social del escolar?

- Sí.
- No.

B 88. ¿Qué servicios gratuitos ofrece el colegio para paliar algunas de las necesidades básicas de los alumnos carenciados?

- Desayuno.
- Almuerzo.
- Vaso de leche.
- Apoyo al rendimiento escolar.
- Reparto de material didáctico.
- Disponibilidad de espacios para el estudio.
- Asistencia sanitaria.
- Asistencia psicológica y social.
- Vestimenta y calzado.
- Transporte escolar.
- Otros servicios. ¿Cuáles?.....
- Ninguno.

B 89. ¿Con qué cobertura se distribuyen estos servicios?

- No se distribuyen.
- 0 a 10% de alumnos.
- 10 a 25% de alumnos.
- 25 a 50 % de alumnos.
- Más del 50% de alumnos.

TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

B 90. ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

- Sí.
- No.

B 91. ¿Cuántas horas promedio dedica cada docente, al mes, a actividades de tutoría?

- 10 horas.
- De 10 a 20 horas.
- De 20 a 40 horas.
- Más de 40 horas.
- Ninguna.
- No se dispone de información.

B 92. ¿Qué actividades de tutoría se desarrollan? (marque todas las opciones necesarias).

- Apoyo individualizado al rendimiento escolar.
- Orientación vocacional y profesional.
- Orientación académica.
- Asesoramiento laboral.
- Resolución de problemas personales.
- Derivación a atención psicológica/ psicopedagógica.
- Otras. ¿Cuáles?
- Ninguna.

B 93. ¿Se desarrollan en el colegio actividades de orientación vocacional y apoyo a la planificación del desarrollo personal del alumno?

- Sí.
- No.

INSERCIÓN Y PLAN DE CARRERA

B 94. ¿Dispone el Colegio de un sistema de seguimiento de inserción laboral y carrera profesional de los egresados?

- Sí.
- No.

B 95. Porcentaje de alumnos que continúan estudios superiores, después del egreso y solo estudian.

- Especialidad técnica 1..... %
- Especialidad técnica 2..... %
- Especialidad técnica 3..... %
- Especialidad técnica 4..... %
- No se dispone de información.

B 96. Porcentaje de alumnos que continúan estudios superiores, después del egreso, simultaneando los estudios con el trabajo.

- Especialidad técnica 1..... %
- Especialidad técnica 2..... %
- Especialidad técnica 3..... %
- Especialidad técnica 4..... %
- No se dispone de información.

B 97. ¿Porcentaje promedio de inserción laboral anual de egresados, el año del egreso?

- Especialidad técnica 1 %
- Especialidad técnica 2..... %
- Especialidad técnica 3..... %
- Especialidad técnica 4..... %
- No se dispone de información.

B 98. ¿En qué momento se produce, mayoritariamente, la inserción laboral de los egresados?

- Los 6 primeros meses, después del egreso.
- El primer año, después del egreso.
- El segundo año, después del egreso.
- No se dispone de información.

B 99. ¿A qué tipo de actividades profesionales se dedican mayoritariamente los egresados?**Especialidad técnica 1**

- Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados.
- Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación.
- Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación.
- A actividades de subsistencia.
- No se dispone de información.

Especialidad técnica 2

- Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados.
- Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación.
- Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación.
- A actividades de subsistencia.
- No se dispone de información.

Especialidad técnica 3

- Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados.
- Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación.
- Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación.
- A actividades de subsistencia.
- No se dispone de información.

Especialidad técnica 4

- Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados.
- Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación.
- Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación.
- A actividades de subsistencia.
- No se dispone de información.

B 100. ¿Dispone el colegio de programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos?

- Sí.
- No.

B 101. ¿Qué servicios presta?

- Transferencia de ideas y oportunidades de negocio.
- Apoyo a la definición del Plan de Negocio.
- Búsqueda de recursos financieros.
- Apoyo jurídico.
- Selección de recursos humanos.
- Apoyo a la distribución comercial.
- Otros. ¿Cuáles?
- Ninguno.

VINCULACIÓN EX-ALUMNOS

B 102. ¿Existe asociación de antiguos alumnos en el Colegio?

- Sí.
- No.

B 103. ¿Qué actividades realiza la asociación? (marque todas las opciones necesarias).

- Búsqueda de donaciones al colegio.
- Seminarios de formación a alumnos.
- Organización de charlas o coloquios con empresarios y alumnos.
- Bolsa de empleo.
- Reuniones de antiguos alumnos.

- Orientación profesional / vocaciona a alumnos del colegio.
- Organización de eventos artísticos y culturales.
- Propuestas para la mejora del funcionamiento del colegio.
- Realización de eventos deportivos.
- Otras. ¿Cuáles?.....
- Ninguna.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO

RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

B 104. ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del colegio?

- Sí.
- No.

B 105. ¿Participan las familias en la elaboración del presupuesto del colegio?

- Sí.
- No.

B 106. ¿Participan las familias en comisiones de seguimiento de resultados del colegio?

- Sí.
- No.

B 107. ¿Participan las familias en actividades educativas extra curriculares?

- Sí.
- No.

RELACIONES CON EMPRESAS E INSTITUCIONES

B 108. ¿Dispone el Colegio de un sistema de intermediación laboral para apoyar la inserción laboral de los egresados?

- Sí.
- No.

B 109. ¿Qué servicios presta?

- Bolsa de empleo.
- Servicio de orientación y asesoramiento.
- Información del mercado de trabajo.
- Contactos con empresarios.
- Otros. ¿Cuáles?
- No presta ningún servicio de esta naturaleza.

B 110. ¿Ha realizado el colegio actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos tres años?

- Sí.
- No .

B 111. Indique con qué tipo de instituciones (marque todas las opciones que necesite).

- Empresas y/o comercios.
- Asociaciones culturales.
- Colegios profesionales.
- Asociaciones deportivas.
- Organizaciones religiosas.
- Autoridades locales.
- Organismos Internacionales.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Otros establecimientos educativos.
- Con ninguna.

B 112. Indique el tipo de actividades (marque todas las opciones que necesite).

- Transferencia de recursos al Colegio.
- Convenios de actividad conjunta.
- Acuerdos e intercambios.
- Pasantías.
- Actividades productivas.
- Inserción profesional.
- Orientación vocacional y profesional.
- Investigación y Desarrollo.
- Organización de eventos.
- Otros ¿Cuáles?.....
- Ninguna.

RELACIONES CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES

B 113. ¿El colegio participa en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional o internacional?

- Sí.
- No.

RELACIONES CON TÉCNICOS Y PROFESIONALES

B 114. ¿Dispone el colegio de un inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades educativas y/o de orientación profesional y/o de mantenimiento y reparación de infraestructuras y equipamiento, del colegio?

- Sí.
- No.

RELACIONES CON ENTIDADES DE COOPERACIÓN

B 115. ¿El colegio ha desarrollado algún proyecto y ha obtenido financiación de alguna institución de nacional o internacional de cooperación?

- Se está desarrollando uno en la actualidad.
- Se está buscando instituciones que financien un proyecto ya diseñado.
- Se está diseñando un proyecto.
- No ha desarrollado ningún proyecto con financiación de organismos de cooperación.
- Se ha desarrollado alguno anteriormente, pero en la actualidad no se desarrolla ninguno.



Ministerio
de **Educación**

SISTEMAS DE VALORACIÓN Y CALIFICACIÓN

4.1. ORIENTACIÓN Y SENTIDO INSTITUCIONAL DE LA CALIFICACIÓN

GESTIÓN DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN

Se elabora un manual de procedimientos eficaz y transparente

El Colegio de Bachillerato Técnico diseña y edita un manual de especificaciones de procedimientos de gestión administrativa, en el que se recoge de forma detallada y clara los criterios, instrumentos y requerimientos de todos los trámites de ingreso y matrícula, selección de personas, funcionamiento cotidiano, resolución de problemas, otorgamiento de becas y ayudas, organización de tiempos y responsabilidades, etc. Los mismos son conocidos y asumidos por todos los miembros de la Comunidad Educativa. Con ello, se consigue que los procedimientos administrativos resulten transparentes, mediante el establecimiento de criterios objetivos que eviten conflictos o mal entendidos y la gestión del equipo directivo, confiable. La comunidad educativa posee un marco normativo de referencia para reclamar ante eventuales desviaciones y problemas que puedan surgir.

Se elabora un Reglamento Interno

El Colegio de Bachillerato Técnico elabora, de manera consensuada, procedimientos y normas de funcionamiento de la vida institucional (ideario y normas de convivencia), en la que participa toda la Comunidad aportando las diferentes perspectivas y prioridades, que se materializan en un documento escrito. El documento contiene la visión de la comunidad educativa sobre el sentido social de la educación, la visión de calidad y excelencia del conjunto de la comunidad educativa, los resultados esperables y las formas operativas de gestión de contingencias (convivencia, disciplina, conductas esperables de los diferentes actores, criterios de éxito del colegio, etc). El mismo es editado y entregado en sesiones públicas a todas las familias del alumnado.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Se elaboran Planes de Transformación Institucional para ciclos de tres años y Programas operativos anuales.

La institución elabora, de manera consensuada, el Plan de Transformación Institucional definiendo los parámetros sobre los que se ejecutarán las acciones futuras que afectan a la vida institucional, y su horizonte estratégico. Para ello evalúa y define su posición en relación con el estándar de gestión y propone la definición de un proceso paula-

tino de cambio hacia las metas definidas: investigar; cualificar; producir y emprender; intermediar en el mercado laboral y enseñar a emprender.

Tanto el PTI (Plan de Transformación Institucional), como los POA (Programas Operativos Anuales) se sistematizarán en documentos formales en los que se plasmarán los objetivos de desarrollo institucional y serán divulgados a toda la comunidad educativa, constituyéndose en una carta de compromiso de mejora.

La institución aprende a planificar sus actividades y acciones, mediante la definición de horizontes viables de mejora institucional (que serán evaluados de manera sistemática) basados en análisis objetivos, definiendo metas esperables y resultados a alcanzar; estableciendo tiempos y prioridades de manera realista y tomando decisiones que le ayuden a ir mejorando todos los procesos de gestión. Se define claramente la cultura de trabajo de la institución y el concepto compartido de excelencia.

Se implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y se genera un informe anual de situación y resultados

El Colegio de Bachillerato Técnico, comprometido con la orientación a resultados, aplica una metodología coherente y sistemática de evaluación, que induce la implantación de un concepto compartido de misión institucional y permite optimizar los conocimientos de la institución, a partir de los resultados de monitoreo estratégico y evaluación y control de procesos y resultados. De esta manera el colegio controla la evolución de indicadores críticos para la consecución de los objetivos predefinidos. Con la información obtenida deberá elaborar un informe anual, de carácter público, sobre la situación, resultados y lecciones aprendidas que permitirán calibrar los logros obtenidos por los Programas Operativos y el PTI, a fin de realizar los ajustes necesarios.

Se genera una cultura de gestión de colegios técnicos basada en la evaluación institucional como fuente de aprendizaje y profesionalización de los equipos e instrumento de orientación de la gestión institucional y resultados frente a la comunidad educativa. Se generan informes de avance (cuatrimestrales) y un informe final (anual) adecuados para orientar la toma de decisiones fundamentada.

DOCENCIA

Se elaboran materiales didácticos

El Colegio de Bachillerato Técnico elabora, actualiza y mejora de forma permanente sus propios textos escolares, como estrategia de ajuste de los procesos de enseñanza a la realidad del contexto. Se obtienen materiales contextualizados, interesantes y atractivos para los alumnos de acuerdo con la realidad local, se disminuyen los costos de los textos escolares para las familias y las barreras de acceso al Bachillerato Técnico, incrementándose la cobertura del sistema. Se profesionaliza la función docente, se fomenta el trabajo en equipo y la mejora permanente y se refuerza el papel del alumno y sus necesidades específicas, como eje organizador del proceso de enseñanza.

Se seleccionan textos escolares con criterios de calidad y menor costo

El Colegio de Bachillerato Técnico selecciona de forma coordinada y consensuada los textos escolares de cada año lectivo, con criterios de comprensividad, eficiencia didáctica y menor costo. Se revisan y seleccionan en función de las necesidades de su alumnado y de las actualizaciones de tipo técnico y didáctico que se consideren relevantes. Se establece como períodos mínimos de utilización de los textos el correspondiente al doble del tiempo de impartición de las enseñanzas correspondientes al título profesional.

Para ello los docentes mantienen una postura de revisión permanente de textos escolares en el mercado, manteniéndose actualizados sobre las temáticas y su tratamiento didáctico. Se consigue así que la selección de textos se adapte a las características del alumnado y que permanezcan como textos oficiales un tiempo significativo que permita minimizar los costes entre familias.

Se implanta el currículo por competencias como organizador de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Uno de los cambios fundamentales que propone el proceso de reforma es la ruptura con la dinámica de organización escolar por materias o áreas académicas, para pasar a la organización de equipos por módulos profesionales. El equipo de módulo debe plantearse como objetivo de aprendizaje garantizar que los alumnos dominen un conjunto de realizaciones profesionales (competencias laborales) con valor y significado en el mercado de trabajo. El eje nuclear del currículo basado en competencias laborales son las capacidades terminales que deben alcanzar los alumnos y la organización del proceso de enseñanza en módulos de aprendizaje profesional, cuya finalidad es la de proporcionar a los alumnos la competencia profesional característica de cada titulación.

De este modo, el Colegio de Bachillerato Técnico deberá definir equipos de módulo profesional y equipos transversales de primer año común, deberá reorganizar las cargas horarias de los técnicos y docentes, y aplicar en el aula los contenidos, secuencias, materiales, recursos e instrumentos de evaluación definidos en el currículo.

Esta reorganización impactará de múltiples maneras. Por un lado, los resultados de la práctica docente se verificará a través de la competencia laboral demostrable de sus alumnos, fomentando el trabajo en equipo de docentes con diferente formación disciplinar. Por otro lado, se multiplica el valor sociolaboral de los conocimientos profesionales adquiridos por los alumnos, ya que la competencia mide el desempeño profesional en condiciones de desempeño real, reforzando la idea de enseñanza/aprendizaje “en la práctica y para la práctica” y la integración significativa de los conocimientos teórico/prácticos en un marco objetivo de profesionalidad.

Se establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución

Los docentes son, necesariamente, profesionales en permanente proceso de actualización. Por ello el Colegio deberá de promover la actualización y el aprendizaje de los docentes y técnicos a través de múltiples estrategias de aprendizaje: investigación socioeducativa, innovación y desarrollo de productos, grupos de mejora, grupos de trabajo técnico y resolución de problemas, etc.

En este sentido se debe establecer un plan de investigación educativa para transformar la práctica docente cotidiana en un espacio de reflexión e indagación sobre cómo se genera y se construye el conocimiento, facilitando la mejora de la calidad educativa del Centro. La institución generará procesos de recogida sistemática de información sobre aspectos concretos de la práctica didáctica y metodológica de la institución y definirá prioridades de trabajo que llevará a cabo equipos de investigación-acción, encargados de transferir las soluciones al conjunto de la institución educativa.

Se consolida una cultura de indagación permanente como instancia profesionalizante. El Colegio de Bachillerato Técnico genera nuevos conocimientos (modelos de actividad docente, materiales didácticos, enfoques curriculares, procedimientos de evaluación, etc.), obtiene datos para planificar racionalmente los procesos de enseñanza/aprendizaje y permite fundamentar la toma de decisiones.

Se desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.

Acorde a las nuevas definiciones organizativas anteriormente citadas, el Colegio de Bachillerato Técnico se plantea, desarrolla e implanta criterios consensuados y unificados, elaborados por los equipos técnicos y docentes, para evaluar el aprendizaje de los alumnos. El modelo de evaluación deberá basarse en la verificación de dominio de las competencias laborales del título, que se reflejará en los resultados académicos en la medida que optimicen el nivel de preparación de los alumnos para el ejercicio de su profesión.

Se adoptará una metodología que permita obtener claramente evidencias de desempeño y conocimientos profesionales en los alumnos y a través de pruebas de la eficiencia de la práctica educativa. El establecimiento del sistema generará en los alumnos una mejor comprensión del sentido didáctico del proceso de evaluación y una mayor confianza en su orientación al existir un planteamiento homogéneo con independencia del docente a cargo. Se consigue con ello consolidar una cultura unificada de evaluación educativa, inducir la aplicación de métodos didácticos homogéneos en el conjunto de la Institución Educativa y reforzar el trabajo en equipo a través de procesos de evaluación unificados.

PRODUCTOS

OFERTA FORMATIVA

Se genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.

El Colegio de Bachillerato Técnico debe plantearse como objetivo multiplicar el impacto de su actividad sobre el contexto local. En este sentido, deberá poner en marcha, con proyección a cinco años, un plan que defina su oferta de títulos en función de un análisis pormenorizado de variables demográficas, educativas y económico-productivas, que le permitan obtener una visión amplia y fundamentada de las necesidades de capacitación del entorno social y productivo.

La participación del equipo docente y directivo en grupos de análisis para la determinación de la oferta de capacitación del centro, mejora el grado de comprensión sobre el funcionamiento del sistema productivo y el mercado de trabajo, disminuye la resistencia a cambios y favorece las actitudes positivas ante la necesidad de actualización permanente. La institución desarrolla una oferta de títulos coherente con la demanda social y la actividad económica de su zona, mejora la inserción profesional de los alumnos y su prestigio social.

Se desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.

El Colegio de Bachillerato Técnico desarrolla la capacidad de prestación de servicios adicionales de capacitación (que le permitan generar recursos reinvertibles en la institución) orientadas a la integración sociolaboral de jóvenes desempleados y colectivos con dificultades de inserción laboral y a la actualización profesional de los trabajadores en activo. Para ello, a partir de acuerdos previos de intenciones con empresas e instituciones públicas, realizará un proceso de detección de necesidades de capacitación y el diseño de ofertas y programas de capacitación.

Se elaborará un catálogo con la oferta de cursos disponibles, que divulgará gratuitamente. Anualmente deberá revisarla incorporando nuevos requerimientos y necesidades detectadas. Igualmente debería desarrollar programas específicos a petición de empresas y/o Instituciones. De esta manera, el Colegio de Bachillerato Técnico potencia sus relaciones con toda la comunidad, colectivos e instituciones, y mejora su reconocimiento social como institu-

ción capacitadora, mejorando la expectativa de inserción laboral de sus egresados. Se favorece el aumento de los recursos propios así como las posibilidades de inversión en equipos y fungible. Por otro lado, se incrementa el desarrollo profesional de los equipos técnicos y docentes y potencialmente, sus rentas del trabajo.

Se establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución.

El Colegio de Bachillerato Técnico configura equipos de actualización especializados, para cada titulación ofertada, que deberán:

- Recoger información del entorno productivo mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, en estrecho contacto con el sector empresarial.
- Identificar los cambios producidos en los perfiles profesionales, tanto en capacidades técnicas, de organización, de cooperación y trabajo en equipo y de solución de problemas y respuesta a contingencias.
- Actualizar los contenidos de formación en base a los nuevos requerimientos del mercado laboral.

Se necesita, por tanto, que desarrolle, por un lado, gran capacidad de observación sistemática del mercado de trabajo y de la evolución de las profesiones y por otro, que fortalezca nexos de colaboración con las empresas. Se fomenta por este medio, la cultura de trabajo en equipo en busca de la experticia profesional. El Colegio de Bachillerato Técnico dispone de una oferta de titulaciones y currículos con valor y significado en el mercado de trabajo, incrementándose la inserción laboral de los alumnos.

IDEAS E INNOVACIONES PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

Se establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora institucional.

El Colegio de Bachillerato Técnico se convierte en generador de nuevos conocimientos, reforzando el papel del sistema educativo como escenario y fuente de capacidades para la generación de pensamiento autónomo. Para ello se diseñará un procedimiento que permita el registro institucional de ideas para la mejora de la institución. El Colegio de Bachillerato Técnico deberá de disponer de una metodología de promoción y estímulo a la generación de ideas e innovaciones del equipo docente, para su potencial utilización en procesos de mejora continua de la institución educativa.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Se genera un proyecto de investigación y desarrollo de producto, vinculado a las especialidades formativas de referencia en la institución.

El Colegio de Bachillerato Técnico conformará equipos que desarrollen líneas de innovación y desarrollo de producto, cuyo objetivo fundamental sea la innovación tanto de nuevos productos como de las técnicas empleadas en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto, vinculadas con las especialidades formativas de referencia y a través suyo la generación de valor didáctico y económico.

Para ello, después de identificar las necesidades y problemas de los mercados locales y buscar necesidades no satisfechas y alternativas de solución, se seleccionará la idea que resulte mas factible para llegar a convertirse en un producto comercializable y se diseñará el plan de desarrollo. Se entiende que los criterios claves deberían ser: orientación al mercado local, búsqueda de valor añadido, importancia del factor humano como determinante del éxito y utilización de la tecnología como facilitadora del proceso.

Los Colegios de Bachillerato Técnico dejan ser unidades ejecutoras de gasto y ajenas al entorno social y productivo, para convertirse en instituciones generadoras de recursos con valor social y económico; se fomenta una cultura de investigación e innovación asociada a la práctica docente y se refuerza la especialización profesional del equipo docente.

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Se desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción.

El Colegio de Bachillerato Técnico define un plan de negocio para los proyectos de producción de bienes o de prestación de servicios que lleve a cabo, teniendo en cuenta que han de ser proyectos productivos en los que se agregue valor a través de la tecnología. Para ello, el equipo de producción deberá contemplar la generación de un proyecto y un resumen ejecutivo, en el que se expongan las especificaciones técnicas del producto o servicio, el plan de producción y comercialización y el estudio de mercado: público objetivo, estudio de costes, precio unitario, escenario competitivo y estrategias de promoción, publicidad y posicionamiento en el mercado, así como los requerimientos humanos, materiales y de infraestructura y el plan económico financiero.

Asimismo se deberá de desarrollar un proyecto educativo vinculado a la producción que permita utilizar con criterios didácticos el proyecto productivo y servir como escenario de aprendizajes en situaciones de desempeño real para los alumnos. El impacto verificable estará vinculado a la calidad, viabilidad y estabilidad del proyecto productivo y el valor generado para su reinversión en la institución educativa. El Colegio de Bachillerato Técnico se convierte, a partir de sus iniciativas productivas, en un escenario de aprendizaje en la práctica y en motor del desarrollo comunitario, incrementando su prestigio social como institución educativa.

PERSONAS

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Se desarrolla un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.

El Colegio de Bachillerato Técnico desarrolla un sistema de catalogación de puestos de trabajo en el que se describen las aptitudes y condiciones necesarias para ejecutar las tareas y funciones en cada perfil profesional. Se espera que el mismo se realice mediante procedimientos de análisis funcional, a través de entrevistas, cuestionarios y grupos de trabajo de docentes y directivos del colegio. Para su ejecución, se deberá contemplar: la descripción de tareas o funciones, los requerimientos de cualificación y experiencia previa que debe reunir una persona para poder desempeñar el puesto, las condiciones que se exigen al trabajador en el desempeño del puesto y las realidades profesionales propias del perfil que habrá de acreditar el titular del puesto.

Así, se obtendrá un catálogo que recoja las responsabilidades técnico/ didácticas y sociales de cada miembro del equipo profesional del Centro, lo cual supone plantear un horizonte meta conocido para el desempeño profesional y las competencias requeridas por cada uno de ellos. De esta manera, mejora la transparencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos del Centro. Asimismo se asegura que los criterios de selección de personal no son arbitrarios sino que responden a las demandas del puesto de trabajo. Se mejora el desempeño de los equipos profesionales de la institución.

Se diseña e implanta un plan de fomento de la estabilidad y dedicación exclusiva de los Equipos profesionales.

El Colegio de Bachillerato Técnico asume como objetivo prioritario para mejorar la calidad de la educación ofertada, la estabilidad de los equipos docentes de la institución educativa. Para ello, diseña e implanta un plan que fomente la estabilidad de sus equipos docentes y directivos. Se deberán mantener reuniones periódicas en las que se indague sobre dificultades, inconvenientes, situaciones problemáticas, sensaciones que poseen los docentes y que afectan a su compromiso e implicación con la tarea. Asimismo el Colegio de Bachillerato Técnico deberá comprometerse a defender y mejorar las condiciones de trabajo del centro. Muy ligado a esta propuesta estarán los planes de compensación no salarial, los planes de capacitación, la participación de foros de intercambio, la constitución de equipos de trabajo, etc. El Colegio de Bachillerato Técnico desarrolla una cultura de autonomía y compromiso e implicación profesional por parte de todo el equipo de trabajo. Se valoran y reconocen los logros a nivel individual y grupal.

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**Se establecen equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipos de pensamiento estratégico, equipos de evaluación y mejora permanente, equipos de relaciones institucionales.**

El Colegio de Bachillerato Técnico organiza equipos de trabajo que desarrollan programas transversales de carácter anual. Entre otros posibles:

1. Equipo de orientación estratégica y mejora continua de los procesos de gestión y resultados del colegio.
2. Equipo de orientación, tutoría y bienestar social del alumno.
3. Equipo de currículo y didáctica de aprendizajes profesionales.
4. Equipo de relaciones institucionales.
5. Equipo de gestión del equipamiento y la tecnología.
6. Equipo de capacitación interna.
7. Equipo de producción.
8. Equipo de innovación y desarrollo de productos.
9. Equipo de evaluación del rendimiento académico de los alumnos.
10. Equipos de proyecto.

Con la consolidación de estos equipos, se pretende fomentar el aprendizaje colectivo y la construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional del Colegio de Bachillerato Técnico y el rol de los diferentes actores. Con ello, se mejora la gestión de la institución y los resultados esperables optimizando los recursos disponibles. Se pretende que los equipos consigan formalizar convenios y acuerdos de colaboración con distintas instituciones.

ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA

Se establecen planes anuales de capacitación y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.

El Colegio de Bachillerato Técnico asume la actualización técnica y docente como un proceso continuo, de vital importancia para garantizar los niveles de calidad deseables y alcanzar los cambios comprometidos. Para ello se implantan modelos de aprendizaje de bajo coste y alto impacto sobre las conductas profesionales. A tal efecto, se establece un plan anual de capacitación detallado para el equipo docente y directivo y se concreta el diseño y establecimiento de una red de intercambio en la propia institución. La misma deberá responder a un modelo de organizaciones cualificantes, basado en el intercambio, la cooperación y la promoción de la iniciativa y la capacidad de propuesta de los integrantes.

Se multiplica la capacidad de la institución educativa para convertir la experiencia profesional de los equipos docentes en nuevos conocimientos y los conocimientos integrados en nuevas experiencias y prácticas profesionales. Por ello el modelo de capacitación estará basado en estrategias de aprendizaje que permitan compartir conocimientos y experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas entre los distintos docentes y equipos de trabajo, de modo que los técnicos, docentes y directivos sean alumnos y formadores de la red. Se prevee también la participación en redes a nivel provincial y por familias profesionales.

El proceso de formación de los equipos docentes deberá permitir la actualización permanente en cuatro competencias didácticas básicas: comunicación educativa, diseño de programaciones de aula, evaluación de aprendizajes y elaboración de materiales educativos y tres competencias técnicas vinculadas al perfil de referencia de la titulación: organización del trabajo, tecnología y control de calidad. Se espera que mejore el trabajo en equipo y la capacidad técnica y docente de los miembros de la institución.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación de desempeño de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del Centro.

El Colegio de Bachillerato Técnico incorpora una práctica sistemática de evaluación del desempeño profesional que favorece su crecimiento como organización, en tanto le permite mejorar las prácticas profesionales de sus equipos docentes. Para ello establece un sistema que fija los parámetros de evaluación del desempeño profesional de los docentes, técnicos y directivos. Se deberá establecer tres fases de carácter cíclico y semestral:

- el diagnóstico, en el que se recoja información del desempeño y la metodología para valorar la idoneidad de las competencias técnico-didácticas;
- la planificación del desempeño, donde se definan funciones y tareas, objetivos de trabajo y resultados esperables. Se especificarán indicadores de verificación y se elaborará con cada docente su plan de desarrollo personal;
- la evaluación, realizado por el equipo de dirección con el docente, que contará con la opinión de los coordinadores y jefes de equipo, así como de padres y alumnos. Con la evaluación se elaborará un informe reconociendo méritos, logros y aspectos a mejorar.

De esta manera, el Colegio de Bachillerato Técnico potencia el desarrollo profesional y la promoción del docente, así como su idoneidad. A su vez, fortalece la construcción colectiva de la idea de resultado institucional esperable. Por otro lado, se limita la obsolescencia profesional de los métodos y contenidos de enseñanza.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Se establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa.

El Colegio de Bachillerato Técnico establece un sistema de recompensas no monetarias, para los profesionales del Colegio de Bachillerato Técnico que así lo merezcan (elaboración de publicaciones, representación en eventos técnicos, dirección de investigaciones, reconocimientos públicos, etc). Dichas compensaciones suponen el reconocimiento por parte de la comunidad educativa del trabajo profesional bien hecho y por tanto orienta las actitudes de trabajo hacia la consecución de resultados y mejora profesional.

Por otro lado, refuerza la conducta y el mensaje de control y exigencia, tanto para los docentes como para los demás miembros de la Comunidad Educativa. La forma que adquiera la tabla de compensaciones depende de las posibilidades de la institución, pero deberá aclarar bien lo que cada una de ellas significa, cuándo se otorgará y en qué condiciones, a fin de transparentar el sistema. Se espera que mejore el desempeño docente, fundamentalmente en lo que atañe a los procesos de enseñanza/ aprendizaje y la preocupación por el rendimiento académico y la biografía personal de cada alumno.

RECURSOS

CONVENIOS

Se establece un convenio anual con un Colegio de Bachillerato Técnico de enseñanza superior para el establecimiento de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores.

La expectativa de incidencia en el conjunto del sistema educativo de cambios desarrollados en alguno de sus niveles, se refuerza con el desarrollo de planes cooperativos entre niveles. Por ello se plantea la necesidad de establecer convenios con instituciones educativas de nivel superior e inferior, ya sea para propiciar el tránsito de los alumnos hacia estudios superiores, como para orientar en la toma de decisiones a los alumnos más jóvenes. En ambos casos, el supuesto es que la primera responsabilidad del sistema educativo es educar en la capacidad de elegir. Por ello, las acciones se orientan a generar en los alumnos opciones reconocibles y proyectos personales viables que les ayuden a construir su vocación profesional. Así el colegio técnico, junto con equipos de las otras instituciones, definirán metas y objetivos comunes, responsabilidades, plazos y actividades a desarrollar.

Se espera que se incremente el conocimiento y la capacidad de ponderación objetiva entre los alumnos que elijan continuar estudios superiores, y que se eliminen, para algunos alumnos, las barreras económicas que condicionan la continuidad de sus estudios. Se espera, así mismo, que el sistema educativo en su conjunto ayude a romper las barreras y los condicionamientos sociales que limitan el desarrollo personal de los alumnos.

El Colegio de Bachillerato Técnico establece un programa de cooperación y orientación vocacional con, al menos, tres Colegios Técnicos de enseñanza primaria.

La elección de estudios secundarios supone un trayecto irreversible para los alumnos, al que se ven avocados con muy poca información, la mayoría de las veces. El programa de cooperación con escuelas primarias debe de permitirle al Colegio de Educación Técnica presentar sus opciones profesionales y titulaciones de forma que el alumno disponga de información objetiva, antes de elegir una determinada opción.

Una elección objetiva, de acuerdo con los intereses y capacidades de cada alumno, debe de contribuir a disminuir el absentismo y la deserción escolar en el Colegio de Bachillerato Técnico e incrementar su matrícula escolar; gracias a la mejora en los servicios de orientación, previos a la toma de decisión sobre opción profesional de los escolares. Finalmente, se potencia el trabajo entre niveles educativos.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

Se diseña e implementa un programa de optimización de recursos tecnológicos.

El Colegio de Bachillerato Técnico diseña e implementa un programa de optimización de recursos tecnológicos cuyo principal cometido es el mantenimiento preventivo y correctivo y la optimización del rendimiento didáctico y productivo de los recursos. Se constituirá un equipo de mantenimiento preventivo de la maquinaria y/o el equipamiento técnico de la institución, que controlará de forma periódica el estado de uso, el mantenimiento requerido, y el inventariado a fin de optimizar la vida útil y el tiempo de utilización de los recursos disponibles. Para ello cada colegio técnico organizará con personal técnico del centro y voluntarios que posean las competencias necesarias un equipo ad hoc o se encargará de buscar y elegir los presupuestos, cuando así lo amerite el caso.

El Colegio de Bachillerato Técnico optimiza el uso de recursos tecnológicos, estableciendo mecanismos de mantenimiento y adquisición de maquinaria técnica. Asimismo permite aprovechar los tiempos y formas de uso más eficientes. Mejora la percepción social de la institución educativa al otorgar un valor diferencial al buen uso y utilización de los instrumentos de trabajo y aprendizaje.

Se establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología por parte del Colegio de Bachillerato Técnico fuera de las horas de producción.

El Colegio de Bachillerato Técnico intensifica sus relaciones institucionales mediante la firma de un convenio con una empresa privada que le permite, por un lado, conocer o utilizar su tecnología de producción, y facilita el aprendizaje actualizado en condiciones de desempeño real. Por otro lado, la escuela se da a conocer compensando la prestación mediante diferentes estrategias (como la capacitación, orientación, consultoría) adquiriendo un prestigio adicional, puesto que la empresa puede constatar directamente el tipo y calidad de formación que se imparte.

Los conocimientos técnicos que se imparten se mantienen actualizados, son valorados tanto por alumnos como por empresas, futuras contratadoras de personal. El Colegio de Bachillerato Técnico adquiere mayor prestigio social y multiplica sus recursos para la capacitación de los alumnos en situaciones de desempeño real.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Se diversifican las fuentes de financiación y se incrementan los recursos financieros gestionados por los Colegios

El Colegio de Bachillerato Técnico debe de generar recursos propios y fomentar dinámicas internas para la obtención de recursos, utilizando los recursos internos y la capacidad instalada para producir ideas, bienes y/o servicios con valor de mercado. Para ello debe de poner en marcha proyectos de producción o prestación de servicios que permitan la generación de recursos reinvertibles en la Institución Educativa.

Igualmente deberá de desarrollar proyectos de mejora de las condiciones de vida o del rendimiento académico de sus alumnos y buscar instituciones, empresas y/o organizaciones de cooperación que puedan estar interesados en colaborar con el Centro. A estos efectos el equipo directivo deberá preparar una presentación de la institución a fin de concretar entrevistas con funcionarios, empresarios locales y miembros de ONGs

Asimismo deberá consensuar con el resto de la comunidad educativa el destino y las prioridades de aplicación de los fondos conseguidos, así como elaborar informes de justificación de la aplicación de los fondos conseguidos. Se consigue así incrementar los fondos disponibles de aplicación discrecional, y mejorar las infraestructuras, equipamientos y tecnologías didácticas de la institución educativa. Se establecen redes de contacto y vínculos institucionales de interés estratégico para la institución educativa. El Colegio de Bachillerato Técnico adquiere mayor prestigio social, al mostrar capacidad para generar recursos propios. Disminuye la presión económica sobre las familias.

La institución desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar la satisfacción de necesidades básicas del alumnado.

La escuela pública debe convertirse en un espacio preferente de atención social a la infancia y la juventud, convirtiéndose en obligación especial la satisfacción, de las necesidades básicas de sus alumnos no cubiertas, ya sea por dificultades coyunturales o por incapacidad estructural de las familias en estado de pobreza para hacerse cargo de dichas necesidades, en el marco de su función educativa.

Por ello, los Colegios de Bachillerato Técnico deben plantearse como objetivo inexcusable atender, hasta donde puedan, las necesidades básicas de sus alumnos: alimento, salud, atención psicológica, transporte, vestido y calzado, apoyo al rendimiento educativo o espacios de estudio. Se espera conseguir una cultura de la solidaridad entre alumnos y un mejor rendimiento académico de los alumnos carenciados, así como una cierta corresponsabilidad social entre los miembros de la Comunidad. Deberá cumplir este cometido a través de una serie de actividades sociales, recreativas o de captación de recursos financieros o en especie con los que hacer frente, en cada contexto particular, a la propia realidad de su población objetivo.

ALUMNOS

COBERTURA Y RESULTADOS ACADÉMICOS

Se diseña un sistema de seguimiento y monitoreo de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de resultados escolares con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.

El Colegio de Bachillerato Técnico registra, sistematiza y estudia los resultados académicos obtenidos por sus alumnos, estableciendo las causas de dichos resultados y las medidas correctivas en caso de resultar mejorables. Para ello se utilizarán técnicas e instrumentos de recogida de datos que den información sobre el rendimiento académico de los alumnos por grupos escolares y grados y permita esclarecer los factores causales de los resultados obtenidos. Los datos, debidamente analizados, serán presentados en un informe global sencillo, de carácter público para dar cuenta a la Comunidad de los resultados alcanzados, los problemas analizados y las medidas que el Colegio de Bachillerato Técnico tomará para paliar las distintas situaciones.

Se desarrolla anualmente una investigación sobre el grado de satisfacción del alumnado.

El Colegio de Bachillerato Técnico debe de tener en cuenta las percepciones objetivas y subjetivas de los alumnos sobre la calidad de la educación recibida y los aspectos mejorables de la misma. Para ello debe desarrollar anualmente una investigación sistemática y formal sobre el grado de satisfacción del alumnado.

Utilizará diversos métodos de aproximación a la percepción de los alumnos y su distribución estadística (cuestionario de valoración que tenga en cuenta los diferentes aspectos de la organización institucional y/o entrevistas personalizadas, que permitan conocer expectativas, preocupaciones, dificultades, problemas de relación, etc. de los distintos grupos).

El equipo encargado de la investigación deberá recoger la información y analizar cuantitativa y cualitativamente las opiniones de los alumnos, elaborando un informe formal, sencillo y claro, con los resultados, tanto para docentes/directivos como para las familias. El Colegio de Bachillerato Técnico conoce y valora las opiniones de los alumnos, integrando las mismas a la toma de decisiones y acciones correctivas. Los alumnos perciben y expresan libremente sus opiniones.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Se desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares.

Los Colegios Técnicos se encargarán de conocer las condiciones de vida de las familias de sus alumnos para comprender su conducta social y escolar. Sólo así se podrán entender las problemáticas particulares que cada uno presenta, ayudando a compensar déficits, corrigiendo y facilitando la orientación tanto a los propios alumnos y sus familias como a los docentes. Por ello se propone que la indagación sea anual, en cada grupo-clase y realizada por los propios tutores, quienes acercándose directamente a los hogares investigarán sobre aquellos aspectos que definen fundamentales para el rendimiento académico de sus alumnos. Con la información más significativa se elaborará un informe individual sobre las condiciones de socialización primaria de los alumnos que se registrará en sus respectivos expedientes personales y servirá de base para el diseño de estrategias educativas y satisfacción de necesidades específicas.

Con ello se fortalece la idea de educación, no referida sólo a la dimensión académica o la cualificación técnica, sino al sentido más profundo de desarrollo personal que abarca la totalidad de las dimensiones del alumno y su contexto.

La institución genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona apoyo en materia de salud, alimentación, apoyo al rendimiento educativo y atención psicológica.

La institución crea y mantiene un servicio de bienestar social del escolar cuya finalidad es solucionar los problemas de los alumnos que, por circunstancias familiares y/o personales no disponen de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, y establecer sistemas de compensación educativa de carácter individual y grupal a aquellos alumnos con dificultades académicas.

El programa debe de incluir componentes de alimentación, vigilancia y atención sanitaria, refuerzo escolar (tanto de competencias básicas como aquellas vinculadas a las distintas especialidades) y apoyo psicológico. Su funcionamiento será posible gracias a la participación de voluntarios de la comunidad educativa y a la capacidad de generación de recursos de aplicación discrecional del Colegio.

El Colegio de Bachillerato Técnico se compromete de manera real y efectiva con la realidad local identificando las carencias de la población a la que atiende y priorizando su satisfacción. De esta manera se logran reducir las desigualdades sociales iniciales provocadas por factores alimenticios, sanitarios, sociales o psicológicos, mejorando el rendimiento académico general. Se visualizan los servicios públicos como sistemas de protección social de la

población más desfavorecida y se consigue una importante implicación de los actores sociales en la vida comunitaria a través de la corresponsabilidad social.

TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

Se establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.

El compromiso del Colegio de Bachillerato Técnico con el desarrollo personal de sus alumnos implica un seguimiento y un apoyo personalizado. El Plan de Acción Tutorial es el marco en el que se especifican los criterios y procedimientos para la organización y funcionamiento de la tutoría educativa y profesional. En él se incluyen los objetivos y líneas de actuación (metodologías, actividades, etc.) que a lo largo del curso los profesores- tutores irán desarrollando. Los criterios de actuación se basarán en:

- Contribuir a la educación integral y al desarrollo de la identidad personal y la capacidad de construcción autónoma de proyectos personales.
- Ajustar la respuesta educativa a las necesidades particulares, previniendo y orientando las posibles dificultades de aprendizaje.
- Orientar el proceso de toma de decisiones ante los diferentes itinerarios de formación y las diferentes opciones profesionales.
- Favorecer las relaciones en el seno de los grupos, detectando y previniendo conflictos y fomentando el aprendizaje cooperativo como elemento fundamental para el proceso de socialización.
- Contribuir a la relación e interacción de los integrantes de la comunidad educativa.

Se espera del plan de tutoría que mejore los resultados académicos de los alumnos mediante metodologías de estudio y trabajo personalizadas y de estrategias de intervención ajustadas en tiempo y forma. Se incrementa la participación e implicación de los padres en el proceso académico de sus hijos, mejoran los resultados académicos de los alumnos y su autoconcepto.

INSERCIÓN Y CARRERA PROFESIONAL

Se establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.

La creación de un sistema de seguimiento de egresados permitirá conocer las biografías laborales de los alumnos y medir el impacto real de la capacitación recibida, en la inserción y la carrera profesional de los egresados, a fin de verificar la eficacia de la oferta formativa. Deberá comprender tres fases:

- Seguimiento de la inserción laboral de los egresados en los seis meses siguientes al egreso.
- Seguimiento de la carrera profesional del egresado, hasta un máximo de 5 años.
- Seguimiento de los emprendimientos productivos generados por alumnos del centro.

Con los resultados se podrán realizar análisis que permitan ajustar las titulaciones y, adicionalmente se dispondrá de una red de contactos profesionales en las empresas. En síntesis, el Colegio de Bachillerato Técnico controlará el grado de inserción que promueven las diferentes titulaciones que ofrece, identificando aquellas que son más

requeridas y valoradas en el entorno laboral y realizando ajustes en el resto de las titulaciones, de manera que se adecúen a las cualificaciones demandadas en el mercado laboral. Asimismo dispondrá de una red de contactos profesionales, en el seno de las empresas que podrá utilizar para el desarrollo de actividades futuras de inserción laboral de sus alumnos.

Se establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.

En economías productivas que no generan empleo, la posibilidad de que las personas desarrollen aptitudes y capacidades que le permitan generar su propio empleo, constituye una alternativa muy atractiva, desde el punto de vista social y económico. El Colegio de Bachillerato Técnico deberá promover la actitud emprendedora y desarrollar las capacidades pertinentes para que sus egresados desarrollen proyectos productivos viables basados en la agregación a través de la tecnología.

Para ello, el colegio deberá contar con un servicio de asesoramiento a egresados emprendedores que fortalezca, en el entorno local, una economía social creadora de empleo, mediante el fomento de una cultura empresarial y el autoempleo; brinde servicios que cubran las necesidades de los emprendedores desde el desarrollo de una idea de negocio hasta su consolidación; coordine el trabajo en red entre emprendedores, y de estos con las distintas administraciones y entidades económicas y sociales que trabajan a favor de los microemprendedores y con sus mercados.

La puesta en marcha de este proyecto deberá contar con la participación del equipo de gestión del proyecto productivo de la Institución Educativa, el reponsable del DOBE y de aquellos profesionales de la comunidad educativa que deseen colaborar aportando su experiencia personal y profesional. De esta manera, se fomenta la creación y puesta en marcha de empresas generadoras de empleo, y, al mismo tiempo, se generan redes de relación y cooperación multiplicando el potencial de empleabilidad de los egresados de la institución.

VINCULACIÓN EX ALUMNOS

Se pone en funcionamiento una Asociación de antiguos alumnos de la Institución Educativa y se genera un Plan de actividades de encuentro y relación con los alumnos.

El Colegio de Bachillerato Técnico promoverá y pondrá en marcha una Asociación de antiguos alumnos, proporcionándole un espacio y los recursos necesarios para su consolidación. Algunas de sus competencias deberían ser:

- Facilitar las relaciones personales y sociales entre los antiguos alumnos.
- Fomentar actividades formativas y/o culturales.
- Participar en las actividades de información y asesoramiento del mercado de trabajo.
- Participar y fomentar el desarrollo de conferencias con profesionales del sector de reconocido prestigio.
- Generar una bolsa de empleo de titulados.

De esta forma, se consolida una valiosa relación desde el punto de vista motivacional, tanto para los exalumnos como para los alumnos, permitiendo el intercambio, apoyo y utilización de servicios de carácter educativo, social y laboral. En este caso, se favorece el aumento de la satisfacción de los egresados y los alumnos al sentirse parte de una red de intercambio que trasciende la vida y tránsito escolar. Entre otros, mediante la promoción de contactos y distintas actividades participativas que facilitan la inserción laboral. El Colegio de Bachillerato Técnico amplía su red de colaboradores e incrementa su prestigio social.

RELACIONES CON EL ENTORNO

RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Se establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores comunitarios.

Uno de los cambios que se postulan como prioritarios en la propuesta de transformación institucional, es la apertura de los Colegios de Bachillerato Técnico al entorno social y la consideración de la comunidad educativa como oportunidad y no como amenaza. Se rompe así la lógica tradicional del mundo de la educación como un espacio cerrado a las propuestas y controles externos a sí mismo y se incorpora la visión de la Comunidad Educativa con un medio de ayuda de incalculable valor en la mejora de resultados de los Colegios.

El establecimiento de un Plan de Participación de la Comunidad Educativa pretende contribuir a fortalecer el vínculo entre el Colegio de Bachillerato Técnico y los diferentes actores (sociales, económicos, políticos, productivos) de la sociedad en la que se encuentra inserto además de los directamente implicados en los procesos de enseñanza/aprendizaje (docentes, padres, alumnos) a fin de consolidar y comprometer a los integrantes de cada grupo social a la construcción de un Proyecto Educativo común. De esta manera, el Plan deberá contemplar los ámbitos de cooperación en actividades y proyectos, las formas de participación en el control de la gestión (financiero y pedagógico), la asignación de responsabilidades y tiempos de encuentro, la divulgación y negociación de todos los aspectos de la vida institucional.

La consolidación de esta instancia impacta en la vida general del Colegio de Bachillerato Técnico puesto que favorece el intercambio y el aumento de la participación incrementando la riqueza de las aportaciones y el grado de transparencia en la gestión de la Institución. Amplía el conocimiento sobre la realidad y demandas educativas, sociales y laborales de la comunidad y adicionalmente, permite el fomento de valores democráticos, como el respeto a la diferencia, el derecho a la participación, etc.

RELACIONES CON EMPRESARIOS LOCALES

Se establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado.

La institución entiende su función social como un compromiso integral con la inserción social a través del trabajo, de sus alumnos. Para ello diseña y pone en funcionamiento un sistema de intermediación laboral que se plantea como finalidad mejorar el proceso de transición del mundo académico al laboral (mediante prácticas concertadas con empresas locales), generar mecanismos de inserción laboral (a través de su bolsa de trabajo) y facilitar los micro emprendimientos. Prestará, además, un servicio de selección y reclutamiento de personal a pequeñas empresas vinculadas con las especialidades de las titulaciones profesionales que oferta el Colegio de Bachillerato Técnico. Entre los resultados esperables de este tipo de iniciativas, se encuentra la mejora de las tasas de inserción laboral de los egresados, la consolidación de una red de contactos profesionales y una mayor vinculación con las empresas locales y el tejido productivo.

Se establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.

La institución se encargará de formalizar un convenio entre la escuela y empresas /Cámaras de Comercio, para que los egresados puedan realizar pasantías como complemento formativo en situaciones de desempeño real y como vía de acceso inicial al mundo del trabajo. La forma en que se haga efectivo el acuerdo será negociado con cada sector y recogido en un documento formal. Lo importante es que se visualice como una instancia de aprendizaje en situación de desempeño real y, por tanto, deberá contar con un referente pedagógico directo, el tutor, tanto por parte de la empresa como del Centro.

Mediante la formalización de este tipo de acuerdos se espera favorecer la construcción de aprendizajes significativos, que favorezcan la adquisición de las competencias necesarias para desempeñarse en un puesto, a nivel técnico y actitudinal. Asimismo se incrementa la inserción laboral de los alumnos y la relación con el sector económico productivo de la zona.

RELACIONES CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS**Se participa, como institución, al menos en un foro de reflexión y análisis sobre la educación técnica y su orientación en el Ecuador y en América Latina.**

El Colegio de Bachillerato Técnico establece mecanismos que le permitan indagar y participar en redes, a nivel provincial, nacional e internacional, de reflexión e intercambio profesional. De esta manera se potencia la generación de sinergias entre grupos profesionales con idénticos problemas y se optimiza la generación de alternativas de solución a los problemas identificados. Con ello se generan pautas de reflexión crítica sobre la práctica profesional entre los propios docentes, se amplía la red de relaciones de los equipos técnicos y docentes del Colegio de Bachillerato Técnico y se genera un intercambio de opiniones, conocimientos y experiencias entre instituciones educativas nacionales e internacionales. Asimismo se propiciará la posibilidad de lograr acuerdos y convenios de colaboración entre instituciones.

RELACIONES CON TÉCNICOS Y PROFESIONALES**Se crea y se mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.**

La sociedad del conocimiento incorpora como nuevo paradigma el concepto de comunidades cualificantes. En otras palabras: todos los espacios en los cuales transcurre la vida de las personas se vuelven educativos, lo que implícitamente significa que todos los actores sociales pueden y deben participar en la educación y cualificación de sus miembros.

Es en este sentido que se pretende incorporar como actores educativos voluntarios a los técnicos y profesionales de empresas del entorno productivo local, elaborando un inventario que permita disponer de técnicos y profesionales para las actividades del centro, de acuerdo a la especialización que posean.

Para ello, el Colegio de Bachillerato Técnico pondrá en marcha una campaña en la que se solicitará, mediante llamadas, convocatorias a reuniones en el Colegio de Bachillerato Técnico y visitas a empresas, datos personales y profesionales así como disponibilidad y áreas de interés en las que participar. Esta información se actualizará de manera regular. Con este tipo de colaboración se ofrece a los alumnos modelos de referencia profesional y se obtiene un

bagaje amplio de colaboradores externos disponibles según la situación y colaboración que los profesionales voluntarios deseen prestar (apoyo a la producción, orientación profesional, mejora de las infraestructuras y equipamientos, organización de talleres, desarrollo de productos, etc)

RELACIONES CON ENTIDADES DE COOPERACIÓN

Se elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos.

La institución deberá diseñar y desarrollar de manera integral un proyecto que pueda ser financiado por algún organismo de cooperación y que le permita sistematizar ideas e hipótesis de trabajo que se estén manejando en los equipos profesionales de la institución educativa y resulten potencialmente idóneas para conseguir el apoyo económico que lo sustente. Lo importante de este tipo de iniciativa es que la sola formulación del proyecto supone un proceso de aprendizaje y una orientación a resultados de los equipos de trabajo. Se fomenta el desarrollo de capacidades que generen y consoliden ideas capaces de producir valor y le permitan asignar valor creciente a las redes relacionales como fortaleza institucional. Además de potenciar la red de contactos de la institución y generar el aprendizaje sobre la formulación y gestión de proyectos, se promueve una apertura del Colegio de Bachillerato Técnico al mundo global en el que sus alumnos han de crecer y vivir.

4.2. TABLAS RESUMEN DE VALORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PESOS RELATIVOS EN LA CALIFICACIÓN FINAL

ÁREA DE GESTIÓN Nº 1: GESTIÓN DE PROCESOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
25%		Administración	
		Orientación estratégica	
		Docencia	

ÁREA DE GESTIÓN Nº 2: GESTIÓN DE PRODUCTOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
20%		Oferta formativa	
		Ideas e innovaciones	
		I + D	
		Producción	

ÁREA DE GESTIÓN N° 3: GESTIÓN DE PERSONAS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
7,5%		Estructura y organización funcional	
		Equipos de trabajo	
		Actualización técnica y didáctica	
		Evaluación del desempeño	
		Sistemas de compensación	

ÁREA DE GESTIÓN N° 4: GESTIÓN DE RECURSOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
15%		Convenios	
		Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	
		Gestión de recursos financieros	

ÁREA DE GESTIÓN N° 5: GESTIÓN DE ALUMNOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
25%		Cobertura y resultados académicos	
		Servicios complementarios	
		Tutoría y apoyo personal	
		Inserción y plan de carrera	
		Vinculación de ex alumnos	

ÁREA DE GESTIÓN N° 6: GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
7,5%		Relaciones con la comunidad educativa	
		Relaciones con empresas	
		Relaciones con instituciones educativas	
		Relaciones con técnicos y profesionales	
		Relaciones con entidades de cooperación	

PORCENTAJES Y PUNTUACIONES DESAGREGADAS Y TOTALES

% total	% puntos por área de gestión		Calificación máxima de la Institución educativa	Calificación máxima por área de gestión	
	Procesos	25 %		Procesos	
100 %	Productos	20 %		Productos	
	Personas	7.5 %		Personas	
	Recursos	15 %		Recursos	
	Alumnos	25 %		Alumnos	
	Relaciones	7.5 %		Relaciones	

4.3. TABLAS DE VALORACIÓN CUANTITATIVA

Área de gestión N° 1: GESTIÓN DE PROCESOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
25%		Administración	
		Orientación estratégica	
		Docencia	

I.1. ADMINISTRACIÓN

I. La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente

B1. ¿Existe un Reglamento, conocido por toda la Comunidad Educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del colegio?

Situación	Puntuación
Ya existía antes del proceso de reforma	
Se elaboró y se está implementando	
Se está elaborando	
No ha comenzado a elaborarse	

B2. ¿Existe un ideario del Colegio que define y consensúa las posiciones y opiniones del Conjunto de la Comunidad Educativa sobre la excelencia educativa y la conducta esperable de los diferentes actores?

Situación	Puntuación
Ya existía antes del proceso de reforma	
Se elaboró y se está implementando	
Se está elaborando	
No ha comenzado a elaborarse	

1.2. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

2. La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.

B3. ¿Ha elaborado el colegio un Plan Estratégico que ordene en el tiempo el desarrollo previsto de la Institución?

Situación	Puntuación
Se elaboró un plan con la metodología PTI (Pretec) y se está implementando	
Ya existía un plan estratégico antes del proceso de reforma	
Se está elaborando un PTI	
No ha comenzado a elaborarse	

3. La institución educativa elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.

B4. ¿Elabora el colegio programas operativos de trabajo anual para ordenar las actividades y las cargas de trabajo necesarias para cumplir los objetivos de fortalecimiento y desarrollo institucional?

Situación	Puntuación
Se realizó un programa anual con la metodología POA (Pretec) y se está implementando	
Ya existían programas operativos anuales antes del proceso de reforma	
Se está elaborando un POA	
No ha comenzado a elaborarse	

4. La institución educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.

B5. ¿Aplica el Colegio alguna metodología de Evaluación Institucional?

Situación	Puntuación
Se realizó una auto evaluación diagnóstica con la metodología AED (Pretec)	
Ya se aplicaba una metodología propia antes del proceso de reforma	
Se va a aplicar una auto evaluación diagnóstica (AED)	
No se ha aplicado ninguna	

B6. ¿Cada cuánto tiempo se aplica?

Situación	Puntuación
Cada tres meses	
Cada seis meses	
Cada año	
No se aplica	

B7. ¿Quiénes participan en la aplicación de la misma?

Situación	Puntuación
Toda la comunidad educativa (directivos, docentes, padres, alumnos)	
Sólo el equipo profesional del Colegio (docentes, directivos, técnicos)	
Sólo el equipo directivo	
No se aplica	

B8. ¿Cómo se divulga esta información?

Situación	Puntuación
Se realiza un informe y se divulgan los resultados a la comunidad educativa	
Sólo se da a conocer al equipo profesional del colegio (docentes y equipo directivo)	
Sólo accede a la información el equipo directivo	
No se divulga	

B9. ¿Qué impacto genera el informe de evaluación institucional?

Situación	Puntuación
Se promueve un plan de mejora a nivel institucional	
Se elabora un plan de mejora a nivel departamental o por áreas	
Iniciativas individuales para la mejora de su desempeño profesional	
No genera ningún impacto	

I.3. DOCENCIA

5. La institución educativa implanta los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.

B10. Especialidades de Bachillerato Técnico del colegio en las que se han implantado los nuevos currículos y títulos basados en competencias laborales

Situación	Puntuación
En todas las especialidades técnicas del Colegio	
En una especialidad al menos	
En ninguna	

B11. ¿En qué cursos?

Situación	Puntuación
En todos los cursos del bachillerato	
En el primer año común (4º) y el primero de especialidad (5º)	
En el primer año común (4º)	
En ninguno	

B12. Señale las modificaciones organizativas que se han producido en el colegio como resultado de la aplicación de las nuevas titulaciones y currículos.

Situación	Puntuación
Se ha constituido un equipo transversal de currículo (didáctica y evaluación)	
Se han constituido equipos docentes por grupos escolares y áreas de conocimiento del año común	
Se han constituido equipos docentes de módulo profesional	
Se ha modificado la metodología didáctica de las actividades de taller	
Se han modificado los horarios y cargas de trabajo de los docentes	
Se ha modificado la organización de las pasantías de los alumnos	
No se han producido modificaciones organizativas	

6. La institución educativa establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.

B13. ¿Existe actualmente en el colegio alguna investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B14. ¿Se elaboran en el colegio materiales educativos para abaratar los costes de los textos escolares a las familias y mejorar su aplicación al contexto real del alumno?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B15. ¿Cómo se elaboran?

Situación	Puntuación
Por departamentos y seminarios cada año	
Individualmente cada docente y cada año	
Se adaptan materiales didácticos de otros años	
No se elaboran	

B16. En caso de que no se elaboren los materiales educativos en el colegio ¿cómo se realiza la selección de textos escolares?

Situación	Puntuación
Se seleccionan con la participación de toda la comunidad educativa	
Se seleccionan por departamentos	
Se seleccionan individualmente (cada docente los suyos)	
No se realiza ninguna selección	

7. La institución educativa desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.

B17. ¿Existe en el colegio una metodología unificada de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

Situación	Puntuación
Sí existe	
Se está elaborando, pero no se ha implementado	
No existe	

B18. ¿Cómo se establecen los criterios de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

Situación	Puntuación
Los criterios de evaluación se establecen de forma unificada por el claustro de profesores	
Los criterios de evaluación se establecen por los departamentos de forma específica para las diferentes materias	
Los criterios de evaluación los establece cada docente	

Área de gestión N° 2: GESTIÓN DE PRODUCTOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
20%		Oferta formativa	
		Ideas e innovaciones	
		I + D	
		Producción	

2.1. OFERTA FORMATIVA

8. La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno

B19. ¿Ha elaborado el colegio un Plan de Oferta Formativa para los próximos cinco años, que defina la evolución de sus titulaciones técnico profesionales?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

9. La institución educativa desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.

B20. ¿Dispone el colegio de ofertas de capacitación profesional (formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores) dirigidas a otros colectivos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B21. ¿A qué colectivos se dirige?

Situación	Puntuación
Jóvenes no escolarizados	
Trabajadores en activo	
Desempleados	
Personas con discapacidad	
Otros. ¿Cuáles?	
A ninguno	

10. La institución educativa establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución a partir de los resultados de observación sistemática del mercado de trabajo

B22. ¿Dispone el colegio de información actualizada sobre las formas de producir y las tecnologías de producción de las empresas de la zona?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B23. ¿Ha realizado el colegio alguna investigación para conocer y actualizar la información existente sobre las necesidades de capacitación de la zona?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B24. ¿Se revisan los contenidos de las titulaciones académicas a partir de los datos obtenidos y actualizados?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B25. ¿En qué medida, las titulaciones del colegio se corresponden con las demandas laborales del sistema productivo?

Situación	Puntuación
Mucho	
Poco	
Nada	

2.2. IDEAS E INNOVACIONES

11. La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.

B26. ¿Se ha establecido un registro institucional de ideas para la mejora permanente de los procesos de gestión y resultados del colegio?

Situación	Puntuación
Se realizó y se aplica	
Se está elaborando	
No ha comenzado a elaborarse	

B27. ¿Organiza el colegio equipos y sesiones de trabajo para el análisis de problemas de la institución educativa y la generación de ideas para la mejora institucional?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B28. ¿Alguna idea registrada se ha implantado realmente en el colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

2.3. INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

12. La institución educativa genera un proyecto de I+D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades formativas de referencia en la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, se elabora un prototipo final y se registra la patente.

B29. ¿Existe actualmente en el colegio alguna investigación técnica de I+D (innovación y desarrollo de productos)?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B30. ¿Qué se hace con los resultados de las mismas?

Situación	Puntuación
Se registran y se aplican al proyecto de producción del colegio	
Se registran y se aplican a las actividades educativas de la institución	
No se hace nada	
No se desarrolla ninguna investigación de I+D	

2.4. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

13. La institución educativa desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor reinvertible en la Institución.

B31. ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el colegio?

Situación	Puntuación
Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genera valor agregado con tecnología	
Ya existía uno	
Se está elaborando	
No ha comenzado a elaborarse	

B32. En la actualidad: ¿produce el colegio bienes y servicios que comercializa?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B33. ¿Qué características tienen los bienes y servicios producidos?

Situación	Puntuación
Productos manufacturados de patente propia	
Productos manufacturados	
Servicios a la comunidad (turismo, hotelería, restauración, etc.)	
Productos con, al menos, un proceso de transformación	
Materias primas	
No se realiza ningún proyecto productivo	

Area de gestión N° 3: GESTIÓN DE PERSONAS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
7,5%		Estructura y organización funcional	
		Equipos de trabajo	
		Actualización técnica y didáctica	
		Evaluación del desempeño	
		Sistemas de compensación	

3.1. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

14. La institución educativa elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.

B34. ¿Existe en el colegio un catálogo de puestos de trabajo con una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada profesional?

Situación	Puntuación
Sí existe y es conocido por todos	
Se está elaborando	
Existe pero está desactualizado	
No existe	

B35. ¿A través de qué criterios se realiza la asignación de funciones, por parte del equipo directivo?

Situación	Puntuación
Por capacidad y mérito	
Por antigüedad	
Por disponibilidad de la gente (que quiera hacer las cosas)	
No hay criterios	

B36. Años de antigüedad promedio del equipo directivo en el Colegio

Situación	Puntuación
Más de diez años	
De 5 a 10 años	
De tres a cinco años	
Menos de tres años	

B37. Años de antigüedad promedio de los docentes en el Colegio

Situación	Puntuación
Más de diez años	
De 5 a 10 años	
De tres a cinco años	
Menos de tres años	

3.2. ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

15. La institución educativa establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.

B38. ¿Se ha constituido un equipo de de orientación estratégica y mejora continua de los procsos de gestión y resultados del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B39. ¿Se ha constituido un equipo de orientación, tutoría y bienestar social del alumno?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B40. ¿Se ha constituido un equipo de currículo y didáctica de aprendizajes profesionales?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B41. ¿Se ha constituido un equipo de relaciones institucionales?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B42. ¿Se ha constituido un equipo de gestión del equipamiento y la tecnología?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B43. ¿Se ha constituido un equipo de capacitación interna?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B44. ¿Se ha constituido un equipo de producción?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B45. ¿Se ha constituido un equipo de innovación y desarrollo de productos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B46. ¿Se ha constituido un equipo de evaluación del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B47. ¿Se han constituido equipos de proyecto?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

3.3. ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS Y DOCENTES

16. La institución educativa establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.

B48. ¿Dispone el colegio de un plan anual de capacitación de docentes y directivos y lo aplica con los recursos de que dispone?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B49. N° de docentes que han participado en el último curso en algún proceso de capacitación y actualización (seminarios, congresos, maestrías, etc.).

Situación	Puntuación
Más del 30%	
Menos del 30%	
No se dispone de información	
Nadie	

B50. N° de técnicos que han participado en el último curso en algún proceso de capacitación y actualización (pasantías en empresas, seminarios, congresos, maestrías, etc.).

Situación	Puntuación
Más del 30%	
Menos del 30%	
No se dispone de información	
Nadie	

3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

17. La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del Colegio.

B51. ¿Existe en el Colegio una metodología de evaluación de desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B52. ¿Se evalúa el desempeño profesional de docentes y directivos?:

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B53. ¿Con qué periodicidad?

Situación	Puntuación
Trimestral	
Semestral	
Anual	
No se evalúa	

B54. ¿Con qué métodos?

Situación	Puntuación
El equipo directivo a los docentes	
Los docentes y directivos se evalúan entre sí	
Los docentes entre sí	
Los docentes se auto evalúan	
Los alumnos evalúan a los docentes	
No se evalúa	

B55. ¿Se hace público el informe de evaluación al conjunto de la comunidad educativa?

Situación	Puntuación
Sí	
No	
No se evalúa	

3.5. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

18. La institución educativa establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa.

B56. ¿Dispone el Colegio de algún tipo de reconocimientos o compensaciones no salariales para docentes y directivos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

Área de gestión N° 4: GESTIÓN DE RECURSOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
15%		Convenios	
		Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	
		Gestión de recursos financieros	

4.1. CONVENIOS

19. La institución educativa gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores.

B57. ¿Ha establecido el Colegio, algún convenio con Universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B58. ¿Con qué Universidad/es?

Universidades	Puntuación

20. La institución educativa establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Colegios de enseñanza primaria.

B59. ¿Ha establecido el colegio algún convenio con escuelas de educación primaria para desarrollar actividades de orientación vocacional y profesional?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B60. ¿Con qué Escuelas?

Escuelas	Puntuación

21. La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción

B61. ¿Ha establecido el Colegio algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

4.2. GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

B62. ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el colegio para actividades didácticas y productivas?

Situación	Puntuación
Sí	
No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque le falta algún componente	
No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque el personal técnico no sabe usarla	
No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada	
No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se utiliza	

B63. ¿Existen en el Colegio programas destinados a optimizar la vida media de los recursos existentes a través del mantenimiento preventivo de herramientas y maquinaria?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B64. ¿Existen en el Colegio programas de mantenimiento correctivo y reparación de herramientas y equipos disponibles?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B65. ¿Con qué periodicidad se revisan, inventarían y arreglan o mejoran las maquinas y equipos?

Situación	Puntuación
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
No se realiza	

B66. ¿Con qué periodicidad se revisa, inventaría y arregla o mejora la herramienta menor?

Situación	Puntuación
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
No se realiza	

B67. ¿Con qué periodicidad se revisa, inventaría y arregla el material de laboratorio?

Situación	Puntuación
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
No se realiza	

B68. ¿Con qué periodicidad se revisa, inventaría y arregla o mejora el material y el equipamiento deportivo?

Situación	Puntuación
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
No se realiza	

B69. Indique el estado de la pintura de las aulas

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B70. Indique el estado de la iluminación de las aulas

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B71. Indique el estado de ventilación de las aulas

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B72. Indique el estado de la calefacción de las aulas

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B73. Indique el estado del mobiliario escolar

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B74. Indique el estado de los recursos didácticos de las aulas

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B75. Indique el estado de los laboratorios

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B76. Indique el estado de los talleres

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

B77. Indique el estado de las zonas deportivas

Situación	Puntuación
Óptimo	
Bueno	
Deficiente	
Muy deficiente	

4.3. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

22. La institución educativa desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.

B78. Identifique que porcentaje del presupuesto anual del colegio, representan las siguientes fuentes de financiamiento:

Situación	Rangos porcentuales	Puntuación
Presupuesto del Estado	Menos del 50 %	
	Más del 50 %	
Cuotas de las familias	Menos del 30 %	
	Más del 30 %	
Ingresos por actividades sociales	Más del 20 %	
	Menos del 5 %	
Donaciones	Más del 20 %	
	Menos del 5 %	
Generación de recursos propios (servicios, producción, etc.)	Más del 40 %	
	Menos del 20 %	
Otros. ¿Cuáles?	%	

B79. ¿Realiza el colegio actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B80. ¿Realiza el colegio exposiciones y venta de productos elaborados en la Institución para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B81. ¿Participa el colegio en ferias de artesanía y producción, para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

Área de gestión N° 5: GESTIÓN DE ALUMNOS

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
25%		Cobertura y resultados académicos	
		Servicios complementarios	
		Tutoría y apoyo personal	
		Inserción y plan de carrera	
		Vinculación de ex alumnos	

5.1. COBERTURA Y RESULTADOS ACADÉMICOS

23. La institución educativa diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de rendimiento académico de los alumnos, con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.

B82. Porcentaje de plazas escolares no ocupadas sobre el total de matrículas disponibles.

Situación	Puntuación
Menos del 5 %	
Entre el 5 y el 10%	
Entre el 10 y el 15%	
Más del 15 %	

B83. ¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B84. ¿Cómo se realiza este seguimiento?

Situación	Puntuación
A nivel institucional con análisis del rendimiento académico de los alumnos y sus causas	
Por equipos de departamento, con informes por grupo-clase	
Cada docente individualmente	
No se realiza seguimiento	

B85. Identifique los porcentajes de alumnos sobre el total, que se encuentran en alguna de las siguientes situaciones.

Situación	Rangos porcentuales	Puntuación
Ausentismo escolar	Menos del 15%	
	Más del 15%	
Fracaso escolar (alumnos que no promocionan en su año natural, con áreas de conocimiento o módulos no superados y alumnos que repiten curso)	Menos del 20%	
	Más del 20%	
Deserción escolar	Menos del 10%	
	Más del 10%	

5.2. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A ALUMNOS

24. La institución educativa desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares.

B86. ¿Existe actualmente en el colegio alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos.

Situación	Puntuación
Sí	
No	

25. La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.

B87. Existe en el Colegio un programa definido de bienestar social del escolar?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B88. ¿Qué servicios gratuitos ofrece el colegio para paliar algunas de las necesidades básicas de los alumnos carenciados? (Anote todas las opciones que necesite)

Situación	Puntuación
Desayuno	
Almuerzo	
Vaso de leche	
Apoyo al rendimiento escolar	
Reparto de material didáctico	
Disponibilidad de espacios para el estudio	
Asistencia sanitaria	
Asistencia psicológica y social	
Vestimenta y calzado	
Transporte escolar	
Otros. ¿Cuáles?	
Ninguno	

B89. ¿Con qué cobertura se distribuyen estos servicios?

Situación	Puntuación
No se distribuyen	
10% de alumnos	
25% de alumnos	
50 % de alumnos	
Más del 50% de alumnos	

5.3. TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

26. La institución educativa establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.

B90. ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B91. ¿Cuántas horas promedio dedica cada docente, al mes, a actividades de tutoría?

Situación	Puntuación
Más de 20	
Menos de 20	
Ninguna	
No se dispone de información	

B92. ¿Qué actividades de tutoría se desarrollan? (marque todas las opciones necesarias)

Situación	Puntuación
Apoyo individualizado al rendimiento escolar	
Orientación vocacional y profesional	
Orientación académica	
Asesoramiento laboral	
Resolución de problemas personales	
Derivación a atención psicológica/ psicopedagógica	
Otras. ¿Cuáles?	
Ninguna	

B93. Se desarrollan en el colegio actividades de orientación vocacional y apoyo a la planificación del desarrollo personal del alumno?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

5.4. INSERCIÓN Y PLAN DE CARRERA

27. La institución educativa establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.

B94. ¿Dispone el Colegio de un sistema de seguimiento de inserción laboral y carrera profesional de los egresados?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B95. Porcentaje de alumnos que continúan estudios superiores, después del egreso y solo estudian.

Situación especialidad técnica 1	Puntuación
Entre 15 y 25%	
Otras situaciones	
No se dispone de información	

Situación especialidad técnica 2	Puntuación
Entre 15 y 25%	
Otras situaciones	
No se dispone de información	

Situación especialidad técnica 3	Puntuación
Entre 15 y 25%	
Otras situaciones	
No se dispone de información	

Situación especialidad técnica 4	Puntuación
Entre 15 y 25%	
Otras situaciones	
No se dispone de información	

B96. Porcentaje de alumnos que continúan estudios superiores después del egreso, simultaneando los estudios con el trabajo.

Situación especialidad técnica 1	Puntuación
Más del 25%	
Entre 15 y 25%	
Menos del 15%	
No se dispone de información	

Situación especialidad técnica 2	Puntuación
Más del 25%	
Entre 15 y 25%	
Menos del 15%	
No se dispone de información	

Situación especialidad técnica 3	Puntuación
Más del 25%	
Entre 15 y 25%	
Menos del 15%	
No se dispone de información	

Situación especialidad técnica 4	Puntuación
Más del 25%	
Entre 15 y 25%	
Menos del 15%	
No se dispone de información	

B97. ¿Cuál es el porcentaje promedio de inserción laboral de los egresados el año del egreso?

Situación especialidad técnica 1	Rango	Puntuación
Más del 50%		
Menos del 50 %		
No se dispone de información		

Situación especialidad técnica 2	Rango	Puntuación
Más del 50%		
Menos del 50 %		
No se dispone de información		

Situación especialidad técnica 3	Rango	Puntuación
Más del 50%		
Menos del 50 %		
No se dispone de información		

Situación especialidad técnica 4	Rango	Puntuación
Porcentaje	Más del 50%	
	Menos del 50 %	
No se dispone de información		

B98. ¿En qué momento se produce, mayoritariamente, la inserción laboral de los egresados?

Situación	Puntuación
Los 6 primeros meses, después del egreso	
El primer año, después del egreso	
El segundo año, después del egreso	
No se dispone de información	

B99. ¿A qué tipo de actividades profesionales se dedican mayoritariamente los egresados?

Situación especialidad técnica 1	Puntuación
Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados	
Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación	
Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación	
A actividades de subsistencia	

Situación especialidad técnica 2	Puntuación
Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados	
Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación	
Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación	
A actividades de subsistencia	

Situación especialidad técnica 3	Puntuación
Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados	
Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación	
Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación	
A actividades de subsistencia	

Situación especialidad técnica 4	Puntuación
Se insertan en puestos de trabajo vinculados a los estudios realizados	
Se insertan en puestos de trabajo no vinculados a los estudios realizados que requieren cierto nivel de cualificación	
Se insertan en puestos de trabajo que no requieren cualificación	
A actividades de subsistencia	

28. La institución educativa establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.

B100. ¿Dispone el colegio de programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B101. ¿Qué servicios presta?

Situación	Puntuación
Transferencia de ideas y oportunidades de negocio	
Apoyo a la definición del Plan de Negocio	
Búsqueda de recursos financieros	
Apoyo jurídico	
Selección de recursos humanos	
Apoyo a la distribución comercial	
Otros. ¿Cuáles?	
Ninguno	

5.5. VINCULACIÓN DE EX ALUMNOS

29. La institución educativa promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.

B102. ¿Existe asociación de antiguos alumnos en el Colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B103. ¿Qué actividades realiza la asociación? (Anote todas las opciones necesarias)

Situación	Puntuación
Inserción laboral de alumnos en empresas de inserción o propiedad de egresados	
Búsqueda de donaciones al colegio	
Seminarios de formación a alumnos	
Organización de charlas o coloquios con empresarios y alumnos	
Bolsa de empleo	
Reuniones de antiguos alumnos	
Orientación profesional / vocacional a alumnos del colegio	
Organización de eventos artísticos y culturales	
Propuestas para la mejora del funcionamiento del colegio	
Realización de eventos deportivos	
Otras. ¿Cuáles?	
Ninguna	

Área de gestión N° 6: GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

% puntos sobre el total	Puntuación máxima del área de gestión	Puntuación máxima de los procesos básicos del área	
7,5%		Relaciones con la comunidad educativa	
		Relaciones con empresas	
		Relaciones con instituciones educativas	
		Relaciones con técnicos y profesionales	
		Relaciones con entidades de cooperación	

6.1. RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

30. La institución educativa establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores.

B104. ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B105. ¿Participan las familias en la elaboración del presupuesto del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B106. ¿Participan las familias en comisiones de seguimiento de resultados del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B107. ¿Participan las familias en actividades educativas extra curriculares?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

6.2. RELACIONES CON EMPRESAS

31. La institución educativa establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado.

B108. ¿Dispone el Colegio de un sistema de intermediación laboral para apoyar la inserción laboral de los egresados?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B109. ¿Qué servicios presta?

Situación	Puntuación
Bolsa de empleo	
Servicio de orientación y asesoramiento	
Información del mercado de trabajo	
Contactos con empresarios	
Otros. ¿Cuáles?	
No presta ningún servicio de esta naturaleza	

32. La institución educativa establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.

B110. ¿Ha realizado el colegio actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos tres años?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

B111. Indique con que tipo de instituciones (marque todas las opciones que necesite)

Situación	Puntuación
Empresas y/o comercios	
Asociaciones culturales	
Colegios profesionales	
Asociaciones deportivas	
Organizaciones religiosas	
Autoridades locales	
Organismos Internacionales	
Organizaciones no gubernamentales	
Otros establecimientos educativos	
Con ninguna	

BI 12. Indique el tipo de actividades.

Situación	Puntuación
Transferencia de recursos al Colegio	
Convenios de actividad conjunta	
Acuerdos e intercambios	
Pasantías	
Actividades productivas	
Inserción profesional	
Orientación vocacional y profesional	
Investigación y Desarrollo	
Organización de eventos	
Otros ¿Cuáles?	
Ninguna	

6.3. RELACIONES CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES

33. La institución educativa participa, al menos, en un foro de reflexión sobre Educación Técnica y Profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina.

BI 13. ¿El colegio participa en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional o internacional?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

6.4. RELACIONES CON TÉCNICOS Y PROFESIONALES

34. La institución educativa crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.

BI 14. ¿Dispone el colegio de un inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades educativas y/o de orientación profesional y/o de mantenimiento y reparación de infraestructuras y equipamiento, del colegio?

Situación	Puntuación
Sí	
No	

6.5. RELACIONES CON ENTIDADES DE COOPERACIÓN

35. La institución educativa elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.

BI 15. ¿El colegio ha desarrollado algún proyecto y ha obtenido financiación de alguna institución nacional o internacional de cooperación?

Situación	Puntuación
Se está desarrollando uno en la actualidad	
Se está buscando instituciones que financien un proyecto ya diseñado	
Se está diseñando un proyecto	
No ha desarrollado ningún proyecto con cofinanciación de organismos de cooperación	
Se ha desarrollado alguno anteriormente pero en la actualidad no se desarrolla ninguno	

4.4. TABLAS DE PUNTUACIÓN

Institución educativa		Provincia		Código Provincial	
Código colegio					
ÁREAS Y PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	ITEMS ASOCIADOS DE LA ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALORES ITEM		
			Rango de valores	Puntuación Item	
I.1. Administración	Manual y reglamento	B1			
		B2			
	Plan de transformación institucional (PTI)	B3			
I.2. Orientación estratégica	Programa operativo anual (POA)	B4			
		B5			
		B6			
	Metodología de evaluación institucional	B7			
		B8			
		B9			
I.3. Docencia	Curriculum basado en competencias laborales	B10			
		B11			
		B12			
	Investigación educativa	B13			
		B14			
		B15			
	Metodología unificada de evaluación de aprendizajes	B16			
		B17			
		B18			
PROCESOS					
TOTAL PUNTUACIÓN AREA DE GESTIÓN DE PROCESOS					



ÁREAS Y PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	ITEMS ASOCIADOS DE LA ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALORES ITEM	
			Rango de valores	Puntuación Item
PRODUCTOS	2.1. Oferta formativa	Plan de oferta formativa	B19	
		Oferta de formación ocupacional y formación continua	B20	
			B21	
		Equipo de actualización de oferta formativa troncal	B22	
			B23	
			B24	
	B25			
	2.2. Ideas e innovaciones	Registro institucional de ideas e innovaciones	B26	
			B27	
	2.3. Investigación y desarrollo de productos	Proyecto de investigación y desarrollo de productos	B28	
			B29	
	2.4. Producción y distribución comercial	Proyecto productivo y plan de comercialización	B30	
B31				
TOTAL PUNTUACIÓN AREA DE GESTIÓN DE PRODUCTOS			B32	



ÁREAS Y PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	ITEMS ASOCIADOS DE LA ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALORES ITEM	
			Rango de valores	Puntuación Item
3.1. Estructura y organización funcional	Catálogo de puestos de trabajo	B34		
		B35		
		B36		
		B37		
		B38		
		B39		
		B40		
		B41		
		B42		
		B43		
		B44		
		B45		
3.2. Organización Equipos de trabajo	Equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales	B46		
		B47		
		B48		
		B49		
		B50		
		B51		
		B52		
3.3. Actualización técnica y didáctica	Planes anuales de capacitación	B53		
		B54		
		B55		
3.4. Evaluación de desempeño	Sistema de evaluación de desempeño	B56		
3.5. Sistemas de compensación	Compensaciones no salariales			
TOTAL PUNTUACIÓN AREA DE GESTIÓN DE PERSONAS				

ÁREAS Y PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	ITEMS ASOCIADOS DE LA ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALORES ITEM	
			Rango de valores	Puntuación Item
4.1. Convenios	Convenios universidades	B57		
	Convenios escuelas primarias	B58		
	Convenios con empresas	B59		
		B60		
	B61			
	B62			
	B63			
	B64			
	B65			
	B66			
B67				
4.2. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	Situación recursos tecnológicos y equipamiento	B68		
		B69		
		B70		
		B71		
		B72		
		B73		
		B74		
		B75		
		B76		
		B77		
4.3. Gestión de recursos financieros	Diversificación de las fuentes de financiación	B78		
	Actividades generadoras de recursos	B79		
		B80		
		B81		
		TOTAL PUNTUACIÓN AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS		

RECURSOS



ÁREAS Y PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	ITEMS ASOCIADOS DE LA ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALORES ITEM	
			Rango de valores	Puntuación Item
5.1. Cobertura y resultados académicos	Cobertura	B82		
	Rendimiento académico	B83		
		B84		
5.2. Servicios complementarios	Investigación social alumnos	B85		
		B86		
		B87		
5.3. Tutoría y apoyo personal	Programa de bienestar social del escolar	B88		
		B89		
		B90		
5.4. Inserción y plan de carrera	Plan de Acción Tutorial	B91		
		B92		
		B93		
5.5. Vinculación ex alumnos	Seguimiento de inserción laboral	B94		
		B95		
		B96		
5.5. Vinculación ex alumnos	Apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados	B97		
		B98		
		B99		
5.5. Vinculación ex alumnos	Asociación de antiguos alumnos	B100		
		B101		
		B102		
		B103		
		TOTAL PUNTUACIÓN AREA DE GESTIÓN DE ALUMNOS		

ALUMNOS



ÁREAS Y PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	ITEMS ASOCIADOS DE LA ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALORES ITEM	
			Rango de valores	Puntuación Item
REL. CON EL ENTORNO	6.1. Relaciones con la comunidad educativa			
	6.2. Relaciones con empresas			
	6.3. Relaciones con instituciones educativas			
	6.4. Relaciones con técnicos y profesionales			
	6.5. Relaciones con entidades de cooperación			
TOTAL PUNTUACIÓN AREA DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO				





4.5. MATRIZ DE CALIFICACIÓN



Institución educativa			
Código colegio	Provincia	Código Provincial	

VALORES OBTENIDOS		PUNTOS
PROCESOS	SUBTOTAL OBTENIDO	
PRODUCTOS	SUBTOTAL OBTENIDO	
PERSONAS	SUBTOTAL OBTENIDO	
RECURSOS	SUBTOTAL OBTENIDO	
ALUMNOS	SUBTOTAL OBTENIDO	
RELACIONES CON EL ENTORNO	SUBTOTAL OBTENIDO	
CALIFICACIÓN FINAL	PUNTUACIÓN TOTAL OBTENIDA	

CALIFICACIÓN A EXCELENTE Entre 150 y 200 puntos	CALIFICACIÓN B BUENO Entre 100 y 150 puntos	CALIFICACIÓN C MEJORABLE Entre 50 y 100 puntos	CALIFICACIÓN D DEFICIENTE Entre 0 y 50 puntos
○	○	○	○





Ministerio
de **Educación**

**METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN
INSTITUCIONAL Y PROGRAMACIÓN
OPERATIVA DE COLEGIOS TÉCNICOS
(PTI Y POA)**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Glosario de términos	263
2. Fundamentos de la planificación estratégica.....	265
2.1. El pensamiento estratégico como “estilo” de acercamiento a los problemas.....	265
2.2. Cuestiones generales del ciclo de planificación estratégica.....	266
• Identificación de la Visión Institucional de la Institución	266
• Definición de la Misión Institucional de la Institución.....	266
• Análisis interno	267
• Análisis del entorno.....	267
• Análisis de posición comparada.....	268
• Perfil estratégico de referencia. Análisis de factibilidad.....	268
• Formulación de estrategias y acciones.....	269
• Evaluación, seguimiento y control del Plan Estratégico	271
3. Visión y Misión Institucional del Subsistema de Bachillerato Técnico.....	277
4. Esquema básico del Estándar de Gestión de Colegios de Bachillerato Técnico.....	279
5. El Plan de Transformación Institucional (PTI)	283
5.1. ¿Para qué planificar?.....	283
5.2. Esquema general de contenidos del proceso de planificación	284
• Componentes del sistema.....	284
• Objetivos y resultados esperables.....	285
• Criterios de planificación y programación operativa	286
• Actores.....	286
5.3. Fases y contenidos del proceso de planificación.....	288
• Estructura del plan de transformación institucional.....	288
• Cuadro básico de planificación institucional.....	288
5.4. Instrumentos de planificación y programación operativa	291



CAPÍTULO I

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AUDITORÍA: Examen o estudio en el que se valora o expone hasta qué punto una determinada situación, proceso o rendimiento está en conformidad con unas normas o criterios predeterminados.

AUDITORÍA DE CALIDAD: Examen independiente y sistemático para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados con ellas cumplen las medidas planificadas, y si estas medidas se llevan a la práctica de forma eficaz y son las adecuadas para alcanzar los objetivos. (Norma ISO 8402. 1986. *Vocabulario de Calidad*)

BUCLE DE APRENDIZAJE: Ciclo de transformación de los nuevos conocimientos de la organización en prácticas y conductas profesionales observables y de la experiencia acumulada en nuevos conocimientos.

CLIENTE: Persona que está bajo la tutela o protección de otra. Respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios

CUADRO DE MANDO: Soporte de información periódica para la dirección de la institución, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente, a través de indicadores de control y otras informaciones.

CULTURA ORGANIZATIVA: Globalidad de las normas y valores que constituyen el espíritu y la personalidad de una empresa.

DATOS DE REFERENCIA: Datos que describen la situación que debe resolver un programa o proyecto y que sirven como punto de partida para cuantificar el rendimiento de ese programa o proyecto (también llamada línea base 0 del proyecto).

EFICACIA: Medida del nivel de cumplimiento de los objetivos inmediatos o del nivel de consecución de los productos deseados por una organización.

EFICIENCIA: Medida de la capacidad de la organización para la transformación óptima de insumos en productos/servicios.

ESTÁNDAR: Normas o criterios predeterminados, cuantitativos o cualitativos, que dan cuenta del nivel de idoneidad o pertinencia a alcanzar por una organización, ante una determinada situación, proceso o rendimiento.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Capacidad de las organizaciones para adaptarse a las diferentes transformaciones que sufra el medio interno o externo, mediante el aprendizaje. O bien: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Se trata de un grupo pequeño, operativo, de no más de 5 o 6 personas, con la capacidad de garantizar la direccionalidad estratégica del Plan de Transformación Institucional de la Institución educativa.

GESTIÓN DEL CAMBIO: Planificación, organización y administración de los cambios precisos para transitar con éxito el camino que separa la situación actual de la situación deseable.

GRUPOS DE TRABAJO: Son grupos conformados para el análisis y generación de propuestas sobre temas específicos requeridos por el PTI y están vinculados con cada uno de los ámbitos de evaluación.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Es lo que orienta la acción de cambio en un determinado ámbito, "el camino a seguir". Comprende un conjunto coherente de acciones cuyos productos (intermedios) contribuyen al logro del producto final esperado. Se concreta en los proyectos que se llevan a cabo cada año.

OBJETIVO: Es una situación deseada definida por la institución, o el actor, que planifica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Son aquellos de carácter permanente y/o de largo plazo de la institución.

OBJETIVO OPERATIVO: Son aquellos que pueden ser alcanzados en el mediano plazo (1 año aproximadamente).

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA): Conjunto de objetivos y actividades vinculados a la mejora institucional y al tránsito de la institución educativa hacia la situación descrita en el estándar de gestión, a realizar durante un año.

PROBLEMA: Es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada.

RESPONSABLE: Es la persona a la que se le va a requerir toda información sobre el estado de avance de un proyecto y quien debe responder por la realización (o no) de las actividades previstas.

RECURSO: Refiere tanto a los recursos humanos y económicos financieros como a los insumos físicos y tecnológicos necesarios para la realización de un proyecto.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹

2.1. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO “ESTILO” DE ACERCAMIENTO A LOS PROBLEMAS

La Planificación Estratégica² nace en los EEUU recientemente, en la década de los ochenta, configurando un proceso de dirección que contiene un estilo de gestión y un método para planificar y ejecutar las acciones que permiten mantener y mejorar la competitividad de las empresas, en entornos de incertidumbre.

Efectivamente, el entorno económico/productivo en el que las empresas desarrollan su actividad hoy, presenta, como consecuencia de los nuevos fenómenos económicos y tecnológicos, dos características básicas que convendría tener en cuenta para orientar eficientemente los procesos de transformación institucional de la educación para el trabajo: la turbulencia, es decir, el cambio permanente y multidireccional de las condiciones del entorno y la alta velocidad con que, a diferencia de otras épocas históricas, se producen los citados cambios.

Estas dos características básicas enunciadas multiplican la tasa de mortalidad y de nacimiento de productos y empresas, lo que pone de manifiesto, a diferencia de épocas anteriores con menor turbulencia y menor velocidad de cambio, que ya no sirve como principio de supervivencia acertar con los cambios que se van a producir; cosa imposible hoy, sino que la empresa ha de intentar conseguir un estilo de dirección que le permita ser eficaz en su sector a corto plazo y, a largo plazo, dotarse de sistemas de alerta que le permita detectar a tiempo las señales de cambio en la conformación de los mercados y tomar rápidas decisiones para adecuar las formas de producir de la empresa a los nuevos requerimientos del mercado, manteniendo o mejorando su competitividad.

En este contexto, el método estratégico representa un esfuerzo de convivencia y un estado de equilibrio inestable entre el corto y el largo plazo, entre la gestión contrastada y la pasión innovadora, entre la subsistencia y el crecimiento, entre la adaptación mimética y la generación de nuevos modelos, entre la gestión reactiva de los cambios y la gestión anticipativa que plantea como requerimiento fundamental la adecuación permanente y sistemática de la organización a las necesidades cambiantes de sus mercados y clientes.

¹ Extraído de Valdes, Tomás (2000). “Curso experimental de educación y Trabajo. Modulo de Dirección estratégica de Instituciones de Educación Técnica y Profesional”. Organización de Estados Iberoamericanos. OEI.

² Sus autores más destacados son: Ansoff, Porter, Andrews, Cuno Pumpin y Peter Druker entre otros.

2.2. CUESTIONES GENERALES DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Resulta evidente la necesidad de conseguir que las Instituciones de Educación Técnica y Profesional, evolucionen a la misma velocidad que los métodos de las empresas para organizar la producción y el trabajo. Ello nos lleva a la necesidad de hacer de cada colegio de Bachillerato Técnico un sistema abierto al exterior, que intercambia información y servicios con el entorno en el que opera y que se adapta de forma sistemática a las necesidades cambiantes del contexto, frente a la vieja tradición del sistema educativo de promoción de cambios traumáticos, por decreto-ley y cada veinticinco años. Esa nueva perspectiva supone la incorporación del pensamiento estratégico.

El método que permite implantar la Planificación Estratégica en una organización, en nuestro caso una Institución Educativa, contiene las siguientes fases o procesos fundamentales:

- **IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

Es decir la forma en la que la Institución percibe el entorno en el que opera, sus prioridades y necesidades, su concepción del rol de la enseñanza, las demandas explícitas e implícitas del mercado de trabajo, las necesidades de sus alumnos y el papel de la Institución en el contexto de referencia.

Para algunos el sistema educativo, debería de ser el único invariante de una sociedad en cambio permanente. Se modifican las estructuras comerciales a nivel mundial, las formas de producir y de organizar el trabajo, se modifican los espacios de actividad productiva y los perfiles profesionales demandados, se modifican las tecnologías, los sistemas de compensación y el marco de relaciones laborales, pero las Escuelas Técnicas se mantienen inalterables.

Para otros, las obligaciones del Sistema Educativo se agotan en la racionalidad técnico/didáctica. Vienen a decir: yo tengo un banco (o no), esperando al chico, un buen currículum y una pizarra y una tiza, pero no ha venido. Da igual si el lugar en el que vive se encuentra a diez o más kilómetros, da igual si no ha comido, da igual si en la casa no hay un solo espacio donde apoyar un papel en blanco y un lapicero, da igual si no hay casa. No ha venido.

Para los más, la Educación Técnica es un sistema que produce egresados. Si no hay empleos, el problema es social, no educativo. La eficacia, en esta concepción se verifica dentro de la Institución Educativa, no fuera, en el mercado de trabajo y en las formas de vida de la población. ¿Cómo diseñar mundos distintos y posibles? ¿Cómo concebir un nuevo modelo educativo al servicio de las formas de vida de los ciudadanos? ¿Cómo reinventar la Educación Técnica necesaria? Imagine.

- **DEFINICIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN**

Es decir, la finalidad autoasignada y los resultados fundamentales que la Institución pretende obtener y define como objetivos para el futuro. Esta Misión de la Institución, conformará su imagen externa en gran medida.

Si consideramos que la finalidad del Sistema de Educación Técnica es producir egresados, la Misión Institucional es obvia: "Producir egresados con el menor coste y la máxima eficacia, minimizando las situaciones de abandono, bajo rendimiento y fracaso". Pero, si consideramos que la Institución Educativa lo que produce es conocimiento profesional con valor y significado en el mercado de trabajo y que el alumno no es su producto, sino su cliente, las cosas cambian.

Entonces la Institución Educativa deberá de definir su Misión Institucional de acuerdo con las expectativas y necesidades de su cliente. ¿Y cuáles son estas? Inserción laboral, carrera profesional, medios de vida y satisfacción de necesidades, intereses y deseos. La misión institucional entonces deberá de dar cuenta de las formas de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de los resultados esperables.

- **ANÁLISIS INTERNO**

DEFINICIÓN DEL SERVICIO

Con ello la Institución especifica el sector al que pertenece, el ámbito territorial en el que oferta sus servicios, el mercado o grupos de destinatarios a los que se dirige y su catálogo de servicios y productos de capacitación. La propia institución, ha de determinar cuáles son las características esenciales de su oferta y de la cadena de valor a través de la cual produce y transfiere sus servicios.

- Qué productos/servicios ofrece.
- Qué necesidades pretende cubrir:
- Quiénes son sus potenciales clientes/alumnos
- En qué zona oferta su producto.

Una institución de Educación Técnica puede decidir seguir ofertando las mismas titulaciones, a los mismos alumnos, toda la vida. Pero también podría preguntarse: ¿porqué no vendo servicios de actualización profesional de trabajadores en activo a los empresarios? O ¿porqué no genero una oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de gestión de microempresarios? O ¿porqué no hago una oferta de gestión de proyectos de capacitación ocupacional para jóvenes desempleados al Ministerio de Trabajo y le garantizo mejores resultados y menor costo?

O ¿porqué no diseño proyectos de integración sociolaboral de colectivos sociales, con necesidades especiales, y establezco convenios de financiación con organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales?. De acuerdo con la decisión que tome, como gestor, definiré la naturaleza de los servicios que presta mi organización, lo cual es particularmente importante, para medir la expectativa de viabilidad de la Institución.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Existen diferentes metodologías para el diagnóstico de Instituciones de Educación Técnica. Algunas ponen el énfasis en la dimensión sociotécnica, otras ponen el énfasis en la racionalidad económico/productiva a través del análisis de la cadena de valor y otras se centran en el análisis funcional y en la eficiencia de los procesos de gestión. Desde una concepción sistémica, la Institución Educativa resulta ser el resultado de un conjunto integrado de procesos (administración, investigación, docencia, producción, etc), que operan de forma coordinada y convergente para el cumplimiento de un fin (la misión institucional). Desde esta concepción podemos organizar los diferentes agregados funcionales de la Institución Educativa, en Áreas de Gestión y a su vez subdividir dichas áreas en procesos básicos de gestión, y establecer una escala de medida que nos permita definir la situación de la institución educativa en relación con valores de referencia (estándar de gestión).

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO. (IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO DONDE DESARROLLA SU ACTIVIDAD LA INSTITUCIÓN)**

Los agentes que componen el entorno y cómo actúan:

1. Las pautas políticas de ordenación del sistema educativo.
2. La economía productiva y el mercado de trabajo.

3. Las condiciones sociales y formas de vida.
4. La capacidad de protección y estímulo de los núcleos familiares.
5. La evolución de la demanda social de capacitación.
6. La oferta real de empleo.

La evolución que puede sufrir a futuro el entorno debido a:

1. Modificación de las pautas de ordenación del sistema.
2. Modificación de la situación económica y productiva.
3. Evolución de la demanda.
4. Aparición de productos sustitutivos y mercados complementarios.

• **ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPARADA**

A partir de aquí comparamos las características de nuestra oferta de servicios en relación con las de la competencia (pública y privada) y ambas con lo que el usuario del servicio o el destinatario potencial desea o necesita, definiendo qué tenemos y qué nos falta. Comparando los resultados estaré en disposición de determinar mi posición competitiva en el sector; es decir, lo que se denomina en la terminología de la Planificación Estratégica los puntos fuertes y débiles de la organización.

Asimismo, al analizar los posibles cambios del entorno y las posibles reacciones de mi competencia ante los mismos, podré determinar las amenazas y oportunidades que esos cambios ofrecen a mi posición competitiva. Del citado análisis podemos deducir aspectos como:

1. La capacidad de la Institución para desarrollar ventajas competitivas dentro del sector de la capacitación profesional.
2. La capacidad de la Institución para condicionar la entrada de nuevos operadores en su mercado.
3. La capacidad de la Institución para generar nuevos sectores de demanda.
4. La evolución futura de la demanda.

• **DETERMINACIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO DE REFERENCIA. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

A partir de los análisis anteriores nos plantearemos en términos de problemas y potencialidades, las prioridades de gestión a incorporar al Plan Estratégico. Ello supone decidir qué aspectos de la oferta de servicios de la Institución y de la forma de producirlos se deben alterar; y en qué dirección, para mejorar la posición competitiva, es decir, para recuperar un mayor valor económico y social respecto de lo que cuesta producir y distribuir los servicios.

Conociendo lo que debemos alterar de la oferta de servicios y de los procesos que permiten su producción y distribución, pasamos a prever cómo hacerlo, es decir, cómo debemos reasignar los recursos físicos, humanos y financieros para conseguir esa nueva posición. Hecho esto, pasaremos a evaluar la viabilidad y la factibilidad de esa reasignación y la idoneidad de la misma.

Los diagnósticos previos de situación y entorno nos permiten establecer dos elementos clave para la orientación estratégica de la Institución:

- Qué hacemos y cómo lo hacemos.
- Qué deberíamos de hacer y cómo lograremos hacerlo. Lo cual habremos de plantear de forma explícita, mediante la formulación de objetivos estratégicos y líneas estratégicas de intervención.

Ejemplo:

Si una vez definida la Visión y la Misión Institucional y como resultado de la fase diagnóstica, llegáramos a la conclusión de que los resultados de inserción laboral de nuestros alumnos resulta claramente insuficiente, llegaríamos a la necesidad de plantearnos como objetivos estratégicos:

1. Mejorar el nivel de información fiable de la Institución Educativa sobre la evolución de las demandas de cualificación del mercado de trabajo.
2. Mejorar la idoneidad de las titulaciones profesionales ofertadas por la Institución Educativa y su correlación con la demanda explícita de cualificaciones del sistema productivo.
3. Promover mecanismos e instrumentos institucionales de intermediación laboral.

Objetivos que podrían agruparse, junto a otros objetivos estratégicos definidos en el Plan, en grandes Líneas de Intervención Estratégica, del tipo:

1. Gestión de la Información.
2. Planificación de ofertas de Capacitación.
3. Orientación profesional e Intermediación laboral.

- **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES**

Realizado todo lo anterior, la Institución ha de pasar a formular sus estrategias, es decir, a definir las orientaciones y medidas que han de tomarse para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mantener y mejorar su competitividad en relación a la competencia y dentro de su sector. Posteriormente las citadas estrategias se concretarán en objetivos y acciones que realizados de forma escalonada en el tiempo dirigirán a la empresa hacia la posición decidida.

Ejemplo:

Continuando con nuestro ejemplo anterior y a partir de las líneas de intervención estratégica, deberíamos de definir, estrategias y acciones concretas:

1. Gestión de la Información.
2. Planificación de ofertas de Capacitación.
3. Orientación profesional e Intermediación laboral.

ESTRATEGIAS

1. Establecer convenios con empresas de la economía local en sectores productivos generadores de empleo, para la obtención de información relevante sobre sus sistemas de organización de la producción y el trabajo, los perfiles profesionales contratados y la perspectiva de evolución de su demanda de cualificaciones profesionales.
2. Establecer acuerdos con los alumnos egresados para recibir información sobre su trayectoria profesional hasta tres años después del egreso.

ACCIONES

1. Establecer convenios con empresas de la economía local en sectores productivos generadores de empleo, para la obtención de información relevante sobre los sistemas de organización de la producción y el trabajo, la tecnología utilizada, los perfiles profesionales contratados y la perspectiva de evolución de su demanda de cualificaciones profesionales:
 - Diseñar y hacer operativo un Observatorio del Mercado de Trabajo.
 - Elaborar un manual/guía para la participación de docentes y alumnos en la obtención de información socio-laboral.
 - Organizar un Consejo Local de Capacitación Profesional con la participación de empresarios locales.
 - Organizar una muestra anual de productos de las empresas locales en la Institución Educativa.
2. Establecer acuerdos con los alumnos egresados para recibir información sobre su trayectoria profesional hasta tres años después del egreso.
 - Diseñar una metodología unificada de seguimiento de egresados.
 - Organizar una asociación de antiguos alumnos.

Las acciones se asignarán para su ejecución al área de gestión a la que pertenezcan y se les fijará una fecha de cumplimiento y un responsable para el mismo, evaluándose el coste y los resultados esperables. Cada grupo de acciones constituye un programa. El conjunto de objetivos, estrategias, acciones y programas constituyen el Plan Estratégico, al que se le dotará de mecanismos de control y seguimiento de su cumplimiento. Finalizada la aplicación del método, la dirección de la organización habrá de *dotarse de un estilo* que permita garantizar, a través de la delegación en el resto del organigrama, la realización eficaz de las acciones fijadas y la idoneidad de las estrategias determinadas mediante sistemas de información que permitan detectar adecuadamente, la evolución del proceso de implementación del plan y el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados.



- **EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El Plan Estratégico de la Institución resulta ser el resultado de una serie de consensos y acuerdos externos e internos que compromete expectativas, deseos y necesidades de la sociedad, de las instancias políticas democráticas, de los alumnos y sus familias, del mercado de trabajo, del tejido empresarial y de los equipos profesionales del centro. Se establece, por tanto, para ser cumplido. Saber en cada momento, cuál es el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico representa una exigencia de gestión, absolutamente relevante para garantizar la orientación de los equipos y estrategias a la obtención de los resultados previstos.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, resulta imprescindible establecer un instrumento de control de la gestión y diseñar un sistema eficiente de registro de información, determinando indicadores, instrumentos de evaluación, métodos de evaluación, responsables, periodicidad de la medición y estructura de los informes emitidos. Los indicadores elegidos deberán configurar un sistema integrado de valoración y medida que permita valorar el grado de cumplimiento del Plan Estratégico.

EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

El diseño de un sistema de indicadores debe seguir un orden lógico que permita seleccionar aquellos más relevantes, identificar los estándares de gestión y adoptar medidas correctoras en base al análisis de la información. Este proceso de diseño y puesta en marcha del sistema de indicadores consta de cuatro conceptos clave (Zerilli, 1990):

1. **Fijación de criterios para el control:** Los criterios, que pueden ser políticas, programas, objetivos o estándares, sirven para valorar los resultados y la marcha de la ejecución. Tras el análisis de éstos y su comparación con los resultados o las desviaciones, el gestor público tomará decisiones. Esta fase coincide con la reprogramación de objetivos estratégicos y operativos.
2. **Medir los resultados,** a través de un sistema de información. En esta fase no sólo se miden los resultados sino también la propia gestión de los procesos. La medida presupone ante todo que se sepa que medir: cuáles son los factores clave para la consecución de los objetivos. En esta fase se definen los indicadores, y se seleccionan aquellos que consideramos más relevantes para medir la gestión del proceso y de los resultados. En la medición, debemos analizar y recurrir a las fuentes apropiadas, y si es posible generar un documento sencillo que contenga toda la información necesaria.

- 3. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos previstos.** Esta comparación pone de manifiesto las desviaciones. Una vez obtenida la información fruto del uso de los indicadores, debemos comparar éstos con los criterios o estándares previamente establecidos. El objeto de esta fase es conocer las desviaciones, analizarlas y, en una fase posterior, corregirlas.
- 4. Decidir acciones correctoras.** El gerente de la institución en base al análisis de la información, y de las desviaciones si éstas existieran, decide adoptar, en caso necesario, medidas correctoras.

En líneas generales, el sistema de evaluación, seguimiento y control del Plan Estratégico debe de ser:

Oportuno. El sistema ha de aportar la información en el momento adecuado y ha de posibilitar que la información de los resultados y actividades, y su correspondiente análisis llegue al lugar adecuado para la toma de decisiones.

Sencillo. Fácil de interpretar y ejecutar.

Económico. Genera información fácil de obtener. La implantación del sistema de control no puede significar una exagerada aplicación de nuevos recursos. No se trata de adoptar cualquier sistema, en razón del ahorro presupuestario, sino aquel que sea el más idóneo para lograr los objetivos de control. La institución ha de ser capaz de incorporar este sistema de forma sencilla y poco traumática.

Esencial. Mide sólo los aspectos clave. Este sistema de indicadores debe evitar los esfuerzos innecesarios, no ha de controlar todo, sólo aquello que se considera que tiene un efecto importante en la gestión estratégica de la Institución entidad y en la consecución de los resultados previstos.

Flexible. Adaptable a las modificaciones del entorno. La sencillez del sistema planteado facilitará su flexibilidad y su rápida adaptación a las nuevas exigencias o necesidades planteadas por la gestión de la Institución.

Útil. El sistema de control ha de estar al servicio de las necesidades ejecutivas y nunca al revés, y ha de permitir tomar decisiones.

Aceptado. El sistema tiene que estar asumido y consensuado por todos. Los miembros de la comunidad educativa, deben asumir que con la implantación del sistema de control de gestión se pretende encontrar causas y corregir errores.

• TIPOS DE INDICADORES

TIPOS DE INDICADORES SEGÚN EL DOMINIO DE APLICACIÓN

- Indicadores externos o de contexto: Son indicadores que ofrecen información sistemática del contexto de la población objetivo antes y después de ejecutar las acciones del Plan Estratégico. Son indicadores de evolución de las condiciones del entorno.
- Indicadores internos o de gestión: Se refieren a la gestión de estrategias y programas y a la eficacia, la eficiencia y la efectividad del proceso de transformación de insumos en servicios.
- Indicadores de resultados: Se refieren al nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico, en términos de productos, efectos e impacto social.

ÁMBITOS DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

1. Economía: Entendida como las condiciones en que un determinado organismo adquiere recursos financieros, humanos y materiales. Se pueden identificar en la noción de economía cuatro componentes: tiempo adecuado, menor coste, cantidad adecuada y calidad aceptable.
2. Eficacia: Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas de actuación. Compara los resultados obtenidos con los previstos y con el óptimo posible.
3. Eficiencia: Relación existente entre los bienes y servicios consumidos (inputs) y los bienes o servicios producidos (outputs). El estudio de la eficiencia puede abarcar el rendimiento del servicio o bien producido en relación a su coste, la comparación de dicho rendimiento con un estándar e incluso las recomendaciones para mejorar el rendimiento.
4. Efectividad: Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población destinataria. A los indicadores de efectividad también se les llama indicadores de impacto.
5. Equidad: Se mide sobre la base de posibilidad de acceso a los servicios por parte de los grupos sociales más desfavorecidos. Pretende medir el nivel de distribución justa de la posibilidad de acceso a los servicios públicos.
6. Excelencia: Se refiere a la calidad de los servicios, incluyendo cómo son percibidos por los ciudadanos. Esto implica analizar si son comprensibles para los ciudadanos; accesibles espacial, temporal y materialmente; si responden a lo que se espera ofreciendo soluciones y si permiten la participación de los ciudadanos.
7. Evolución sostenible: Referida a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.
8. Satisfacción del cliente: Opinión de los usuarios del servicio.
9. Pertinencia: Relación entre los recursos utilizados y los previstos.
10. Cobertura. Tasa de población atendida, respecto de la población total potencialmente destinataria del servicio.

• CUADRO DE MANDO

El cuadro de mando es un soporte de información periódica para la dirección de la institución que selecciona y prioriza los indicadores más relevantes para realizar el control de la ejecución, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente, a través de indicadores de control y otras informaciones que lo soporten (Torres, 1991).

Por sus características los cuadros de mando son útiles para controlar procesos regulares con un flujo de información continuo. Para construir buenos cuadros de mando el gestor de Instituciones de Educación Técnica deberá procurar que la información de este cuadro reúna las siguientes condiciones (López y Gadea, 1992):

1. Agrupar los datos necesarios para un conocimiento permanente de la situación.
2. Incluir solamente información relevante (útil para la toma de decisiones).
3. Posibilitar la obtención de información exacta, completa y oportuna.
4. Permitir la comparación estática entre unidades de gestión operativas similares.

5. Establecer comparaciones en el tiempo que posibilite el análisis de evolución de la gestión.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es más que un conjunto de indicadores inconexos, así debe estar íntimamente relacionado con la estrategia de la organización (formulación de estrategia: misión y planes de acción, identificación de factores-clave de éxito, selección de indicadores y formulación del CMI). Así planteado:

1. Ofrece una perspectiva global.
2. Permite la participación del equipo directivo de la Institución.
3. Se estructuran en torno a las expectativas de resultados de los usuarios de la Institución.
4. Permite la identificación de relaciones causa-efecto.

Y realiza las siguientes aportaciones a la gestión:

1. Traduce la estrategia en indicadores.
2. Informa del contenido de la misión institucional a todos los componentes de la organización.
3. Facilita la solución de problemas.
4. Facilita la coherencia entre los objetivos de los equipos docentes y directivos y los de la institución.
5. Representa un sistema de información, control, comunicación, motivación y aprendizaje.
6. Integra la planificación con la ejecución de la estrategia.
7. Identifica los factores estratégicos clave y favorece los procesos de mejora.
8. Contribuye a la revisión permanente de la estrategia.

• PASOS DEL PROCESO PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO

ACCIONES BÁSICAS

1. Describir la actividad y resultados esperables.
2. Determinar quién usará la información: selección de destinatarios.
3. Definir cada cuánto tiempo se recoge la información: selección de periodicidad.
4. Determinar la información necesaria.
5. Seleccionar indicadores de ejecución.
6. Definir estándares de comparación.
7. Diseñar procedimientos de recogida de datos.
8. Recoger datos.
9. Comparar resultados obtenidos con los estándares de referencia.

• REFERENTES PARA LA COMPARACIÓN (ESTÁNDARES Y ORIENTACIONES DE CAMBIO)

El comportamiento de los indicadores, y por extensión de la institución, es óptimo cuanto más se aproxime la medida obtenida al criterio o estándar previamente establecido. El análisis cobra especial importancia cuando se observa la evolución y la tendencia de los indicadores y sus estándares. En ocasiones se podrá dar un valor de referencia máximo del valor del indicador, en otras podremos recomendar un valor óptimo, un estándar hacia el

que se debe tender. Este valor es específico para cada caso, por lo que se debe crear un listado propio de estándares. Sin embargo, no todos los indicadores disponen de un valor de referencia óptimo o máximo, en ocasiones la propia evolución de éstos marcan los estándares de futuro. En general los estándares deberán de responder a:

1. Estándares definidos por la administración central del sistema.
2. Valores habituales de los indicadores en instituciones prestigiosas.
3. Valores comparados entre instituciones similares en diferentes provincias o estados.
4. Valores de mercado.
5. Valores de tendencia a partir del análisis de series cronológicas.
6. Valores gerenciales de instituciones de servicios similares.

- **RECOMENDACIONES**

1. Elija pocos indicadores, no más de diez para construir el cuadro de mando.
2. Defina indicadores de proceso y de resultados esperables.
3. Identifique con claridad quien proveera la información para construir el valor del indicador.
4. Diseñe un sistema de análisis y presentación de la información sencillo y útil.
5. Procure compartir periódicamente la información prestada por el cuadro de mando, con el conjunto de la Institución.
6. La información es un instrumento para la toma de decisiones, si no puede, no quiere o no debe tomar decisiones, mejor no enterarse de lo que ocurre.

CUADRO RESUMEN. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

<i>EL PLAN ESTRATÉGICO</i>
LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
LA MISIÓN INSTITUCIONAL

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS DEL ENTORNO	POSICIÓN COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto/ mercado 2. Producción 3. Márqueting 4. Organización funcional 5. Gestión y dirección 6. Balance y resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la oferta (sector de actividad, competencia, etc) 2. Análisis de la demanda 3. Análisis de los agentes exógenos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto/ mercado 2. Competencia/ oferta 3. Barreras de entrada a nuevos competidores 4. Evolución de la demanda 5. Productos sustitutivos
CONCLUSIONES		

Perfil estratégico de referencia	Factibilidad de las referencias estratégicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de factores estratégicos clave 2. Priorización de factores 3. Toma de decisiones estratégicas en relación con cada factor (Mantener el factor, alterar su estado) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de viabilidad de las decisiones estratégicas y de las exigencias que plantean (financieras, organizativas, de desempeño, etc) 2. Análisis de impacto e idoneidad de las decisiones estratégicas

EL PLAN DE ACCIONES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS OPERATIVOS (ACCIONES)

EL PLAN DE EVALUACIÓN		
LOS ÁMBITOS INTERNOS Y EXTERNOS SUJETOS A CONTROL Y MONITOREO	LOS MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN SEGUIMIENTO Y MONITOREO	LOS SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS

VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL DEL SUBSISTEMA DE BACHILLERATO TÉCNICO

- **SÍNTESIS DE LA VISIÓN SOCIAL, ECONÓMICO/PRODUCTIVA Y PEDAGÓGICA DEL SUBSISTEMA DE BACHILLERATO TÉCNICO**

Una sociedad...

...cohesionada, que integra la diversidad étnica y cultural en un proyecto sugestivo de vida en común, comprometida con el bienestar social y la calidad de las formas de vida y trabajo, que promueve la distribución equitativa de las oportunidades de desarrollo personal y la promoción social a través del trabajo, que fomenta una cultura de la producción y del empleo centrada en las personas y su satisfacción, que aprende permanentemente y transfiere los aprendizajes a la creación de riqueza social y económica, que multiplica la iniciativa individual y colectiva de sus ciudadanos, que se enfrenta con eficacia a los factores de exclusión y elimina las barreras que limitan el desarrollo personal de los jóvenes, que limita la endogamia social y promueve la elección en libertad de profesión u oficio...

Un sistema de educación técnica...

...comprometido con el desarrollo comunitario, generador de valor reinvertible en la mejora permanente del sistema, que aglutina profesionales capaces y técnicos eficientes, orientado a la obtención de resultados e impacto social, comprometido con la modernización del sistema productivo ecuatoriano y con los vectores estratégicos de desarrollo de la nación, creativo, innovador, generador de nuevas ideas y oportunidades de inserción laboral para los jóvenes, educador de actitudes y capacidades emprendedoras, mediador eficiente en la transferencia tecnológica a la producción y a las formas de vida social, en aprendizaje permanente...

Un egresado...

...educado para la solidaridad, preparado para la vida en sociedad, cualificado para la actividad profesional, motivado y capacitado para el autoemprendimiento, consciente del valor de las ideas, dotado de curiosidad científica, generador de iniciativas productivas, definido en sus aspiraciones de desarrollo personal, informado de la realidad en la que vive, resistente a la frustración y a los destinos prescritos, sensible al destino colectivo...

- **SÍNTESIS DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL DEL SUBSISTEMA DE BACHILLERATO TÉCNICO**

“La sustentabilidad social y económica del Ecuador; la expectativa de una vida digna para el conjunto de la población sin distinción de etnia, sexo, credo o grupo social, la desestructuración de las familias generada por la emigración, el nuevo modelo económico globalizado y la evidencia de un peso, cada vez mayor, del conocimiento y la tecnología como factores de la producción y del progreso, configuran un horizonte de futuro cargado de amenazas y de retos.

Dicho escenario plantea al sistema educativo en su conjunto y específicamente al subsistema de educación técnica, la exigencia de un mayor compromiso con los proyectos de vida de los jóvenes y con la realidad productiva nacional, y la necesidad de orientar su esfuerzo didáctico a la generación de ideas e iniciativas creadoras de empleo y riqueza cultural, económica y social.

Por ello, *“los centros de Bachillerato Técnico deberán contribuir al desarrollo económico y social de la República del Ecuador y al fortalecimiento de su sistema productivo, a la mejora de las condiciones de vida y trabajo de los habitantes de su entorno más próximo y a la promoción de una cultura del trabajo sustentada en el conocimiento, la tecnología y la agregación de valor, multiplicando el nivel de cualificación profesional de los trabajadores y el grado de inserción laboral de los jóvenes, tanto en empleos por cuenta ajena como en proyectos de autoemprendimiento.”*

Para ello, los centros de Bachillerato Técnico desarrollarán procesos eficientes y efectivos de actualización profesional permanente, investigación técnica, socioeducativa y laboral, transferencia social de conocimientos económicos, productivos y tecnológicos, intermediación en el mercado de trabajo, producción y apoyo al emprendimiento productivo de los egresados.”

ESQUEMA BÁSICO DEL ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE COLEGIOS DE BACHILLERATO TÉCNICO

ESTÁNDAR DE GESTIÓN		
MAPA DE DESCRIPTORES		
ÁREAS DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES
PROCESOS	Administración	1. La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente
	Orientación estratégica	2. La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema
		3. La institución educativa elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos
		4. La institución educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados
	Docencia	5. La institución educativa implanta los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje
		6. La institución educativa establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución
		7. La institución educativa desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes
PRODUCTOS	Oferta formativa	8. La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno
		9. La institución educativa desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas
		10. La institución educativa establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución a partir de los resultados de observación sistemática del mercado de trabajo
	Ideas e innovaciones	11. La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa
	Investigación y desarrollo de productos	12. La institución educativa genera un proyecto de I+D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades técnicas de referencia de la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, se elabora un prototipo final y se registra la patente.
	Producción y distribución comercial	13. La institución educativa desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor reinvertible en la Institución.

ESTÁNDAR DE GESTIÓN		
MAPA DE DESCRIPTORES		
ÁREAS DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES
PERSONAS	Estructura y organización funcional	14. La institución educativa elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.
	Organización de equipos de trabajo	15. La institución educativa establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.
	Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	16. La institución educativa establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste
	Evaluación del desempeño	17. La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del Colegio
	Sistemas de compensación	18. La institución educativa establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa
RECURSOS	Convenios	19. La institución educativa gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.
		20. La institución educativa establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Colegios de enseñanza primaria.
	Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	21. La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción
Gestión de recursos financieros.	22. La institución educativa desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.	
ALUMNOS	Cobertura y resultados académicos	23. La institución educativa diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de rendimiento académico de los alumnos, con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.
	Servicios Complementarios	24. La institución educativa desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares
		25. La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.

ESTÁNDAR DE GESTIÓN		
MAPA DE DESCRIPTORES		
ÁREAS DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES
ALUMNOS	Tutoría y apoyo personal	26. La institución educativa establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables
	Inserción y plan de carrera	27. La institución educativa establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados
		28. La institución educativa establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados
	Vinculación ex alumnos	29. La institución educativa promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados
RELACIONES CON EL ENTORNO	Relaciones con la comunidad educativa	30. La institución educativa establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores.
	Relaciones con empresarios de economías locales	31. La institución educativa establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado
		32. La institución educativa establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías
	Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	33. La institución educativa participa, al menos, en un foro de reflexión sobre Educación Técnica y Profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina.
	Relaciones con técnicos y profesionales	34. La institución educativa crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos
Relaciones con entidades de cooperación	35. La institución educativa elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.	



EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

5.1. ¿PARA QUÉ PLANIFICAR?

“Somos como un gran pez que ha sido sacado del agua y se sacude desesperadamente para encontrar su camino de retorno. En semejante situación, el pez nunca se plantea adonde lo llevara el próximo aleteo. Sólo siente que su situación presente es intolerable y que debe intentar algo más”

Las organizaciones que intentan superar el funcionamiento burocrático rutinario vinculado al modelo tradicional y aplican modelos de gestión orientados a resultados, se enfrentan a desafíos condicionados por la necesidad categórica de garantizar el cumplimiento de los fines establecidos. Por ello, necesitan definir los caminos y diseñar las acciones para conseguir los objetivos prefijados, en un proceso temporalizado.

Planificar ayuda a pensar sistemáticamente y contribuye a que los actores identifiquen y solucionen los problemas que consideren más relevantes, los jerarquicen y definan maneras de enfrentarlos con los medios a su alcance. Asimismo, planificar permite aprender de los errores ya que, combinado con la evaluación y el control de gestión, permite identificar qué acciones no produjeron los resultados esperados, cómo y cuándo se generaron esos desvíos, etc. Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implantación de una metodología de planificación institucional son:

- a) El Colegio dispone de una herramienta sistemática que le ayuda a analizar, ponderar, planificar, organizar y administrar el camino que lo lleva de la situación actual obtenida del Autodiagnóstico a la situación deseada manifestada por los Estándares.
- b) El Colegio fomenta y adquiere una cultura reflexiva, analítica y planificadora que le permite desarrollar su Plan de Transformación Institucional (PTI) y los Planes Operativos Anuales (POA's) vinculados al mismo.

El Plan de Transformación Institucional es el Plan Estratégico que cada Centro formula para alcanzar, en el plazo de tres años, los Estándares de Gestión a partir de la situación inicial identificada en el proceso de autoevaluación diagnóstica. Este Plan incluye las etapas, estrategias y responsables del cambio a partir del análisis y la priorización de los seis ámbitos de gestión definidos. Los Planes Operativos Anuales son la programación más detallada de las actividades a realizar cada año para alcanzar los hitos definidos para cada una de las etapas del Plan de Transformación Institucional. El objeto de este documento es definir la metodología para la formulación de los Planes de Transformación Institucional y los Programas operativos anuales. La metodología de planificación institucional y programación operativa, **es de y para el centro**, por lo que se constituye en un material de trabajo interno que debe ayudar a que los propios actores planifiquen y gestionen los procesos de transformación de sus instituciones educativas.

5.2. ESQUEMA GENERAL DE CONTENIDOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

• COMPONENTES DEL SISTEMA

El sistema de planificación y programación operativa pretende ser un instrumento al servicio de las instituciones educativas para la definición de las trayectorias institucionales que permitan, en cada caso, alcanzar la situación descrita en el estándar de gestión, razón de ser del proceso de reforma y síntesis de las necesidades de cambio de los colegios de Bachillerato Técnico para mejorar sus resultados. El sistema de planificación consta de dos procesos/herramientas: la Planificación del proceso de Transformación Institucional y la Programación Operativa Anual, que se organizan como sigue:

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN OPERATIVA				
Colegios de Bachillerato con especialidades técnicas				
Objetivos del procedimiento	Metodología	Objetivos institucionales	Herramientas	
Colegios de Bachillerato Técnico				
Subsistema 1	Generación de una síntesis estratégica del proceso de transformación institucional	PTI Plan de Transformación Institucional	Alcanzar la situación descrita en el estándar de gestión	Plantillas PTI
Subsistema 2	Organización anual de las cargas de trabajo vinculadas a objetivos del PTI	POA Programación operativa anual	Alcanzar la situación descrita en el estándar de gestión	Plantillas POA
Administración educativa				
Asesoramiento y control	Asesoramiento para la planificación y la programación operativa a cargo de los equipos de Educación Técnica de las direcciones provinciales		Control del nivel de cumplimiento de los planes y programas formulados a cargo del Programa de Bachillerato Técnico de la Dirección Nacional de Bachillerato	

La **metodología de planificación y programación operativa es una herramienta de uso interno** y la aplica el Colegio, **de y para sí mismo**. El conjunto de acciones de planificación y programación operativa se orientan a la búsqueda de una trayectoria institucional para el proceso de cambio, específica para cada colegio según la situación y los recursos de la Institución Educativa, en los distintos ámbitos de gestión, y lo compromete, por tanto, a la búsqueda de caminos y soluciones propias de acuerdo con las prioridades definidas por la Comunidad educativa en su conjunto.

- **OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERABLES**

OBJETIVOS GENERALES

El presente sistema de planificación y programación operativa de Colegios de Bachillerato con especialidades técnicas (PTI y POA), se plantea como objetivos:

1. Fomentar una concepción unificada de la Misión Institucional de la Educación Técnica entre las Instituciones Educativas del Ecuador.
2. Disponer de un Sistema de Planificación Institucional homogéneo para los Colegios de Bachillerato con especialidades técnicas, que permita el acercamiento paulatino de las instituciones educativas a las situaciones descritas en el estándar de gestión, y mejorar, por tanto, el grado de cumplimiento de la Misión Institucional de la Educación Técnica del Ecuador, a través de acciones y actividades concebidas con criterios, herramientas e instrumentos homogéneos.
3. Favorecer la orientación a resultados, de todos los colegios de bachillerato técnico del Sistema de Educación Técnica, clarificando el horizonte-meta y los criterios de excelencia en el desempeño profesional de los equipos directivos y docentes.
4. Establecer un procedimiento de que permita la construcción acumulativa de la mejora institucional y a través suya de los resultados académicos, sociolaborales de las instituciones educativas.

OBJETIVOS OPERATIVOS

1. El Centro dispone de una herramienta sistemática de gestión que le ayuda a ordenar las prioridades y las cargas de trabajo del personal del centro.
2. El Centro fomenta y adquiere una cultura estratégica que aplica a la gestión de su realidad y a la resolución de problemas. De esta manera se instala una práctica de mejora permanente y orientación a resultados en la institución educativa.

RESULTADOS ESPERABLES

Se espera, por tanto, que el mismo permita:

1. Crear entre todos participantes del Sistema de Educación Técnica una cultura de la planificación estratégica y a través suya de la mejora permanente de las instituciones educativas.
2. Generar metodologías e instrumentos de Planificación con significado concreto en el proceso de mejora del impacto social de los servicios educativos distribuidos.
3. Establecer referentes estratégicos compartidos para los procesos de actualización y mejora de la gestión de instituciones de educación técnico-profesional.
4. Desarrollar el pensamiento estratégico entre los profesionales del sistema.
5. Mejorar la eficiencia en la asignación de responsabilidades y cargas de trabajo entre los profesionales del sistema de Educación Técnica.

• CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN OPERATIVA

En principio, decir que las metodologías de planificación y programación propuestas aspiran a la simplicidad y a la fácil comprensión por parte de los profesionales que deberán, bajo la dirección de los Rectores de las Instituciones Educativas o la persona en la que ellos deleguen, aplicar de forma sencilla los instrumentos de planificación y programación operativa propuestas.

El sistema de Planificación y Programación debe de servir para fijar un horizonte-meta compartido por el conjunto de la comunidad educativa y orientar a la institución en su desempeño cotidiano, a partir del análisis riguroso de información que surja de la autoevaluación diagnóstica. A tal fin se plantean los siguientes criterios de aplicación:

1. Establecer una estructura (Comité de Planificación Estratégica) para la planificación estratégica y la mejora permanente de la Institución. Si ya existe una estructura para tal fin, mantener la estructura existente con el nombre que actualmente tenga.
2. Promover la **participación** del conjunto de la **Comunidad Educativa** en la priorización de las acciones y la definición de objetivos y metas.
3. **Implicar a todos los protagonistas** de cada proceso en la discusión, mantenimiento y mejora del sistema.
4. Establecer plazos para la formulación de planes y programas y respetarlos.
5. Aplicar las metodologías facilitadas con el mayor rigor conceptual.
6. Elaborar el Plan de Transformación Institucional estableciendo las prioridades de acuerdo con la situación específica de cada Institución.
7. Elaborar los Programas Operativos Anuales para cada uno de los tres próximos años.
8. Validar los planes y programas formulados con el conjunto de los profesionales de la Institución Educativa.
9. Hacer público y **difundir** al conjunto de la Comunidad Educativa los planes y programas elaborados y promover la **reflexión y el debate** y la consideración **prioritaria** de los planes y programas.
10. Establecer los principios organizativos y funcionales necesarios para ejecutar eficientemente los Planes y Programas.

• ACTORES

La participación en la toma de decisiones de padres, alumnos y otros miembros de la comunidad educativa exige definir de una manera cooperativa las metas que se persiguen y delimitar los campos de competencia. La definición y el establecimiento explícito de metas comunes en las instituciones, además de favorecer su cumplimiento por la información que proporciona, contribuye a los siguientes objetivos:

- Facilitar el establecimiento de líneas de acción coherentes y coordinadas por todos los miembros de la Comunidad Educativa;
- Racionalizar esfuerzos personales e institucionales y rentabilizar al máximo su actuación;
- Reducir magnitudes de incertidumbre, de contradicción y de esfuerzos estériles;
- Favorecer la delimitación de esfuerzos y ayudar a la realización profesional y al crecimiento personal de los recursos humanos;
- Definir metas compartidas por el conjunto de actores de la Comunidad Educativa.

También contribuye a:

1. Hacer explícita la cultura del centro.
2. Evitar la improvisación y la rutina.
3. Facilitar la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, si el proceso se hace participativo, y la confluencia de intereses.
4. Orientar a las personas que se incorporen al centro educativo.
5. Garantizar la coordinación y continuidad en las actuaciones.
6. Configurar progresivamente una escuela con personalidad propia.
7. Dirigir procesos de innovación.

Por último, los planteamientos institucionales como respuesta a un proceso democrático de intervención educativa contextualizada encuentran también su justificación en:

1. La exigencia de adaptar la actividad educadora a la diversidad social y cultural.
2. La obligación democrática de participación de los ciudadanos-clientes (padres, alumnos, empresarios locales, etc.) acerca de una determinada oferta educativa.
3. La necesidad de establecer criterios que rijan la actuación de los centros y que faciliten los procesos de evaluación y control social.

La participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en el proceso de planificación y programación, debe favorecer por tanto el intercambio, el consenso y la ayuda recíproca para conseguir de forma consciente e intencional un desarrollo institucional equilibrado y una mejora evidente en los resultados sociales, educativos y laborales alcanzados.

EQUIPO DIRECTIVO

1. Responsabilizarse e impulsar el proceso de planificación y programación operativa.
2. Propiciar un clima idóneo para la participación activa y el involucramiento de los equipos profesionales.
3. Sensibilizar y motivar a los distintos actores. Divulgar la importancia que adquiere este proceso para la mejora integral del Centro.
4. Preparar el documento final de planes y programas y validarlo con el conjunto de la comunidad educativa.

EQUIPO DOCENTE

1. Comprometerse y colaborar en el desarrollo de la metodología. Ayudar al equipo directivo en la sensibilización de la Comunidad.
2. Participar activamente en el diseño y formulación de planes y programas.
3. Asumir el liderazgo en la elaboración de propuestas.

FAMILIAS

1. Asumir un compromiso activo, vinculante, para llevar a cabo la metodología. Participar en las sesiones de los grupos de trabajo en los que se prevea su participación, aportar críticas y sugerencias que permitan recoger todas las opiniones.

EMPRESARIOS/ AS

1. Participar en sesiones específicas de planificación a fin de realizar comentarios y sugerencias que puedan aportar un valor añadido al trabajo realizado por la Comunidad Escolar.
2. Asesorar a los equipos profesionales en aquellas cuestiones vinculadas al mercado de trabajo.

5.3. FASES Y CONTENIDOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

• ESTRUCTURA DEL PLAN DE TRANSFORMACION INSTITUCIONAL

El Plan de Transformación Institucional (PTI) debe ser un documento claro y conciso que exprese la estrategia de cambio institucional que se propone para el Colegio. Por este motivo, se conforma como un documento de trabajo, no como una publicación archivable que no cumple otra función que la de ocupar un lugar en la biblioteca.

Como documento de trabajo que es, debe ser fuente de consulta permanente, que guíe y oriente la acción en todo momento, y que, en consonancia con las evaluaciones que se realicen oportunamente, permita definir las acciones correctivas que en cada caso se consideren apropiadas. Toda gestión del cambio parte de tres elementos básicos: dónde estamos, dónde queremos llegar y cómo hacerlo. El PTI debe reflejar estos tres momentos pero fundamentalmente el tercero (que es su espacio concreto de aporte).

Por lo tanto, la estructura que se propone para los Planes de Transformación Institucional, es la siguiente:

1. Una primera parte en la que se definan brevemente las características del Centro (ubicación, población atendida, etc.). Asimismo, debe mencionarse el equipo que queda a cargo del monitoreo de implementación del PTI (Comité de Gestión Estratégica).
2. Una segunda parte, muy corta, en la que se sintetice a grandes rasgos la brecha existente entre el Autodiagnóstico del Centro y los Estándares de gestión que deben ser alcanzados, definiendo las líneas priorizadas y su fundamento.
3. La parte sustantiva del PTI, en la que se detallan las líneas estratégicas definidas, las etapas de cambio propuestas con los hitos anuales a alcanzar; los responsables del impulso de las acciones y de las interacciones que deben realizarse para conseguir las.

• CUADRO BÁSICO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

1. Reforzar la transparencia y el control social de las decisiones de gestión de la institución.
2. Definir la orientación estratégica de la Institución y comprometer a los diferentes actores en su búsqueda.
3. Aplicar estrategias eficientes de administración del conocimiento técnico/didáctico de la institución.

4. Reforzar la capacidad de empatía de los equipos profesionales, y a través suyo, fortalecer el sistema relacional de la institución.
5. Desarrollar en la Institución Educativa una cultura de trabajo centrada en la generación de valor económico y social.
6. Optimizar los recursos disponibles.
7. Reforzar la transparencia y el control social de las decisiones de gestión de la institución.
8. Definir la orientación estratégica de la Institución y comprometer a los diferentes actores en su búsqueda.
9. Aplicar estrategias eficientes de administración del conocimiento técnico/didáctico de la institución.
10. Reforzar la capacidad de empatía de los equipos profesionales, y a través suyo, fortalecer el sistema relacional de la institución.
11. Desarrollar en la Institución Educativa una cultura de trabajo centrada en la generación de valor económico y social.
12. Optimizar los recursos disponibles.

LÍNEAS BÁSICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. Definiciones institucionales.
2. Fortalecimiento organizacional.
3. Fortalecimiento de los vínculos con la comunidad.
4. Desarrollo profesional de los equipos de trabajo.
5. Generación y desarrollo de recursos.

• ESQUEMA GENERAL DE CONTENIDOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Iª FASE

SUBFASE A

- Determinación de la situación de partida en cada descriptor.
- Definición de objetivos operativos por descriptor y años de aplicación del PTI, con criterios de viabilidad y pertinencia.
- Definición de la situación a alcanzar a la finalización del PTI en cada descriptor.

SUBFASE B

- Definición de actividades por áreas y procesos de gestión, vinculadas al logro definido en cada descriptor y por años de aplicación del PTI.

2ª FASE

ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LAS LÍNEAS DE ACTIVIDAD

- Determinación de recursos propios necesarios para el desarrollo de las actividades y en su caso, identificación de recursos no disponibles, con especificación de las actividades para garantizar su disponibilidad

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Asignación de responsabilidades y tiempos para la realización de las actividades previstas

3ª FASE

PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL

Selección de descriptores y programas y actividades vinculadas, a desarrollar a lo largo de cada curso académico, durante tres años, con criterios de viabilidad y pertinencia. Asignación de responsabilidades, recursos y tiempos.

Definición de actividades por áreas y procesos de gestión, vinculadas al logro definido en cada descriptor y por años de aplicación del PTI.

5.4. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN OPERATIVA

ÁREA DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	PTI	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES						SITUACIÓN ESPERABLE A LA FINALIZACIÓN DEL TIEMPO DE APLICACIÓN DEL P.T.I.			
					Primer año		Segundo año		Tercer año					
					Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades				
PROCESOS	Administración y gestión	PTI	La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente											
			La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional para ciclos de tres años comprometidos con el proceso de reforma y la misión institucional definida (PTI)											
			La institución educativa elabora programas operativos anuales vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos (POA)											
PROCESOS	Docencia	PTI	La institución educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional (AED) y se genera un informe anual de situación y resultados											
			La institución educativa implanta el currículo por competencias como organizador de los procesos de enseñanza aprendizaje											
			La institución educativa establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución											
PROCESOS	Docencia	PTI	Se desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes											



 Ministerio de Educación PTI		PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES									
ÁREA DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	Primer año		Segundo año		Tercer año		SITUACIÓN ESPERABLE A LA FINALIZACIÓN DEL TIEMPO DE APLICACIÓN DEL P.T.I.	
				Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades		
PRODUCTOS	Oferta formativa	La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno									
		La institución educativa desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas									
	Ideas e innovaciones	La institución educativa establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución									
		La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente									
		La institución educativa genera un proyecto de innovación y desarrollo de productos, vinculado a las especialidades formativas de referencia en la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas.									
Producción y distribución comercial	La institución educativa desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerza el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permite la generación de valor reinvertible en la institución.										



PTI		PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES								
ÁREA DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	Primer año		Segundo año		Tercer año		SITUACIÓN ESPERABLE A LA FINALIZACIÓN DEL TIEMPO DE APLICACIÓN DEL P.T.I.
				Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	
PERSONAS	Estructura y organización funcional	La institución educativa desarrolla un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.								
	Organización de equipos de trabajo	La institución educativa establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc								
	Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	La institución educativa establece planes anuales de capacitación docente y un sistema comparado entre docentes, de bajo coste								
	Evaluación del desempeño	La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del Centro								
	Sistemas de compensación	La institución educativa establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa								



PTI

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

ÁREA DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	Primer año		Segundo año		Tercer año		SITUACIÓN ESPERABLE A LA FINALIZACIÓN DEL TIEMPO DE APLICACIÓN DEL P.T.I.
				Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	
RECURSOS	Convenios	La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con un centro de enseñanza superior para la otorgación de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores								
		La institución educativa establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres centros de enseñanza primaria.								
	Gestión de recursos tecnológicos	La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.								
	Gestión de recursos financieros	La institución educativa desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos								





PTI		PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES								
ÁREA DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	Primer año		Segundo año		Tercer año		SITUACIÓN ESPERABLE A LA FINALIZACIÓN DEL TIEMPO DE APLICACIÓN DEL P.T.I.
				Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	
ALUMNOS	Cobertura y resultados académicos	La institución educativa diseña un sistema de seguimiento y monitoreo de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de resultados escolares con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas								
	Servicios complementarios	La institución educativa desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares								
	Tutoría y apoyo personal	La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona apoyo en materia de sanidad, alimentación, educación y atención psicológica								
	Inserción y plan de carrera	La institución educativa establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables								
	Vinculación ex alumnos	La institución educativa establece un sistema de seguimiento de la inserción: socio profesional de los egresados La institución educativa establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados Se pone en funcionamiento una Asociación de antiguos alumnos de la Institución Educativa y se genera un Plan de actividades con ex-alumnos								

ÁREA DE GESTIÓN	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	PTI	DESCRIPTORES	SITUACIÓN DE PARTIDA	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES						SITUACIÓN ESPERABLE A LA FINALIZACIÓN DEL TIEMPO DE APLICACIÓN DEL P.T.I.
					Primer año		Segundo año		Tercer año		
					Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	
					Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	Objetivos	Actividades	
	Relaciones con la comunidad educativa	La institución educativa establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores comunitarios									
	Relaciones con empresarios de economías locales	La institución educativa establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a los pequeños empresarios generadores de empleo que demanden personal cualificado									
	Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	La institución educativa establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías									
	Relaciones con técnicos y profesionales	La institución educativa participa, como institución, al menos en un foro de reflexión y análisis sobre la educación técnica, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina									
	Relaciones con entidades de cooperación	La institución educativa crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos									
		La institución educativa elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos									





PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL							
CURSO ACADÉMICO	DESCRIPTORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	SITUACIÓN DEL DESCRIPTOR A LA FINALIZACIÓN DEL CURSO ACADÉMICO
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	ÁREAS DE GESTIÓN						
	PROCESOS						
	PRODUCTOS						
	RECURSOS						
	PERSONAS						
	ALUMNOS						
	RELACIONES ENTORNO						

