

CAÑAR MARKAPA ISHKAYSHIMI KAWSAYPURA
YACHAYTA PUSHAKKAMAY

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN
INTERCULTURAL BILINGÜE DE CAÑAR

**PROYECTO:
“FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN
INTERCULTURAL BILINGÜE ACTIVA Y HUMANA DE
CALIDAD HACIA EL DESARROLLO DEL PUEBLO CAÑARI”**



MÓDULO DE:
**GESTIÓN EDUCATIVA PARA DOCENTES DE EDUCACIÓN
INTERCULTURAL BILINGÜE DE CAÑAR**
JOSÉ ANTONIO DUCHI ZARUMA

CAÑAR - ECUADOR
2010

ministerio de
educación
ECUADOR



dineib
Dirección Nacional de Educación
Intercultural Bilingüe del Ecuador



dipeib
CAÑAR



CRÉDITOS:

Víctor Ortiz Tigsí
Director Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Cañar

Magdalena Guamán
Coordinadora Académica

Melchor Duchi
Coordinador del Proyecto “Fortalecimiento de la Educación Intercultural Bilingüe Activa y Humana de Calidad Hacia el Desarrollo del Pueblos Cañari”

Bernardita Rivera
Comité de Seguimiento Programa Canje de Deuda Ecuador - España

Autor:
José Antonio Duchi Zaruma

Coordinador del módulo
Melchor Duchi Zaruma

Revisión:
Magdalena Guaman
Gladys Quinde
Vicenta Guaman
Melchor Duchi

Dolores Solano
Coordinadora Administrativa-Financiera

Primera Edición
COLECCIÓN AMAWTA CAÑARI
DIPEIB - Cañar

Impresión
Imp. SERVIGAF - Cuenca

Proyecto “Fortalecimiento de la Educación Intercultural Bilingüe Activa y Humana de Calidad Hacia el Desarrollo del Pueblos Cañari”

Auspicio Programa Canje de Deuda Ecuador - España

Cañar - 2010



Contenidos:

Presentación.....	5
Introducción.....	6
UNIDAD I	10
Concepto de Gestión.....	10
Competencias de la Unidad.....	10
Aproximaciones conceptuales de Gestión.....	13
Gestión.....	13
Surgimiento de la Gestión Educativa.....	16
Gestión Educativa Intercultural.....	19
UNIDAD II	24
Ámbitos de la Gestión Educativa.....	24
Competencias de la Unidad.....	24
Gestión Administrativa.....	26
Gestión Pedagógica.....	30
Estrategias pedagógicas del MOSEIB.....	32
Ámbito Organizativo-Comunitario.....	34
Cogestión Educativa.....	36
UNIDAD III	43
Procesos Interactuantes en la Gestión Educativa.....	43
Competencias de la Unidad.....	43
Planificación.....	46
Niveles Operacionales de la planificación.....	48
Plan.....	48
Programa.....	49
Proyecto.....	49
Organización.....	50
Dirección.....	50
Control.....	51
Comunicación.....	52



UNIDAD IV	57
Enfoques de la Gestión Educativa.....	57
Competencias de la Unidad.....	57
Jurídico.....	60
Tecnocrático.....	61
Conductista.....	62
Desarrollista.....	64
Sociológico.....	65
Intercultural.....	69
UNIDAD V	77
Gestión Educativa Intercultural.....	77
Competencias de la Unidad.....	77
Educación Intercultural Bilingüe ¿Por Qué?.....	79
El ¿Por qué una Gestión Educativa Intercultural?.....	80
Antecedentes históricos de la Educación Intercultural bilingüe.....	82
Proceso de creación de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe.....	83
El Director frente a la gestión Educativa.....	92
Estilos de Gestión Educativa.....	96
Marco legal para emprender la gestión educativa intercultural bilingüe.....	98
Bibliografía.....	110

PRESENTACIÓN

La Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Cañar (DIPEIB-C), entidad que trabaja para el desarrollo de la educación intercultural bilingüe, cuya misión es desarrollar una educación de calidad enmarcado en el Plan de Desarrollo de la institución, el Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB) y el Plan Decenal de Educación en los diferentes niveles y modalidades de nuestro sistema educativo.

Para el logro de tales propósitos la DIPEIB-C ha venido gestionando la implementación de algunos proyectos, dentro de los cuales, a través del apoyo del Programa Canje de Deuda Ecuador-España, la DIPEIB ejecuta el Proyecto Fortalecimiento de la Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Cañar, proyecto que ha permitido trabajar en tres componentes, de los cuales el componente de formación y capacitación docentes prevé la elaboración de módulos de auto aprendizaje en las diferentes áreas del conocimiento.

En esta ocasión, para la DIPEIB-C, como entidad ejecutora del proyecto es una satisfacción presentar a la comunidad educativa del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe el modulo de GESTION EDUCATIVA INTERCULTURAL, como parte de la colección educativa AMAWTA CAÑARI, que contiene una producción de 6 módulos y un diccionario infantil cuyo propósito es contribuir a mejorar los procesos en los diferentes centros educativos comunitarios interculturales bilingües.

A través del estudio del módulo se pretende reflejar los procesos de gestión educativa intercultural en los ámbitos administrativo, técnico-pedagógico y organizativo, como principios que rige la educación intercultural bilingüe a fin de dinamizar la educación en los diferentes niveles de la estructura de la educación bilingüe.

Melchor Duchi
Coordinador del Proyecto



INTRODUCCIÓN

La Educación Intercultural Bilingüe (EIB) al ser el resultado de la lucha de los pueblos¹ y nacionalidades² se constituye una opción política y educativa desde y hacia los pueblos indígenas. Surge como una propuesta alternativa y cuestionamiento al sistema educativo vigente en el Estado Nación que desde hace varias décadas no ha respondido a realidades culturales, políticas, económicas y organizativas de los pueblos y nacionalidades, ni ha resuelto los grandes problemas que aquejan a la sociedad nacional y particularmente a los pueblos y nacionalidades.

La EIB, al constituirse una construcción colectiva y comunitaria, asume la gestión desde su propio protagonismo, como una herramienta y espacio reivindicativo de sus derechos como pueblos y nacionalidades, al tiempo que se constituye en una oportunidad a decidir cuál es la educación que queremos para nuestros hijos y las futuras generaciones, a través del despertar de nuestros conocimientos, la sabiduría, los procesos organizativos y la lengua, como recursos para desarrollar la EIB.

La EIB al constituirse una propuesta alternativa y contestataria al sistema vigente, asume el reto de emprender una nueva forma de gestión educativa, y una nueva forma de mirar y encaminar la educación. Inevitablemente parte desde una fuerte crítica a la estatización y desvirtuación del sistema educativo al cual hemos sido sometidos durante siglos.

El sometimiento genocida y la colonización masiva como estrategia del Estado nación esta silenciosamente llevando a formar parte de la “Estructura del Estado”, cuyo sistema pretende absorber para sus fines, desconociendo y quitando la esencia para las que fueron creadas las instituciones educativas como la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe (DINEIB, las

- 1.- Son colectividades originarias, conformadas por comunidades o centros con identidades culturales que les distinguen de otros sectores de la sociedad ecuatoriana, regidos por sistemas propios de organización social, económica, política y legal(CODENPE).
- 2.- Es el conjunto de pueblos milenarios anteriores y constitutivos del Estado ecuatoriano, que se autodefinen como tales, que tienen una identidad histórica, idioma y cultura en común, que viven en un territorio determinado, mediante sus instituciones y formas tradicionales de organización social, económica, jurídica, política y ejercicio de autoridad propia (CODENPE).

Direcciones Provinciales de Educación Intercultural Bilingüe (DIPEIBs) y particularmente los Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües (CECIBs).

El módulo de Gestión Educativa Intercultural adopta una posición crítica y autocrítica al ejercicio de la gestión educativa implementada hasta nuestros días en las instituciones educativas y propicia categorías y elementos conceptuales hacia la práctica educativa comunitaria, participativa, democrática y humanista y que se constituya el referente para el surgimiento de los pueblos y nacionalidades en contextos plurinacionales, multilingües e interculturales.

La crítica y el cuestionamiento parte de la visibilización de un Estado que no ha generado el desarrollo equitativo de los pueblos y nacionalidades, por tanto, no ha sido, es, ni será capaz de ofrecer una educación liberadora, al contrario pretende transformar a las instituciones educativas (escuela) y a sus actores en “espíritus del Estado”, “... donde se hacen de los jóvenes criaturas del Estado, es decir ni más ni menos agentes del Estado. Cuando entraba en la escuela entraba en el Estado, y como el estado destruye a los seres, entraba en el establecimiento de la destrucción de seres. [...] El Estado me ha hecho entrar en él por la fuerza, como por otra parte a todos los demás, y me ha vuelto dócil a él, el Estado, y ha hecho de mí un hombre estatizado, un hombre reglamentado y registrado y dirigido y diplomado, pervertido y deprimido, como todos los demás. Cuando vemos a los hombres, no vemos más que hombres estatizados, servidores del Estado, quienes durante toda su vida sirven al Estado y, por lo tanto, durante toda la vida sirven a la contra natura”³.

Frente a la realidad que atraviesa la educación en el país, corremos el riesgo de ser pensados y dirigidos por un Estado ajeno a nuestra realidad, por lo que, en el caso de la Educación Intercultural Bilingüe por ser una instancia contestataria al sistema estatal ha sido presa permanente de los gobiernos de turno, quienes han tratado de direccionar los procesos hacia los fines políticos de quienes ostentan el poder, inventándose diversos mecanismos de

3.- T. Bernhard, *Maitres ancies (Alte Meister Komödie)*, Paris, Gallimard, 1988, p. 34. En *Espíritus del Estado, Génesis y Estructura del Campo Burocrático* de Pierre Bourdieu.



homogeneización e integración a un sistema único en oposición y rompiendo todas las normas, principios y fines para los cuales fue creado la EIB.

El modulo busca repensar la gestión educativa y básicamente la gestión de la EIB, a fin de generar cambios, innovaciones y transformaciones en las instituciones educativas y en los actores y principales protagonistas de la EIB.

La adopción de la postura crítica de la gestión educativa radica en desenmascarar cómo el Estado a través de la producción simbólica incide en sus actores a través de la administración y sus representantes, quienes se constituyen en grandes productores de problemas sociales, que las ciencias sociales no hace a menudo que sino ratificar al retomarlos por su cuenta como problemas sociológicos (Cf. Bourdieu).

Este Modulo incorpora varios temas estrechamente relacionados al quehacer de la gestión educativa intercultural. En la primera unidad se hace una revisión de los conceptos básicos de gestión, gestión educativa y gestión educativa intercultural, categorías conceptuales que con el devenir del tiempo han marcando cambios e incidencias en la educación en el ámbito latinoamericano, el país la provincia, los CECIBs y la sociedad en su conjunto.

En la segunda unidad, se hace un recorrido de los ámbitos de la gestión educativa, comprendido éstos la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión organizativa-comunitaria, considerado éstos como los campos indispensables para encaminar y encauzar la EIB en el marco de los grandes principios y fines para lo cual fue creado y desarrollado.

La tercera Unidad abarca los elementos interactuantes durante el proceso de la gestión educativa intercultural. Las categorías consideradas dentro del proceso de la gestión son: la Planificación, la Organización, la Dirección, el Control y la Evaluación, consideradas éstas como las acciones operativas en el marco de la gestión educativa en sus diferentes niveles de concreción.

La cuarta unidad enfatiza los enfoques de la gestión educativa que América Latina, el país y los centros educativos durante el recorrido histórico han

venido desarrollando en sus diferentes épocas hasta nuestros días. En esta unidad se hace una revisión somera al planteamiento de Sander, quien hace un análisis de los diferentes momentos que fue experimentando la educación latinoamericana, elementos que nos ha permitido repensar un enfoque en la línea de los grandes postulados actuales y particularmente de la EIB.

En la quinta unidad se refleja la esencia de la Gestión Educativa Intercultural, planteamiento que apuesta cambios significativos en los momentos actuales, donde la EIB se constituye una opción para el desarrollo de los pueblos y nacionalidades y de la sociedad en su conjunto.

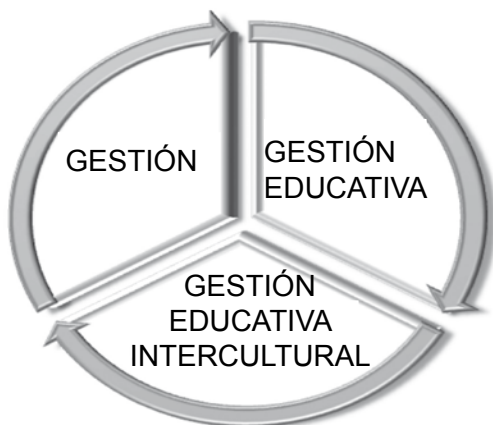
Finalmente, Directivos, técnicos, docentes, estudiantes y sociedad en su conjunto, dejamos en vuestras manos este material, resultado de un primer acercamiento a la gestión educativa a ser aplicado en las instituciones y centros educativo, material que aspira pensar y repensar las prácticas de la EIB, en esta dura tarea de des construir, construir y reconstruir una sociedad justa, equitativa e intercultural, capaz de enfrentar los grandes desafíos de la humanidad y particularmente de los pueblos y nacionalidades que cohabitamos nuestro país y el mundo.

El Autor



UNIDAD I.

CONCEPTO DE GESTIÓN



COMPETENCIAS DE LA UNIDAD	
Generales	Específicas
Identifica concepciones básicas de Gestión, Gestión educativa y Gestión Educativa Intercultural que genere saberes en la práctica educativa de la EIB.	Aplica los conceptos de gestión para dinamizar la práctica educativa en los CECIBs.

A. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO

Conozcamos y reconozcamos el escenario de nuestro sistema educativo

En los renglones siguientes realice la descripción de las actividades solicitadas:

Como actor protagónico de la EIB, ¿cuáles son las actividades emprendidas para el desarrollo de la EIB en el CECIB donde trabaja?

.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuáles son las principales dificultades en el campo educativo que ha encontrado en el CECIB?

.....
.....
.....
.....
.....

¿Los padres de familia, los estudiantes y la comunidad se encuentran conformes con el desarrollo de la EIB?

.....
.....
.....
.....
.....

¿Cómo considera usted el ambiente laboral al interior del CECIB?

.....
.....
.....
.....
.....

¿Conoce usted alguna experiencia exitosa de gestión educativa desarrollada en los CECIBs en el ámbito provincial o nacional?

.....
.....
.....
.....



.....
.....
¿Cuáles son los problemas más comunes que ha encontrado durante el desarrollo de los procesos educativos?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**Conteste las preguntas que se proponen a continuación:
Que entendemos por gestión?**

.....
.....
.....
.....

La gestión educativa se refiere a:

.....
.....
.....
.....

Por qué es importante la Gestión Educativa Intercultural?:

.....
.....
.....
.....



1. Lea las lecturas que se propone a continuación:

APROXIMACIONES CONCEPTUALES DE GESTION:

1.1. Gestión:

Hoy en día la palabra gestión es frecuente escuchar en múltiples contextos y disciplinas. Así se escucha gestión institucional, gestión educativa, gestión ambiental, gestión de recursos naturales y últimamente se habla de gestión del conocimiento. Vemos como el término gestión, progresivamente ha invadido diferentes disciplinas y va siendo apropiado por los diferentes actores sociales.

En nuestra práctica cotidiana y como educadores interculturales bilingües vemos como poco a poco nos vamos apropiando del término gestión, esta apropiación nos induce a la búsqueda de lo que implica el término gestión, ya que nos llevará a familiarizarnos con esta categoría conceptual y aplicarlos al proceso educativo.

Para una mayor comprensión recurrimos a aproximaciones conceptuales del término gestión sustentados por diferentes estudiosos:

“... gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización ...”; “... es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Casassus: 17, 1997)

Cuando focalizamos la gestión a la movilización de los recursos estamos refiriendo a la “...capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización” Casassus: 2000)

Cuando la gestión está centrada a la interacción de los miembros de una organización, conlleva a que la persona actúe en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Desde esta perspectiva según Schon y Agyriss la acción en una organización es una acción deliberada y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. Desde esta perspectiva la gestión se constituye en la capacidad de



articular representaciones mentales de los miembros de una organización (Cf. Casassus: 2000, 5).

La gestión se constituye un proceso continuo de aprendizaje; a través de la gestión se genera la articulación entre la estructura, la estrategia, el sistema, el estilo, las capacidades, los actores y los objetivos superiores delineados tanto al interior⁴ como hacia el exterior⁵ de la institución. Este proceso de interacción continua nos llevará a un aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación positiva en el contexto en respuesta a las nuevas demandas culturales⁶, políticas⁷ y económicas⁸ de la sociedad.

De las aproximaciones conceptuales descritas en los párrafos anteriores podemos concluir que gestión es:

“La acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas, para lograr objetivos comunes, asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados

“Es un conjunto de acciones realizadas por un grupo de actores con roles definidos que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos para el logro de un objetivo común”

4.- Se refiere al objetivo planteado al interior del centro educativo.

5.- Son los objetivos educativos planteados en el ámbito del sistema educativo intercultural bilingüe.

6.- El desarrollo cultural depende del sistema educativo y éste tiene que ver con la formación de la identidad de los pueblos y nacionalidades, así como también del Estado. A través de la educación se debe generar el desarrollo de los valores culturales que aseguren la vitalidad e identidad de un pueblo.

7.- Lo político tiene que ver con la Educación-Democracia. Generar educación y democracia desde la escuela demanda de valores y comportamientos específicos que deben ser transmitidos por la escuela. Una sociedad democrática, solidaria y participativa reclama el aprendizaje de los valores, las actitudes y las conductas básicas. Estas actitudes y comportamientos se construyen desde el aula, desde la interacción institucional. Cualquier propuesta educativa que desconozca esta tarea, resta posibilidades a la calidad educativa (Cf. Aguerrondo:153)

8.- Tiene que ver con la formación para la producción y el aporte científico-tecnológico para el desarrollo de los pueblos. El sistema educativo tiene que dar las capacidades básicas para la adaptación adecuada de los estudiantes al proceso productivo.

En el recuadro se manifiestan cuatro elementos indispensables que deberían interactuar durante el proceso de la gestión, elementos que deberían ser considerados en el emprendimiento de la gestión.



Entonces vemos que la gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión va mucho más allá de la mera ejecución de las instrucciones que vienen de las instancias directrices. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar, este último se refiere a la ejecución de las instrucciones de un plan. Por ejemplo los directores de los CECIBs encargados de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencia de las personas para llevar adelante el plan, entre otros. En la práctica el plan solo es una orientación y no una instrucción de ejecución. Para traducir el plan en acciones concretas, los directores tienen que replanificar, administrar y demostrar talento político y liderazgo para encausar el plan (Cf. Casassus, 2000)

La acción de replanificar tiene que ver con múltiples factores: económicos, políticos, organizativos y otros, para lo cual el plan debe ser sometido a ajustes internos⁹ y contextos externos¹⁰. Habrá que entender que las instituciones educativas se constituyen un sistema. Por tanto, la gestión está ligada a la acción en el entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la institución educativa y el contexto externo donde se contemplan las aspiraciones de los diversos actores y grupos sociales.

Finalmente, Gestionar implica crear condiciones. El trabajo de gestión irá más allá de listar debilidades y fortalezas, consiste en un insistente esfuerzo por leer críticamente el mundo, para cambiar lo que hoy pasa de una manera injusta (Freire, 1997); en la esperanza radical sustentada en la siempre posibilidad de transformar el mundo porque en cuanto existente, el sujeto se volvió capaz de participar en la lucha por la defensa de la igualdad de posibilidades. Por tanto, (...) la gestión institucional posibilita la democratización y análisis crítico de la realidad social (cf. Tello 2008).

1.2. Surgimiento de la Gestión Educativa:

Al constituirse actores protagónicos del Sistema Educativo Intercultural Bilingüe, nos compete centrarnos en la gestión educativa y particularmente en la gestión del sistema de educación intercultural bilingüe, desarrollados y por desarrollar en el ámbito de nuestra competencia.

Para llegar a la comprensión de la gestión educativa y su ámbito, es preciso recurrir a los momentos cuando la Gestión educativa surge como una disciplina vinculada a la educación en el contexto mundial y latinoamericano, conocimiento que nos posibilitará engranar al contexto nacional y particularmente centrarnos en la gestión educativa Intercultural Bilingüe.

9.- El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la institución educativa. En las escuelas, el contexto interno está constituido por los estudiantes, los docentes, los técnicos, los directivos, y el personal de apoyo.

10.- El contexto externo de las instituciones educativas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción emprendido en el proceso educativo.

Con los elementos descritos anteriormente, ponemos a consideración el concepto de Gestión Educativa:



“La Gestión Educativa se traduce como el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias y acción) y los resultados que se lograrán” (Sepúlveda Parra, Et a: 22)

“Es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. (Casassus Juan)

Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos.

En la gestión educativa interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario: i) conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y ii) entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas” (Casassus 2000).

Como protagonistas del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, la gestión educativa se abordará desde el enfoque intercultural, como una de las particularidades que le caracteriza a la EIB, cuyo principio se fundamenta en una propuesta educativa crítica, reflexiva y propositiva desarrollada desde el pensamiento y práctica educativas de nuestros líderes y lideresas, como Dolores Caguanco, Lorenza Abimañay, Transito Amaguaña, Monseñor Proaño, quienes han marcado huellas para que la población indígena replantee mecanismos de autodeterminación a través de procesos organizativos y la educación intercultural bilingüe, propuesta a través del cual considera a la escuela un espacio de construcción y reconstrucción de alternativas para la vida basada en la formación integral de la persona y que sea a la vez un espacio donde se irradie grandes transformaciones sociales, políticas y económicas desde y para la población indígena y otros

sectores. Los planteamientos de la EIB concuerdan con los críticos de la educación como Paulo Freire, Giroux, Macklares y otros, que se acopla con el pensamiento de nuestros precursores indígenas.

Con esta perspectiva, a través de la escuela bilingüe, ha sido preocupación permanente el encontrar respuestas hacia las desigualdades económicas, políticas y culturales que tanto mal ha causado y viene ocasionando a nuestros pueblos y nacionalidades y a la sociedad en general (Sander: 1994).

De ahí surge el sistema de EIB, como una propuesta educativa descentralizada y desconcentrada en los aspectos Administrativo-financiero, Técnico-pedagógico y socio-organizativo, considerando que la Educación Intercultural Bilingüe para su real desarrollo y conseguir los objetivos propuestos debe ser liderada y ejecutada por los propios actores; solo aquello permitirá la revalorización cultural y científica como un mecanismo de resistencia y afirmación contra la dominación política, económica e ideológica que impone el Estado a través de la educación y la institución escolar.

Gestión Educativa Intercultural:

El contexto pluricultural y multilingüe del cual se caracteriza el Ecuador y la provincia del Cañar nos obliga repensar modelos y estructuras únicas de gestión educativa que por años ha venido imperando en nuestro contexto. De ahí la obligación de diseñar y emprender una gestión educativa intercultural desde el ámbito local en el marco de procesos de descentralización¹¹ y autonomía¹² emprendidos por los gobiernos en estos últimos años.

La búsqueda de una respuesta coherente a las demandas de la población en el marco de la diversidad cultural y lingüística, al cual el sistema educativo

11.- La descentralización hace referencia a cambios en las relaciones de poder entre el Estado y las instancias provinciales y o locales.

12.- En la educación, se dice que una institución es autónoma cuando dispone del máximo poder de iniciativa o de autogestión. La autonomía institucional hace referencia entonces a la capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la vida institucional. La autonomía institucional es el resultado de un proceso de desconcentración y descentralización y puede asumir diferentes niveles de autogobierno y de autogestión. La construcción de autonomía es una etapa posterior a la descentralización. La gestión autónoma de las instituciones educativas, supone reconsiderar sus funciones e incluir nuevos actores como reales participantes en las decisiones y en las prácticas cotidianas para que concreten una nueva organización y cultura escolar (Schieffelbein: 1994).



monolingüe no ha respondido, la población indígena sustentados en el accionar de sus dirigentes quienes lo representan, demandan al Estado la creación de la educación intercultural bilingüe, propuesta educativa que emprende un nuevo modelo de gestión educativa, basado en los grandes principios, lineamientos y objetivos del Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB), propuesta que recoge el mandato de los pueblos y nacionalidades del Ecuador.

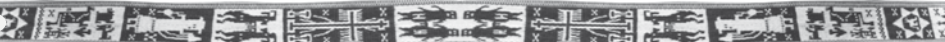
De ahí que la EIB a través del accionar de sus actores, tiene que reivindicar la vida misma de los pueblos y nacionalidades, que se manifiestan en su lengua, su cultura, sus prácticas comunitarias, sus valores, sus principios.

Hacer que la educación intercultural bilingüe sea un medio para recuperar, revitalizar y retomar nuestras formas de vida, nuestra alimentación, nuestra espiritualidad, y lo que es más los procesos organizativos, ya que solo así podremos contrarrestar las practicas e intenciones colonizadoras y alienantes de la oligarquía que buscar acabar a la población indígena, cambiando sentimientos, creencias y practicas impuestas.

B. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el siguiente recuadro escriba un concepto en cada una de las categorías que se proponen:

Gestión	Gestión Educativa	Gestión Educativa Intercultural
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Considerando las actividades desarrolladas en el CECIB, realice la clasificación según el cuadro que se propone:

Gestión	Gestión Educativa	Gestión Educativa Intercultural
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Escriba las principales dificultades encontradas al interior del CECIB para implementar la Gestión Educativa Intercultural:

.....

.....

.....

.....

.....

C. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Cuáles son las demandas de la comunidad y la organización local, provincial y nacional respecto a la gestión educativa intercultural?:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Establezca las diferencias entre la Gestión Educativa y la Gestión Educativa Intercultural:

Gestión Educativa	Gestión Educativa Intercultural
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Con la participación de los directivos y docentes del CECIB, proponga estrategias para el desarrollo de la gestión educativa intercultural en el CECIB donde trabaja:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

D. SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En una reunión ampliada donde participan todos los actores educativos, socialice las estrategias para el desarrollo de la Gestión Educativa Intercultural.



AUTOEVALUACIÓN:

- Enumere los aspectos que se articulan durante el proceso de la gestión:
.....
.....
.....
.....
.....
- La gestión ligada a la acción interna se refiere al
.....
mientras que el contexto externo se refiere a
.....
.....
.....
- Enumere los elementos que le caracterizan a la gestión educativa intercultural:
.....
.....
.....
.....
- Quienes se constituyen los protagonistas de la gestión educativa intercultural?
.....
.....
.....
.....
- Elabore un concepto de gestión educativa intercultural.
.....
.....
.....
.....
.....
.....



UNIDAD II

AMBITOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA:



COMPETENCIAS DE LA UNIDAD

<u>Generales</u>	<u>Específicas</u>
<p>Se apropia de los principales ámbitos que comprende la gestión educativa y básicamente la gestión educativa intercultural.</p>	<p>Emprende en la institución educativa una gestión integral y participativa, en el marco de la cogestión entre los ámbitos administrativo-pedagógico-organizativo-comunitario.</p> <p>Impulsa la integración y participación de los actores educativos en el desarrollo del proceso educativo intercultural bilingüe en el contexto institucional.</p>

A. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO

Reconozcamos el desarrollo de la EIB en nuestro CECIB

Cuáles son las acciones más significativas desarrolladas al interior del CECIB para mejorar la EIB?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

En el CECIB, existen normas establecidas para la participación de los diferentes actores en el proceso educativo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo participa la comunidad y la organización en los procesos educativos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

La cogestión educativa se refiere a:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Enumere las acciones urgentes que se deberían emprender en el CECIB para mejorar los procesos educativos:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Reviso detenidamente las lecturas que se proponen:

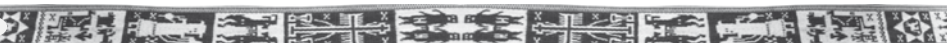
2.1. Ámbitos de la Gestión Educativa:

La Gestión Educativa abarca un campo sumamente amplio y apuesta a encaminar un desarrollo integral de la institución educativa. En la Gestión educativa se conjugan aspectos administrativos, pedagógicos, y organizativo/comunitarios, aspectos que si bien tienen sus ámbitos de acción establecidos, en la práctica educativa debería alimentarse e interactuar positivamente para un desarrollo integral de la acción educativa en el CECIB. A esta interacción positiva de los ámbitos de gestión la denominamos “cogestión educativa”.

La gestión educativa abordaremos desde los tres ámbitos: la gestión administrativa, la gestión pedagógica, la gestión organizativa. Sumado a éstos como un complemento imprescindible para engranar, encaminar y dinamizar los tres procesos, recurrimos inevitablemente a la cogestión educativa, entendida ésta como el componente que triangula la acción educativa desde diferentes frentes o ámbitos como son la gestión administrativa, gestión pedagógica y la gestión organizativa comunitaria. Para que los procesos educativos se desarrollen adecuadamente al interior del CECIB, tiene que mirarse, proponerse y dinamizar desde los diferentes ámbitos, solamente esta particularidad le posibilitará desarrollar una educación con identidad, participativa, holística, donde los procesos sean el reflejo de la intervención de múltiples actores y procesos que aglutinados propicien el verdadero cambio en la educación.

2.1.1. Ámbito administrativo:

La administración es considerada como actividad y como ciencia; el primero equivale a gobierno, régimen y cuidado de intereses; mientras que el



segundo obedece a un conjunto de saberes, conocimientos y reglas para gestionar actividades de negocios y servicios. (cf. Palladino 1998)

La gestión administrativa se refiere a los procesos de planeación, supervisión, dirección y control de las actividades al interior de una institución educativa. Es aquí desde donde se promueve y encauza la dimensión política, y la dimensión ideológica del sistema de EIB, postulados que se inscriben en el MOSEIB.

Lo administrativo también se vincula con la gestión de los recursos económicos y materiales, para tal efecto se deberán definir las prioridades de los gastos en función de las necesidades institucionales. Se elaborará el presupuesto institucional y se lleva un registro contable del movimiento económico.

Los principales protagonistas de la gestión administrativa se constituyen los representantes y directivos de las instancias¹³ e instituciones educativas, que en este último vienen a ser el/la rector(a) de las Unidades Educativas Interculturales Bilingües y el/la directora(a) del Centro Educativos Comunitario Intercultural Bilingüe, quienes con el apoyo de las instancias operativas encaminan el destino de la institución educativa y el sistema de EIB a nivel provincial y el país.

El(a) director(a) es el actor clave en la buena administración del CECIB, quien es la persona indicada para buscar formas y maneras de asegurar el desarrollo institucional acorde con las exigencias del momento y de los acores educativos. Solo la pericia emprendida llevará al logro de los grandes postulados de la EIB en el marco de la excelencia tanto administrativa, pedagógica y organizativa.

El ámbito administrativo comprende las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

13.- Me refiero a las instancias como la DINEIB, DIPEIB y las Redes de los centros educativos comunitarios interculturales bilingües.

Lo administrativo se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante los diferentes actores e instancias de control.

Lo administrativo se vincula además con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia, entonces, promueve efectos dañinos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la institución. En este contexto, el ámbito administrativo, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Es importante señalar que el ámbito administrativo no se desarrolla de manera desarticulada de los otros ámbitos, en la práctica cotidiana de las instituciones educativa es conjugan los procesos administrativos, pedagógicos y organizativo comunitario, proceso integral al que se denomina la cogestión educativa, ya que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su incidencia en los otros ámbitos.

El ámbito administrativo tiene que ver también con la dimensión organizativa. Los actores educativos, es decir los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales.

Esta dimensión proporciona un marco referencial para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Aquí se consideran los aspectos que pertenecen a la estructura formal (los



organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios), como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

Para la efectiva organización institucional es necesario valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la institución pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas y las transformaciones que exige el contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación permanente para todos los actores involucrados en el proceso educativo. Este proceso de aprendizaje permitirá la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la institución educativa como de las percepciones de los directivos, docentes y estudiantes sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones educativas, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer orden y no relegada a un segundo. Considerando que, las organizaciones que educan requieren desarrollar en sus actores cambios de manera autónoma y ágil, proporcionando en las personas actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas del centros educativo.

Debemos puntualizar que, las mejores propuestas educativas y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar, y si no se plantean las exigencias de cambio en la institución, no tendrán el mejoramiento y transformación deseadas.



2.1.2. **Ámbito pedagógico:**

La Educación Intercultural Bilingüe busca recuperar, potenciar y desarrollar los conocimientos y sabiduría locales, al igual que pretende la comprensión del conocimiento global-mundial de otras culturas del mundo. Con el logro de este propósito aspira el desarrollo de la ciencia y la tecnología a fin de mejorar las condiciones de vida de los pueblos y nacionalidades.

La gestión pedagógica constituye un aspecto importantísimo en los procesos de gestión educativa emprendidos en las instituciones educativas. Lo administrativo no puede relegar lo pedagógico y viceversa, de ahí que el éxito de la gestión educativa esta en el abordaje integral y holístico.

Una gestión pedagógica de calidad permite a los actores educativos el acceso al conocimiento local y mundial, a través de la definición de las áreas del conocimiento y la determinación de los contenidos, considerando que, la demanda actual es una distribución del conocimiento socialmente válido, este ultimo referido a como se desarrolla la propuesta didáctica en el aula de clases y fuera de ella.

La gestión pedagógica caracteriza la relación de los sujetos intervinientes en el proceso del interaprendizaje, así como también define las acciones de sus protagonistas: cómo aprende el que aprende (niños y niñas), como enseña el que enseña (docentes¹⁴).

La gestión pedagógica a través de su accionar en el aula y fuera de ella deberá desarrollar en los estudiantes la capacidad de cómo pensar y no en qué pensar. Esto no significa que el pensamiento se independiza del conocimiento. El conocimiento de un “contenido” es generado, organizado y evaluado por el pensamiento, por tanto es imprescindible focalizar los contenidos significativos, lo que se logra mediante el cultivo de temas vivos que estimulen al estudiante a reunir, analizar y evaluar dichos contenidos.

14.- Considerado como el dinamizador de los aprendizajes y orientador de la construcción de los conocimientos con los estudiantes.

La gestión pedagógica tiene que ver con las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados entre otros.

EL Currículum es el aspecto central y relevante de la Gestión Pedagógica, ya que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas desarrolladas al interior y exterior de la institución educativa. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en la institución educativa las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel¹⁵ de concreción del currículum, es necesario partir de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los estudiantes y, por consiguiente, de su evaluación.

En el segundo nivel¹⁶ de concreción se debe partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los estudiantes.

Con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia¹⁷ y relevancia¹⁸ de los planteamientos curriculares prescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la institución educativa y su comunidad determinan sus estrategias de intervención educativa, acciones que corresponde a un tercer nivel¹⁹ de concreción curricular.

15.- En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los estudiantes.

16.- Se establece el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la institución. Aquí es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

17.- Tiene que ver con la adecuación a las necesidades y los contextos nacionales, regionales y locales.

18.- Se refiere al sentido cultural, económico y social claro para los actores educativos.

19.- Es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.



Es el aula, el espacio donde se concreta la propuesta curricular, donde se origina la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores educativos durante los procesos y prácticas educativas.

Con los marcos teóricos planteados, finalmente, como protagonistas del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, es imprescindible referirnos a las estrategias pedagógicas planteadas en el MOSEIB, estrategias que nos van a permitir desarrollar la acción pedagógica intercultural bilingüe en sus diferentes niveles de concreción curricular.

Estrategias pedagógicas del MOSEIB:

- Desarrollar los valores éticos, científicos, estéticos y lúdicos en las culturas indígenas;
- Atender las necesidades psicológicas de los estudiantes en relación con el medio familiar;
- Formular contenidos y actividades de aprendizaje de acuerdo con la edad, capacidad y disposición de los estudiantes;
- Incorporar a los contenidos curriculares los esquemas lógicos, la concepción espacio-temporal, los sistemas de clasificación y otros elementos que constituyen el saber de la cultura respectiva;
- Incorporar al currículum la historia de los pueblos indígenas que forman parte de la sociedad nacional;
- Integrar en el currículo las manifestaciones artísticas propias de cada pueblo indígena recuperando y desarrollando sus valores estéticos;
- Integrar el conocimiento sobre la cultura mestiza en la enseñanza de castellano;
- Aplicar una metodología de aprendizaje que tome en cuenta las prácticas educativas características de cada cultura y los avances de la ciencia;
- Desarrollar métodos y actitudes de auto-evaluación y auto-aprendizaje en todos los niveles;
- Elaborar material audio-visual para los centros educativos y organizar de bibliotecas comunitarias;
- Adaptar las actividades educativas al horario y calendario social de las comunidades;

- Elaborar material didáctico de calidad tanto en lo que se refiere a los contenidos como a los aspectos formales;
- Integrar todos los niveles y modalidades del sistema educativo como componentes de un solo proceso;
- Definir mecanismos que integren la escuela y la comunidad, así como los proyectos de desarrollo;
- Establecer programas específicos para disminuir la marginalidad y el exceso de trabajo de la mujer y del niño indígena.

Finalmente concluimos que la Gestión Pedagógica se refiere a la acción de aprender a aprender, tiene que ver con las actividades de: manejo de materiales y recursos, preparación de la clase, estrategias instruccionales adecuadas a los estudiantes, adecuación al ritmo de aprendizaje, trabajo con los estudiantes retrasados y adelantados (grupos de nivel), revisión de tareas y retroalimentación. Considerando básicamente las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, frente a una sociedad dinámica, cambiante a cada momento, donde la información está a la vuelta de la esquina a través de muchos medios, donde la caducidad de los conocimientos es cada día más corta; ya no es suficiente saber mucho; lo importante ahora es: “tener un repertorio de procedimientos y estrategias y la capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema específico” (Wells, 1990).

Estos argumentos, plantean la necesidad de poner atención en el desarrollo de las habilidades y competencias básicas para el aprendizaje (Torres, 1998) más que en el aprendizaje de los contenidos educativos mismos. Necesitamos una gestión pedagógica diferente, capaz de crear las condiciones suficientes para que los estudiantes sean artífices de su proceso de aprendizaje y el docente un facilitador de este proceso (cf. González)

2.1.3. **Ámbito organizativo-comunitario:**

Una de las acciones que se impulsa desde la EIB es la descentralización de las prácticas administrativas y pedagógicas, actividades que implica redefinir las funciones directivas e incluir a nuevos actores como reales participantes en las decisiones y las prácticas cotidianas del desarrollo educativo. A través de la participación se busca concretar una nueva forma de organización y cultura escolar, donde se refleje una comunidad de aprendizaje²⁰. Al interior de la comunidad de aprendizaje se deben fijar los objetivos de aprendizaje en conjunto con los directivos, los docentes, los estudiantes y los actores comunitarios a fin de articular y concretar los objetivos institucionales en un plan de desarrollo institucional en el que se determine el proyecto de gestión administrativo, pedagógico y organizativo comunitario del CECIB.

La participación organizativa-comunitaria nace como una demanda desde los actores organizacionales en respuesta y cuestionamiento a la capacidad gerencial del Estado y a la ineficiencia de los sistemas centralizados. Se busca la autonomía y la participación democrática de las comunidades para lograr más eficiencia y dar mayor sentido de pertenencia a la educación intercultural bilingüe.

La participación organizativa comunitaria tiene que ver con los procesos de participación social en la toma de decisiones a nivel de las diferentes instancias del desarrollo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, esto es la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe (DINEIB), la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe (DIPEIB); las Redes Educativas Interculturales Bilingües y los CECIBs. Es en estas instancias donde se otorga la intervención de las organizaciones y otros actores educativos, cuyo propósito es el diseño de políticas enmarcados en los principios y fines para el cual fue creado la EIB. La representación de los pueblos y nacionalidades se da a través de la Comisión Nacional, la Comisión Provincial de educación Intercultural Bilingüe, instancias responsables del direccionamiento estratégico del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe

20.- Para el estudio de este modulo al enunciar "comunidad de aprendizaje" voy a referirme a espacios de aprendizaje conjunto, donde las prácticas educativas sean más afectivas y participativas y la excelencia educativa sea la meta de todos los actores.

a nivel nacional y provincial; en el ámbito de las redes educativas su representación es a través del gobierno de educación comunitaria²¹; en las parroquias su representación lo hace el secretario y/o Dirigente de Educación nombrado por las organizaciones y en las comunidades con vínculo estrechamente con los CECIB está representado por el presidente de la comunidad y el presidente de padres de familia.

El ámbito organizativo comunitario tiene que ver con el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada institución educativa. Incorpora también las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

Una vez identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar y comunidad resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es importante considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado. Una vez caracterizada a la comunidad donde se va a poner en marcha un proyecto educativo, es posible seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la institución educativa y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Es importante decodificar la realidad social que constituye la institución educativa para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y

21.-Es el máximo organismo social en la toma de decisiones de la Red. Los miembros de gobierno de la Red durarán tres años en el ejercicio de sus funciones, al concluir el periodo deberá presentar un informe escrito de las actividades cumplidas. Podrán ser reelegidos por igual período y por una sola vez.

responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones, es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la institución educativa, valorando las afinidades y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

En muchos casos, las comunidades educativas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por lo que resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura y proyecciones de la comunidad se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los estudiantes.

Entender lo que sucede en la institución educativa y la comunidad supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

2.1.4. Cogestión Educativa:

En este mundo tan interactuante e interdependiente, donde las ciencias, las disciplinas y las personas no podemos caminar independientemente y por senderos distintos. Las instituciones educativas, por su propia característica de ser social, participativa, humanista es en donde el flujo de las acciones institucionales deben interactuar permanentemente.

La Cogestión Educativa tiene que ver con la confluencia de lo administrativo, con lo pedagógico y éstas con lo organizativo y viceversa:





B. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los renglones siguientes, responda a las interrogantes planteadas:

¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa en el CECIB donde trabaja?:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Describe las actividades desarrolladas en el CECIB en los ámbitos:

Administrativo	Pedagógico	Organizativo-Comunitario
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

De las estrategias administrativas propuestas en el MOSEIB, cuales considera que se debería poner más énfasis en nuestro sistema de EIB?:

.....

.....

.....

.....

¿Cuál ha sido el aporte de la comunidad en los procesos de gestión educativa?

.....

.....

.....

.....

Enumere las dificultades existentes en el CECIB en los ámbitos:

Administrativo	Pedagógico	Organizativo-Comunitario
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



¿Cómo se visibiliza el aporte del CECIB hacia el desarrollo de los procesos organizativos de la comunidad?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué mecanismos de de interrelación se ha optado en el CECIB para en caminar los procesos educativos en el marco de la cogestión educativa?:

.....

.....

.....

.....

.....

C. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Cuales actividades de la gestión educativa se han desarrollado con mayor éxito y por qué?:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cuales actividades de la gestión educativa se han desarrollado con mayor dificultad y por qué?:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



¿Cuáles son las prácticas, costumbres y valores de la comunidad que se reproducen en el CECIB en el marco de la gestión educativa?:

1.
2.
3.
4.
5.

¿Cuál es el desafío actual de la EIB, respecto a la participación de los actores educativos?

1.
2.
3.
4.
5.

¿Cuáles son las condiciones actuales que se les ofrece para la participación comunitaria en los procesos de gestión educativa intercultural?:

1.
2.
3.
4.
5.

Con la participación de los directivos, docentes padres de familia y la comunidad, analice las incidencias del decreto 1585, respecto a la participación de la comunidad y las organizaciones en la gestión educativa intercultural.

Con la participación de los directivos, docentes y los dirigentes de la comunidad, proponga actividades y estrategias para mejorar los procesos de gestión educativa en el CECIB.



D. SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En una reunión ampliada de la comunidad socializo las actividades y estrategias a implementarse en el CECIB para mejorar los procesos educativos.

En los círculos de reflexión educativa, donde participan diferentes actores, abordamos los logros y dificultades en los ámbitos administrativo, pedagógico y organizativo comunitario, tomando como referencia los últimos acontecimientos de la EIB en el país.



AUTOEVALUACIÓN:

1. Enumere los aspectos que comprende la gestión educativa:

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuándo la administración es considerada como ciencia?

.....
.....
.....

3. Las actividades de planeación, supervisión, dirección y control de actividades se refiere a los procesos de:

.....

4. ¿Cuál es el énfasis de la gestión pedagógica?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Por qué es importante la gestión organizativa en los procesos educativos?

.....
.....
.....
.....
.....

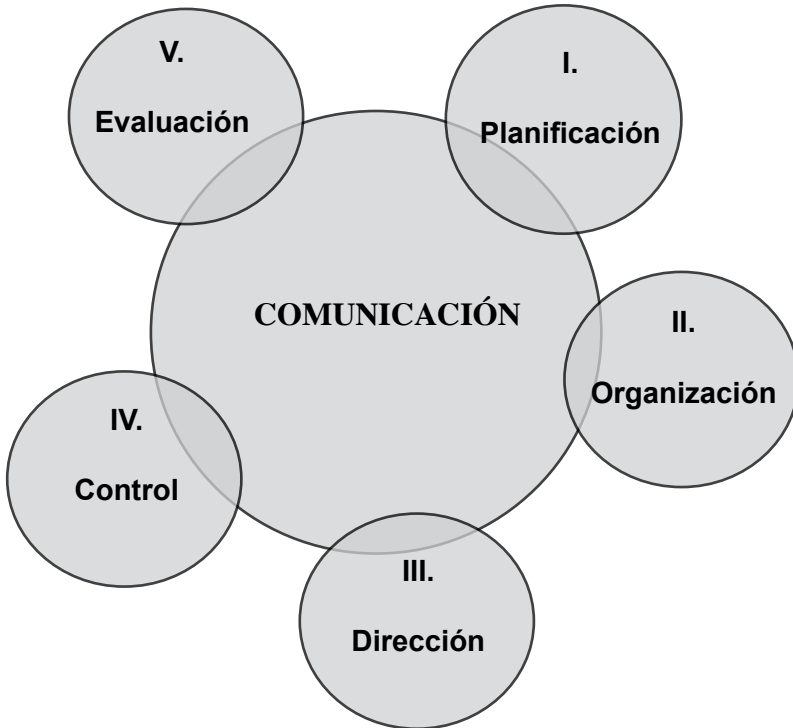
6. A través de un caso real, refleje la cogestión educativa:

.....
.....
.....
.....



UNIDAD III

PROCESOS INTERACTUANTES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA:



COMPETENCIAS DE LA UNIDAD	
Generales	Específicas
<p>Conoce los diferentes momentos del proceso de la Gestión Educativa Intercultural.</p>	<p>Valora la importancia del plan de desarrollo institucional participativo. Organiza al personal conforme las necesidades y actividades institucionales, Encamina las acciones educativas de los diferentes actores hacia los fines,</p>



	<p>principios y objetivos del sistema de educación intercultural bilingüe. Establece mecanismos de control de las actividades realizadas en la institución por las diferentes instancias y actores educativos, Dinamiza los procesos de comunicación al interior de la institución y fuera de ella.</p>
--	---

A. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO

¿Qué es un Proceso?:

.....
.....
.....
.....
.....

¿Cómo relacionar la noción de proceso en la educación?

.....
.....
.....
.....

¿Qué pasaría si evadimos la planificación educativa?

.....
.....
.....
.....



¿Qué tipo de planificaciones se realiza en el CECIB?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Realice un esquema de la organización interna del CECIB:

¿Cómo se determina el avance de los procesos educativos en el CECIB donde trabaja?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Realice un esquema de los procesos de comunicación interna y externa en el CECIB que contribuyen al desarrollo de los procesos educativos?



¿Qué factores entorpecen el normal desarrollo de los procesos educativos en el CECIB?

.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuál es la percepción de la comunidad sobre la organización del CECIB?

.....
.....
.....
.....
.....

A continuación damos lectura a los siguientes temas que se proponen respecto a los procesos de gestión educativa:

La planeación, el diseño, la organización, la dirección, el control y evaluación son los procesos elementales, conductores y estructuradores de la acción que se desarrolla en las instituciones educativas, así mismo se constituyen la herramienta que cohesiona las practicas educativas de los diferentes actores, dentro y fuera de las instituciones educativa.

Los procesos de planeación, organización, dirección y control tienen que estar orientados, en un primer plano, por las finalidades e intencionalidades de la institución educativa, proyecto que en sí, constituye la parte esencial para la conformación de la identidad institucional de la comunidad educativa. En él se expresan la posición filosófica, política, social y cultural de la comunidad educativa. Que finalmente se constituye, en el marco de participación en la comunidad para la concreción de las intencionalidades educativas local, provincial y nacional.

Planificación:

La planificación implica un conjunto de actividades que permite proyectar el futuro. Es “una toma de decisiones anticipada”; lo que quiero ser en



el futuro y cómo voy a llegar a ese estado. A través de la planificación, las instituciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos establecidos.

Desde la planeación se consideran las orientaciones y estrategias de dirección/gobierno comprometidos con el mejoramiento de la educación; se explicita el contenido del cambio y los procedimientos para lograr dicho cambio.

La planificación es también un proceso de aclaración y de entendimiento entre personas que se proponen modificar conjuntamente una situación. Se basa en preguntas claves:

¿Dónde estamos? (punto de partida)

¿Hasta dónde queremos llegar? (punto final)

¿Qué debemos hacer para llegar allí? (la intervención)

¿Cómo llegaremos? (plan)

¿Cómo sabremos cuando hemos llegado? (indicadores)

Al referirnos al desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen los administrativos, los académicos y los demás agentes participantes en todo el proceso educativo. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones educativas.

De esta manera el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de la institución educativa.

La planificación tiene que nacer desde la participación de los propios actores. Las transformaciones de las instituciones no son válidas cuando son imposiciones externas, si las iniciativas no surgen desde los propios actores, no se emprenden procesos de aprendizaje al interior de las instituciones educativas.



Toda organización, sea esta pública o privada requiere planificar sus actividades. Planificar sus actividades implica fijar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo utilizando todos los recursos disponibles a fin de que el talento humano ejecute actividades enmarcados en los objetivos trazados.

Para realizar una planificación se debe visualizar y determinar claramente la visión²², la misión²³, los objetivos²⁴, metas²⁵, estrategias²⁶ y políticas²⁷ institucionales.

La planificación puede realizarse a corto, mediano y largo plazos. Actualmente las instituciones educativas en el marco de la gestión institucional, inevitablemente están desarrollando la planificación estratégica²⁸ para orientar y lograr los objetivos planteados.

Niveles Operacionales de la Planificación:

A manera de precisar

Plan:

Según Ander-Egg un plan nace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la administración central, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural). Un plan está construido por un conjunto de programas.

22.- Es aquella que la organización o institución se fija a corto, mediano y largo plazo, generalmente se encuentra determinada en la base legal de creación.

23.- Se constituye la razón de ser de su accionar o del por qué de su creación.

24.- Es lo que se quiere hacer de forma inmediata, mediata o a largo plazo utilizando los recursos disponibles.

25.- Son acciones que nos fijamos cumplir en un tiempo determinado.

26.- Es el camino o modo como vamos a cumplir las metas u objetivos trazados.

27.- Es el lineamiento fijado por la entidad rectora para unificar los procedimientos de la institución.

28.- Llamada también planeación a largo plazo y consiste en la revisión de lo ocurrido en años anteriores y proyectar las actividades, realizando ajustes acorde a los cambios que devienen en el futuro, cambios que, en unos casos son inevitables, mientras que otros son el resultado del esfuerzo creativo de las personas que laboran en las instituciones.

Proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización (DINEIB: 2004).

Un plan respecto a la cobertura espacial puede ser de ámbito nacional, regional, provincial y local; mientras que según el objeto los planes pueden ser globales y sectoriales.

Programa:

Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Así podemos hablar de programa de la tercera edad, programa de construcción de escuelas, programa de salud materno-infantil, etc., que forman parte de un plan más generalizado.

Proyecto:

Es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Un curso para la tercera edad puede ser un proyecto dentro de un programa diseñado a ese sector de población. La construcción de una escuela es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad.

Actividades:

La actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

Tareas:

La tarea es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.



Organización:

Una vez que se han establecido los objetivos, preparado los planes y los programas es preciso considerar el proceso de la organización institucional, mediante una estructura adecuada y formal, que permita una sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías y agrupación de actividades para simplificar cada una de las funciones institucionales.

Es indispensable que en todas las instituciones educativas exista un plan de organización debidamente estructurado, considerando para ello las unidades operativas básicas y asignándoles a cada una de ellas actividades específicas y en todo nivel. Existirán las correspondientes delegaciones de funciones, con poder de decisión y autoridad.

Veamos cómo están organizadas las instancias educativas en sus diferentes niveles.

Estructura Organizativa del Ministerio de Educación

Estructura Organizativa de la DINEIB

Estructura Organizativa de la DIPEIB-C

Estructura Organizativa de la R-CECIB

Estructura Organizativa de los CECIBs.

Dirección:

Una vez elaborado los planes, estructurada la organización, reclutado el mejor personal y adiestrado al mismo, se procede con la ejecución de los planes o desarrollo de las actividades determinadas al interior de la institución educativa. A esta función se les conoce como dirección, liderazgo, gerencia, entre otros. Función que consiste en hacer que los miembros de la institución educativa actúen coordinadamente en la ejecución de sus tareas para lograr las metas y objetivos trazados.

La dirección implica determinar niveles de autoridad, quienes serán los responsables de liderar los procesos y verificar que se cumplan las actividades.

Control:

El control corresponde al administrador y consiste en cerciorarse que todos los miembros de la organización realicen sus actividades tendientes al logro de los objetivos institucionales. En caso de no estar cumpliendo con los objetivos se deben implementar procedimientos que permitan mejorar los procesos para lograr las metas trazadas.

El control permite establecer lo ejecutado y compararlo con lo planificado, implica determinar si lo ejecutado se realizó con eficiencia²⁹, eficacia³⁰ y efectividad³¹.

El control es una herramienta de Alta Dirección por lo que se constituye un factor fundamental para el desarrollo de la institución educativa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Un eficiente control exige una excelente o buena dirección, esto permite generar un clima de confianza para el desarrollo de las actividades institucionales. Al Control también se le conceptúa como el proceso verificador de las actividades desarrolladas en beneficio de la optimización de los resultados, sean éstos financieros, o de servicios interrelacionándolos en cada fase de su ejecución.

En toda la institución educativa es necesario conocer cómo se ha desarrollado su gestión y el cumplimiento de los resultados esperados. Para el control se recurre a los indicadores gestión³², ya que éstos permiten medir cualitativa y cuantitativamente el desempeño de la institución a través de sus representantes. El control de la gestión permite medir si existe o no desviaciones entre lo logrado y lo que se quería alcanzar.

El control al ser una cadena de acciones subsecuentes, adquiere importancia en la consecución de los resultados, de su evaluación se proyectan mejoras

29.- Es la máxima producción de un bien o servicio con el mínimo insumo utilizado en su producción.

30.- Es el rango de la producción lograda (bienes o servicios) frente a lo programado o a la entregada, frente a la demanda.

31.- Es el nivel de superación del problema al que se ha enfrentado en la producción del bien o servicio.

32.- Los indicadores de gestión son herramientas de medición que permite cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una institución educativa. Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño alcanzado por las autoridades en un periodo económico. Si sus logros son adecuados comparados con niveles de referencia o si se requieren de correctivos para mejorarlos.



para el futuro, mediante una implementación de correctivos o nuevos procedimientos (mejora de procesos), controles claves o específicos que aseguran que los procesos cumplan con lineamientos preconcebidos.

Si en una institución educativa se ha establecido claramente la función de control, se sentará las bases para que actúe la administración, aplique los mecanismos impuestos en las disposiciones legales, los reglamentos, principios, normas y políticas que guían las actividades educativas.

Toda institución educativa debe elaborar sus indicadores de gestión, los que servirán para medir y saber cómo se encuentran desarrollando sus actividades. Por lo que las autoridades, administradores y el personal que ejecute la gestión tienen la obligación de formular los indicadores.

Desde la evaluación se hace énfasis, no sólo en técnicas y estrategias de evaluación de desempeños en la globalidad de las dimensiones, sino también en el desarrollo de una cultura de evaluación y transparencia de resultados.

COMUNICACIÓN:

En esta unidad es importante referirnos a la comunicación, ya que, durante todo el proceso de la Gestión educativa, nos relacionamos todos los actores que intervienen en el proceso educativo.

Los seres humanos al comunicarnos establecemos algo en común con alguien, o con grupos de personas en forma interpersonal frente a frente o también a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) en forma indirecta.

La comunicación entendida como el conjunto de recursos personales, psicológicos y pedagógicos que se utiliza o puede utilizar en una institución educativa para su interrelación con el personal, debe estar cargada de una buena dosis de sensibilidad y afectividad para ayudarlo en su crecimiento personal y profesional y propiciarle la construcción de significados válidos para el desarrollo institucional.



Una sonrisa, una caricia, valorar el esfuerzo y el progreso, exaltar lo bueno, una mirada, una muestra de afecto, son elementos positivos, agradables dentro del proceso de comunicación institucional; ya que el clima emocional es decisivo para el éxito de los procesos de gestión administrativa, pedagógica y organizativa.

Los líderes educativos, profesores y profesoras, dirigentes de las organizaciones y comunidades deben reflexionar sobre la importancia vital del proceso de comunicación. Así mismo se debe asumir el desarrollo institucional y educativo en articulación con múltiples formas de expresión desde el lenguaje propio, el lenguaje de los otros, la informática, los medios de comunicación de masas, en fin, la comunicación en su totalidad e integralidad.

Siendo así, la comunicación es un elemento importante que hay que considerar durante el proceso de la gestión de la institución educativa, ya que ésta circula en diferentes direcciones y diferentes niveles jerárquicos y mandos al interior de la estructura organizativa de la institución educativa y fuera de ella.

La comunicación que circular en el ámbito institucional y fuera de ella debe ser clara, concisa, completa y confiable, ya que solamente aquello permitirá planificar, organizar y ejecutar las actividades en el ámbito de la institución.

Algunas recomendaciones para saber escuchar con efectividad:

- Escuche con mente abierta y curiosa,
 - Haga preguntas aclaratorias para entender mejor,
 - Siempre tome apuntes, se tiende a olvidar lo que se escucha,
 - Imagine mentalmente lo que el emisor está diciendo,
 - Guarde sus refutamientos hasta que haya entendido completamente el punto de vista de quien está hablando,
 - Céntrese en las principales ideas: cómo están organizadas y sustentadas.
- (Cf. Quishpe: 1998)

B. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

A través de un organigrama establezca la estructura del sistema de educación intercultural bilingüe en el país: DINEIB:



Realice un esquema del orgánico estructural de la DIPEIB-C:

Considerando la práctica educativa del CECIB donde trabaja, enumere las actividades desarrolladas en los siguientes aspectos:

Planificación	Organización	Dirección	Control/Evaluación
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

C. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Con la participación de los directivos, docentes y dirigentes de la comunidad, elabore el orgánico estructural y funcional del CECIB donde trabaja usted.

D. SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En una reunión ampliada de la comunidad y con la participación de todos los actores, socialice el orgánico estructural y funcional del CECIB,

Establezca mecanismos y estrategias para su aplicación.



AUTOEVALUACIÓN:

1. ¿Porque es importante la planeación, el diseño, la organización, la dirección, el control y evaluación al interior de la institución educativa?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Que aspectos remarca la identidad institucional de una comunidad educativa?

.....
.....
.....
.....

3. Enlace con líneas lo siguiente:

Objetivos	Cuando y cuanto deseo alcanzar
Metas	Que deseo alcanzar
Estrategias	Cómo deseo alcanzar.

4. Complete las preguntas claves de la planificación:

Dónde estamos?
Hasta donde queremos llegar?
Que debemos hacer para llegar allí?
Cómo llegaremos?
Cómo saber cuando hemos llegado?

5. Establezca las diferencias entre:

Plan:

Programa:



Proyecto:

Actividades:

Tareas:

6. Realice la estructura organizativa del establecimiento educativo donde trabaja:

Resalte los siguientes aspectos del proceso de control:

Eficiencia:

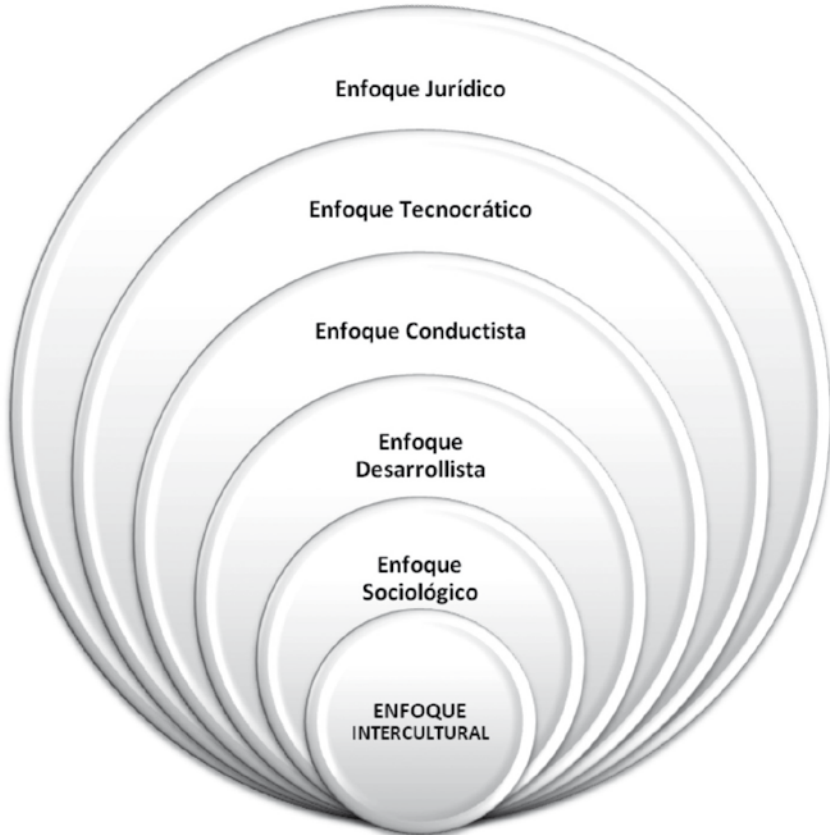
Eficacia:

Efectividad:



UNIDAD IV

ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



COMPETENCIAS DE LA UNIDAD

<u>Generales</u>	<u>Específicas</u>
Identifica e interpreta los enfoques de la gestión educativa recurrentes a lo largo de la historia de la práctica educativa latinoamericana, el país y nuestro contexto.	Reflexiona sobre la perspectiva histórica de la gestión educativa y su incidencia en la educación y la sociedad ecuatoriana, particularmente en los pueblos y nacio-



	<p>nalidades. Aplica los enfoques de gestión educativa acorde a los principios, fines y objetivos del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe</p>
--	--

A. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO

¿Qué es un enfoque?:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

En el siguiente cuadro establezca las diferencias entre educación tradicional y educación contemporánea:

Educación Tradicional	Educación Contemporánea
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Enumere los logros más relevantes que se visibilizan en la EIB:

1.
2.
3.
4.



5.
6.

A continuación leemos los siguientes planteamientos:

ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA:

La gestión educativa posee en sí misma una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno donde se desarrollan los procesos educativos.

De ahí que para gestionar se requiere por un lado del conocimiento y por otro lado entra en juego la actitud frente a la realidad. Desde esta perspectiva, toda apreciación, definición o conceptualización acerca de la gestión educativa acarrea una posición frente a la realidad, posición pedagógico-política, ideológica e inclusive cultural.

Dada estas particularidades en las que se desarrolla el hecho educativo se requiere repensar la gestión educativa desde la propia realidad y el entorno. He ahí la acción de los gestores de la EIB el de pensar y actuar en situaciones concretas.

La práctica educativa que por muchos años ha venido predominando en Latinoamérica, el Ecuador y la escuela en las comunidades indígenas ha sido la encargada de reproducir prácticas escolares ajenas a nuestro contexto; de ahí la necesidad de establecer modos de intervención educativa propias, es decir no copiadas, y en algunos casos toca recurrir a acciones reactivas y contestatarias, con estrategias validadas a nuestra manera de ver los problemas y necesidades, desde el sentir de nuestros actores educativos: la riqueza de culturas y tradiciones; las situaciones de inequidad social signada por la explotación por sectores neocolonialistas; la profunda asimetría en la distribución de sus recursos; la precarización laboral y la restricción a los beneficios tecnológicos, entre los principales (Cf. Tello, 2008)

La práctica educativa desarrollada históricamente obedece a un sin número de factores y enfoques adoptados por las diferentes instancias nacionales,



provinciales y locales, así como también de los actores que han estado al frente de los procesos educativos y son quienes direccionan y encaminan los procesos hacia determinadas metas.

Esta práctica educativa obedece a ciertos estilos de gestión, entendida ésta como un conjunto de normas y procedimientos que, sobre la base de una determinada estructura organizacional, se ejercen para la consecución de los objetivos y propósitos definidos por la institución educativa y la autoridad que direcciona el proceso educativo.

Para el análisis de los modelos y enfoques de la gestión educativa, partimos del contexto latinoamericano, como resultado de un proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción permanente a lo largo de la historia de las instituciones políticas y sociales, dentro de la cual la institución educativa forma parte de ella. Sander Plantea cinco enfoques:

4.1. Enfoque Jurídico:

Dentro de este enfoque se sitúa a la administración pública y a la gestión educativa desarrollada durante la época colonial hasta las primeras décadas del siglo XX. Este enfoque se caracteriza por ser eminentemente normativo y estrechamente vinculado con la tradición del derecho administrativo romano, interpretado de acuerdo con el código napoleónico, con su carácter normativo y pensamiento deductivo.

En esta etapa se adoptó elementos teóricos concebidos en Europa, principalmente en España, Portugal y Francia, utilizando un esquema semejante al utilizado en esos países. Esta práctica obligó a América Latina Importar de Europa sus patrones culturales y sus ideales políticos y administrativos, pese a que no encontró en América Latina una ecología propicia para su adopción, de ahí que en el campo de la administración de la educación hubo pocos desarrollos teóricos y escasa sistematización del conocimiento durante el periodo colonial latinoamericano.

Al enfoque jurídico heredado de Europa se le sumaron los valores propios del cristianismo, especialmente los de la iglesia católica, que a través de sus congregaciones religiosas (Los jesuitas, los hermanos de la Salle, los Maristas, los Salesianos, los Dominicanos, los Beneditinos, y otros) consolidaron



la influencia de la iglesia católica en la educación Latinoamericana. Junto a la iglesia católica tuvo influencia pedagógica de la iglesia protestante proveniente principalmente de los Estados Unidos.

4.2. Enfoque Tecnocrático:

La educación no quedó al margen de la efervescencia política e intelectual que marcó las primeras décadas del siglo XX, especialmente los años de gran recesión, dando así origen a movimientos reformistas en la administración del Estado y la gestión educativa. Se instaló en la administración pública el reinado de la tecnocracia como sistema de organización con claro predominio de los cuadros técnicos preocupados por la adopción de soluciones racionales para resolver problemas organizacionales y administrativos. El funcionamiento eficiente y racional era la preocupación central de los reformistas de las organizaciones, cuyos análisis y prescripciones se pautaban por un enfoque tecnocrático, en el que las consideraciones políticas, los aspectos humanos, y los valores éticos generalmente ocupaban un lugar secundario. Los protagonistas latinoamericanos de la construcción tecnocrática buscaron sus elementos teóricos en Europa y en los Estados Unidos. En general, las teorías de esa etapa se basan en los principios de la escuela clásica de administración preconizadas en las primeras décadas del siglo XX por Fayol en Francia y Taylor y sus seguidores en los Estados Unidos.

El enfoque tecnocrático asume las características de un modelo máquina preocupado en la economía, la productividad y la eficiencia, su preocupación es la consolidación de la revolución industrial. En el campo político sostienen que el poder debe dividirse entre el ejecutivo, el legislativo y el judicial. Este modelo no resultó ser funcional en aquellas sociedades en las que las tres fuentes de poder se superpone considerablemente en la práctica y en las que sobre todo el ejecutivo ocupa un espacio privilegiado en la relación con el legislativo y la judicatura. La historia da cuenta que política y administración son inseparables, en realidad la administración puede ser concebida como una práctica particular de la política, concebida ésta como la práctica global de la convivencia humana.

En la gestión educativa, el enfoque tecnocrático enfatiza la adopción de perspectivas y soluciones organizacionales y administrativas enraizadas en el pragmatismo instrumental del inicio del siglo XX. Para los teóricos



de la época, la pedagogía debía ofrecer soluciones técnicas para resolver racionalmente los problemas reales que afrontaba la gestión educativa. Los especialistas y tecnócratas como protagonistas de como soluciones pragmáticas para resolver problemas organizacionales y administrativos en la educación no lograron neutralizar las preocupaciones formales relacionadas con las teorías abstractas del enfoque jurídico. Este es un ejemplo de la permanente superposición de enfoques y paradigmas en el proceso histórico de construcción y reconstrucción del conocimiento científico y tecnológico en la administración pública y la gestión educativa. La historia nos enseña que la reconstrucción de un camino implica un proceso de desconstrucción que no apaga las huellas, ocultas o manifiestas de las construcciones anteriores.

En la administración pública los estudiosos latinoamericanos de la gestión educativa pasaron a adoptar un enfoque esencialmente tecnocrático, de naturaleza normativa y pragmática.

4.3. Enfoque Conductista:

A partir de los años 40, se manifiesta en América Latina la creciente reacción internacional iniciada en los años 30 contra los principios y prácticas tradicionales de la escuela clásica de administración que había inspirado el enfoque tecnocrático de organización y gestión educativa. El rescate de la dimensión humana de la administración está en el centro de dicha reacción en las fábricas, las organizaciones gubernamentales y las escuelas y las universidades.

Las bases teóricas de la construcción conductista se encuentran en las ciencias de la conducta humana, particularmente la sicología y la sociología de cuya intersección surge la Psicología social o la Psicociología. La utilización de esas disciplinas ha sido particularmente importante en la concepción y desarrollo de nuevas tecnologías utilizadas en la práctica administrativa, como la dinámica de grupos, el desarrollo organizacional, el análisis transaccional, la formación de líderes y la teoría de los sistemas. La construcción conductista, que destaca la interacción entre la dimensión humana y la dimensión institucional de la administración, tiene mucha presencia en la educación, especialmente a través de la utilización del enfoque sistémico.



La dimensión subjetiva de la conducta humana está presente en la gestión educativa desde hace dos siglos, debido a la histórica vinculación de la psicología y la pedagogía en los estudios superiores de educación y la práctica educativa en general. La aplicación de la psicología a la gestión educativa se remonta al psicologismo pedagógico del comienzo del siglo XIX, protagonizado por Pestalozzi y Froebel, quienes postularon que la educación debe tomar en cuenta la realidad psicológica del educando con todas las exigencias de su mundo subjetivo. A la psicología educacional se sumó la sociología de la educación, protagonizado en primer momento por Durkheim, quien ha ejercido profunda influencia en Latinoamérica. El vínculo teórico entre la psicología y la sociología dio origen posteriormente a la psicología social de la educación que alimentó los estudios de la Gestión Educativa por más de medio siglo. La contribución de los psicólogos sociales en la gestión educativa se encuentra en el texto de Alonso, “El papel del Director en la Administración Escolar” su trabajo como otros estudios de la administración y gestión educativa de la época adoptan los conceptos funcionalistas y los instrumentos analíticos de la teoría de los sistemas aplicada a la educación y su administración.

El análisis epistemológico del sentido y los límites de la utilización de la teoría sistémica en la gestión educativa de Latinoamérica permite identificar también sus falacias, en particular la falacia jurídica que caracteriza el formalismo legal del periodo colonial, la falacia tecnocrática asociada a las concepciones y prácticas mecanomórficas y racionalistas de organización y administración de las primeras décadas del siglo XX y la falacia conductista vinculada con las concepciones organomórficas del funcionalismo psicossociológico que caracteriza el pensamiento pedagógico de la postguerra.

Una reacción más reciente del enfoque tecnocrático de la administración de la educación en Latinoamérica se revela en la perspectiva fenomenológica que concibe la gestión educativa como acto pedagógico en vez de definirla como acto empresarial o práctica comercial. Así se concibe a la gestión educativa como una aproximación directa al fenómeno educativo con el objetivo de interpretarlo tal como se presenta en la vida real. Su compromiso esencial es con el logro eficaz de los objetivos intrínsecos del sistema educativo y de sus escuelas y las universidades. La orientación fenomenológica del enfoque pedagógico de gestión educativa ha tenido gran influencia en América Latina, sin embargo no ha podido hacerle frente



a problemas estructurales que afectan a la educación contemporánea.

4.4. Enfoque Desarrollista:

En la fase de la reconstrucción económica de la postguerra, el movimiento administrativo dominante es el de la administración para el desarrollo. Este enfoque surge en los Estados Unidos en el contexto de la teoría política comparada y está asociado, desde el inicio con la administración pública comparada.

El enfoque desarrollista de educación es el resultado de un conjunto de factores, entre los cuales se destacan la exposición internacional de los investigadores y ejecutivos norteamericanos durante la segunda guerra mundial y la necesidad de organizar y administrar los servicios de asistencia técnica y ayuda financiera en la etapa de la postguerra, especialmente los programas del Plan Marshall en Europa y los de Alianza para el Progreso en las Américas.

Los protagonistas de la construcción desarrollista de la administración concentran su atención en los requerimientos organizacionales y administrativos para lograr los objetivos del desarrollo nacional, en aquellos países donde la consecución de dichos objetivos implica grandes transformaciones económicas y sociales.

En América Latina el enfoque desarrollista de administración fue utilizado predominantemente por los autores extranjeros y sus seguidores nacionales relacionados con la modernización de la administración pública. En el campo de la Gestión Educativa en América Latina el enfoque desarrollista de la administración “coincide con el paradigma economicista” identificado por Tedesco en su análisis crítico del desarrollo de la investigación educativa de Latinoamérica y con la etapa de la “educación para el crecimiento económico” que Braslavsky señala en la revisión de los modelos educativos adoptados a lo largo de la historia latinoamericana.

Este enfoque, a su vez se inserta en el poderoso movimiento internacional de la “economía de la educación” y sus campos correlatos, como la formación de recursos humanos para el desarrollo, la teoría del capital humano, la inversión en el ser humano y sus tasas de retorno individual y social. Aquí



surge el planeamiento de la educación, fuertemente impulsado por las agencias de asistencia técnica y financiera de los países desarrollados, por los organismos intergubernamentales de cooperación intelectual y por las organizaciones internacionales de crédito. En ese contexto, la OEA y la UNESCO organizan en 1958, en la ciudad de Washington, la histórica reunión fundacional del planeamiento integral de la educación. En 1962, los los Ministros de Educación y de Planificación Nacional del Continente, en reunión conjunta realizada en Santiago, bajo el patrocinio de la UNESCO, la OEA y la CEPAL, consagran, a nivel político, el papel de la educación como factor de desarrollo económico, como instrumento de progreso técnico y como medio de selección y ascenso social.

En Santiago y otras ciudades de Latinoamérica, la CEPAL, el ILPES, la UNESCO y la OEA dan inicio a programas sistemáticos de formación de especialistas en planeamiento y administración para el desarrollo educativo. Simultáneamente, en los Ministerios de Educación de los países latinoamericanos se establecen oficinas de planeamiento educativo y formación de recursos humanos para el desarrollo. Los ministerios de Economía o de Planificación Nacional inauguran la fase de los planes trienales, quinquenales y decenales de desarrollo económico y, dentro de ellos, conciben los respectivos planes sectoriales de desarrollo educativo.

Esos hechos reflejan la convicción generalizada de que la educación es el factor más importante del desarrollo nacional, el propio “motor del crecimiento económico” Por esa razón, los servicios educativos eran minuciosamente planificados en (unción de los requerimientos de mano de obra para atender a las necesidades de industrialización que avanzaba de manera irreversible en los países de América latina. En términos de la preparación de la gente para la vida en sociedad se concebía a la educación en función del mercado de trabajo que requería individuos eficientes y económicamente productivos.

4.5. Enfoque Sociológico:

Mientras se agota el enfoque desarrollista de administración pública y de gestión educativa de autores extranjeros, se afirman los estudiosos latinoamericanos que ensayan un enfoque sociológico concebido sobre la base de la intersección de contribuciones conceptuales y analíticas de las ciencias sociales aplicadas. Preocupados con la adecuación política y



cultural de los conocimientos científicos y tecnológicos en la educación y la administración, los estudiosos latinoamericanos muestran especial interés por la utilización de cuadros teóricos y metodológicos de origen latinoamericano. En ese sentido, el esfuerzo teórico endógeno más relevante y definitorio del pensamiento crítico latinoamericano fue la teoría de la dependencia, enraizada en el estructuralismo cepalino protagonizado por Prebisch” en la economía y por Cardoso” en la sociología. En la educación, el protagonista más influyente del pensamiento crítico latinoamericano de la época fue Freiré. La contribución pedagógica más afinada con los postulados de la teoría de la dependencia se encuentra en la obra póstuma de Berger, Educación y dependencia. La teoría de la dependencia representa una contribución históricamente importante. Sin embargo, como resultado del esfuerzo de superación intelectual de sus protagonistas e intérpretes en el contexto de la nueva realidad internacional, el estructuralismo cepalino ha dado lugar a renovadas propuestas intelectuales con vistas a enfrentar los nuevos desafíos de la moderna sociedad global.

De acuerdo con los protagonistas del pensamiento crítico latinoamericano, la administración pública y la gestión educativa desempeñan una función esencialmente política, sociológica y antropológica. Consecuentemente, para los autores de esa etapa, el resultado de la administración se debe, primordialmente, a factores políticos, sociológicos y antropológicos y sólo secundariamente a la influencia de variables jurídicas y técnicas. En ese sentido, Mello e Souza señala que “la aplicación de la administración científica a la administración pública en los países en desarrollo se ha visto perjudicada principalmente por problemas que no son de índole técnica... (ya que) el principal foco de resistencia es sociopolítico y producto de las características estructurales de las sociedades subdesarrolladas”.

Para los pensadores de la construcción sociológica, como Guerreiro Ramos y Mello e Souza, la inadecuación política y cultural de las teorías organizacionales y administrativas es una hipótesis explicativa de los fracasos de los movimientos reformistas que se han observado durante muchas décadas en la administración pública latinoamericana. Dichos movimientos reformistas no alcanzaron los resultados esperados, debido, en gran medida, a que los conocimientos y las tecnologías adoptadas no guardaban relación con las necesidades administrativas y con la propia

ecología del desarrollo latinoamericano. Los nuevos escritores defienden la tesis de que el sistema administrativo latinoamericano es paternalista y dependiente del ambiente sociopolítico. Si para la ética de los escritores de las etapas anteriores ese sistema paternalista es patológico, los estudiosos de la etapa sociológica postulan que el sistema sólo se vuelve patológico cuando se lo juzga con una escala de valores tomada de otra realidad. En ese sentido, los nuevos pensadores enfrentan el desafío de concebir perspectivas de administración basadas en los valores culturales y políticos de la sociedad latinoamericana y de sus instituciones sociales. Sin embargo, el desafío no radica en el rechazo de los valores jurídicos, de la racionalidad técnica, del humanismo psicológico y del valor económico de los enfoques anteriores, sino más bien en la superación de los problemas que existen en el contexto sociopolítico más amplio.

También en los medios educativos de Latinoamérica, mientras se cuestionan las posibilidades del desarrollismo pedagógico, educadores de vanguardia ensayan un enfoque sociológico, de carácter interdisciplinario para el estudio y la práctica de la administración de la educación. En ese sentido. Ya en 1963 Lourenzo Filho opinaba que no basta el conocimiento de las disciplinas pedagógicas para el estudio y el ejercicio de la administración escolar, argumentando que ante la complejidad de los sistemas de enseñanza, la teoría educativa debería desarrollarse en un amplio “dominio interdisciplinario”. En la misma línea, Mascaro al referirse a la grave debilidad de la administración escolar en América Latina, sugería partir de un “análisis crítico de naturaleza histórico-sociológica” para buscar las explicaciones de sus causas y, sobre esa base, elaborar soluciones para los problemas organizacionales y administrativos en los sistemas educativos latinoamericanos. Con una perspectiva más comprensiva e ideológicamente explícita del quehacer educativo, surge en esa época la contribución protagónica de Freire que, en cierta medida, reconstruye en la teoría pedagógica las relaciones de dominación y los ideales de liberación que la teoría de la dependencia postula en el ámbito de las relaciones económicas y políticas internacionales. Más allá de la importancia de listas y otras contribuciones individuales, es importante examinar los factores y la coyuntura histórica en que ha evolucionado en los años sesenta y setenta el enfoque sociológico en el estudio de la administración de la educación. Tres factores han sido particularmente importantes: la acción de las asociaciones



profesionales de educadores; el desarrollo de los estudios de posgrado en educación; y los aportes de la cooperación internacional.

Durante los años sesenta y setenta, se observa un esfuerzo significativo de organización de los educadores a través de la creación y consolidación de asociaciones de profesionales e instituciones en distintas áreas del conocimiento pedagógico. En el campo específico de la gestión educativa, se han creado asociaciones profesionales y académicas en distintos países de América Latina y del Caribe. En ese contexto, se destaca el protagonismo de la Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação (ANPAE) del Brasil, fundada en 1961 en San Pablo. Las publicaciones de ANPAE y sus Congresos Nacionales han desempeñado un papel importante en el desarrollo y la difusión del pensamiento administrativo en la educación brasileña. El Noveno Congreso Nacional, realizado en 1978 en Curitiba, fue un marco histórico en el estudio de la administración de la educación en el contexto de las ciencias sociales. En esa ocasión el tema de la especificidad de la gestión educativa fue abordado con mayor claridad. Como cierre de ese período, se funda la Sociedad Interamericana de Administración de la Educación, en ocasión del Primer Congreso Interamericano de Administración de la Educación, realizado en Brasilia, bajo el auspicio de ANPAE, de la OEA y del Consejo Universitario de Administración de la Educación (UCEA) de los Estados Unidos, con el objetivo de estudiar la relación entre política y gestión educativa en el contexto más amplio de las ciencias sociales.

Uno de los cambios importantes en la educación latinoamericana desde la década de los años sesenta es el desarrollo de los cursos de posgrado en educación, particularmente en el campo del planeamiento y la gestión educativa, como resultado de esfuerzos nacionales y de la cooperación técnica internacional. Los trabajos más significativos fueron desarrollados por las universidades e instituciones nacionales de investigación y educación superior de los países de la región. Los esfuerzos nacionales fueron apoyados y complementados, desde los años sesenta hasta el presente, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), especialmente su Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC) y su Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP); por la Organización de los Estados



Americanos (OEA) y su Programa Regional de Desarrollo Educativo; por la Organización de los Estados Iberoamericanos de Educación, Ciencia y Cultura (OEI); y por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Esas organizaciones mantienen Oficinas Regionales y/o Representaciones Nacionales en los distintos países del Hemisferio, que han facilitado el desarrollo de extensas redes de instituciones y profesionales en el campo de la educación y la gestión educativa. El esfuerzo analítico desarrollado en los programas de postgrado en educación y en otras actividades académicas de las universidades latinoamericanas llevadas a cabo en colaboración con los programas de cooperación internacional, han desempeñado un papel decisivo en el cambio del tradicional carácter normativo que ha caracterizado históricamente la educación latinoamericana, para arribar a un enfoque más sociológico. La investigación científica y la formación de personal especializado en el campo de la gestión educativa han sido preocupaciones prioritarias, tanto en los esfuerzos nacionales como en los programas de cooperación técnica internacional. Durante toda la etapa sociológica, los protagonistas del enfoque de ciencia social aplicada a los estudios de administración de la educación procuran responder a las exigencias y peculiaridades económicas, políticas y culturales de América Latina. Para lograr ese objetivo, en las últimas décadas, se observa un creciente esfuerzo por consolidar una concepción de gestión educativa a partir de la perspectiva económica, política y cultural en América Latina en el contexto de las nuevas relaciones de interdependencia internacional que caracterizan la década de transición hacia el siglo XXI. Sin embargo, debido a la intensa circulación internacional del conocimiento científico y tecnológico resultante de la revolución de los medios electrónicos de comunicación, la bibliografía producida en los países desarrollados se mantiene como una fuente importante en la investigación y la práctica educativa en América Latina. Las evidencias actuales sugieren que la circulación internacional del conocimiento se intensifica cada vez más en nuestra aldea global.

4.6. Enfoque Intercultural:

El enfoque intercultural se origina como una respuesta a las políticas educativas que impera en el país, con característica homogeneizantes, alienantes que ha provocado incidencias negativas para la existencia plena de los pueblos y nacionalidades que cohabitamos en el Ecuador. Surge,



además como respuesta a los enfoques clásicos de educación con replica de modelos universales de gestión educativa, basados en la uniformización e imposición en desmedro de la diversidad cultural, con desconocimiento del modo de vida, sus formas organizativas y diversidad des culturales que le caracteriza.

La educación intercultural bilingüe, constituye uno de los derechos fundamentales de los pueblos y nacionalidades indígena, que junto a los derechos como la tierra y la territorialidad³³, los recursos naturales, el idioma, la pertenencia cultural, la autonomía y la participación en los espacios del Estado, en las dos últimas décadas ha marcado logros importantísimos para su reivindicación.

En el marco de los derechos de los pueblos y nacionalidades a emprender un desarrollo autónomo, surge el derecho a tener sus propias organizaciones e instituciones que propicien el desarrollo económico, social y cultural que posibilita ejercer la autoridad dentro del sistema político nacional.

En este marco de reivindicación de los pueblos y nacionalidades y en respuesta a la diversidad cultural del país se institucionaliza la Educación Intercultural Bilingüe, con un modelo de intervención fundamentado en los grandes principios de los pueblos y nacionalidades, quienes proponen un modelo de gestión educativa orientado hacia la participación y protagonismo de los pueblos y nacionalidades en sus respectivas jurisdicciones.

El enfoque intercultural es posible desarrollarlo en el marco de la descentralización y desconcentración de la educación, ya que solamente concebido y desarrollado desde esta perspectiva permitirá desarrollar la educación en el contexto de la diversidad cultural, donde las particularidades de los pueblos y nacionalidades será la base para el diseño de modelos locales de gestión educativa.

La gestión educativa intercultural se centra en la participación de los actores, donde se generan aprendizajes dinámicos y participativos, al decidir, planificar, ejecutar y evaluar las actividades en sus instituciones educativas.

33.- Es el espacio cultural y social necesario para la vida de los pueblos y nacionalidades.



A continuación se proponen pautas generales para la gestión educativa intercultural:

- Rescate de las formas culturales de ejercicio de la democracia y/o justicia comunitaria (formas de organizarse, nombrar autoridades, deliberar, decidir, llegar a consensos, etc.)
- Estructuras organizativas más horizontales, descentralizadas, menos complejas y burocráticas.
- La dirección orientada en el liderazgo, las dependencias múltiples y la corresponsabilidad social.
- Superar las formas de planificación lineal y estática, e introducir formas más reales, dinámicas, interactivas y flexibles de planificación.
- A través de los sistemas normativos recuperar y adoptar las costumbres y valores de los pueblos y nacionalidades.
- La infraestructura y equipamiento deben estar adecuadas a la concepción de hábitat, clima y otras particularidades de cada pueblo.(cf. Arratia)

Finalmente, la gestión educativa intercultural permite repensar un nuevo modelo de gestión basado en la participación desde lo local, tomando como referencias claves la descentralización técnica-pedagógica, administrativa-financiera y organizativa, donde con participación directa los propios actores comunitarios, conjuntamente con los entes e instancias planificadoras y directivas encaminemos los procesos de EIB en los diferentes establecimientos educativos y comunidades. Esta práctica educativa contrarrestará modelos impuestos desde el Estado, que no ha contribuido al surgimiento de la educación en los pueblos y nacionalidades y en el país.

B. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Determine las prácticas que se visibilizan en los CECIBs en los diferentes enfoques de la gestión educativa:



ENFOQUES:

Jurídico	Tecnocrático	Conductista	Desarrollista	Sociológico	Intercultural

¿Qué prácticas del enfoque sociológico se desarrollan en la educación intercultural bilingüe?:

.....

.....

.....

.....

Qué aspectos del enfoque intercultural se debería enfatizar en la práctica educativa de la EIB?:

.....

.....

.....

.....

C. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Qué demandas los pueblos indígenas respecto a los modelos de gestión educativa a implementarse en EIB?

.....

.....

.....

.....



Los modelos y enfoques de la educación implementados a través de la historia han contribuido al desarrollo de los pueblos y nacionalidades?

.....
.....
.....
.....
.....

¿En qué medida la Educación Intercultural Bilingüe se constituye una alternativa para el desarrollo de los pueblos y nacionalidades?:

.....
.....
.....
.....
.....

Cuál es el enfoque de la gestión educativa que la EIB debería propiciar y por qué?:

.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuál es el rol que debería protagonizar la EIB en el contexto de la comunidad, el cantón, la provincia y el país?

.....
.....
.....
.....

La EIB está cumpliendo con los propósitos para el que fue creado?

.....
.....
.....
.....



D. SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En una reunión ampliada de la comunidad, socialice los principios, fines y objetivos de la EIB, así como también la Misión y Visión de la DIPEIB-C.

AUTOEVALUACIÓN:

Enlace los siguientes aspectos relacionados con los enfoques de la gestión:

Enfoque Tecnocrático	Concentran su atención en los requerimientos organizacionales y administrativos para lograr los objetivos del desarrollo nacional. Se inserta en el movimiento de la economía de la educación.
Enfoque Sociológico	Es eminentemente normativo y vinculado con la tradición del derecho administrativo romano.
Enfoque Desarrollista	Considera la dimensión subjetiva de la conducta humana y su vínculo de la práctica educativa con la psicología y la pedagogía.
Enfoque Intercultural	Recurre a las contribuciones conceptuales y analíticas de las ciencias sociales. La gestión educativa desempeña una función esencialmente política, sociológica y antropológica.
Enfoque Jurídico	Se desarrollo en la primera década del siglo XX, con énfasis en la tecnocracia como un sistema de organización para resolver problemas organizacionales y administrativos.
Enfoque Conductista	Se origina como una respuesta a las políticas educativas que impera en el país, con característica homogeneizantes, alienantes que ha incidido de manera negativa para la existencia y desarrollo de los pueblos y nacionalidades que cohabitamos en el Ecuador.



¿Cuál es el enfoque y modelo de la gestión educativa vigente en el país?

.....
.....
.....
.....

El Modelo de gestión educativa actual, responde a la realidad de los pueblos y nacionalidades?

.....
.....
.....
.....



UNIDAD V

GESTIÓN EDUCATIVA INTERCULTURAL:

COMPETENCIAS DE LA UNIDAD	
Generales	Específicas
Se empodera de la propuesta de la gestión educativa intercultural como actor protagónico de la EIB.	Valora, aprecia y se identifica con el sistema de educación intercultural bilingüe, Se compromete a liderar los procesos de la EIB en los CECIBs.

A. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO

¿Qué es la interculturalidad?:

.....

.....

.....

.....

¿Qué es una educación comunitaria?:

¿Qué pasaría si en la EIB no existe la participación comunitaria?

.....

.....

.....

.....

¿Qué es la participación comunitaria/organizativa?:

.....

.....

.....

.....

¿Por qué es importante la educación intercultural bilingüe?:

.....

.....

.....



Leamos las lecturas propuestas a continuación

GESTIÓN EDUCATIVA INTERCULTURAL:

Para abordar el tema de la Gestión Educativa Intercultural, vamos a precisar el por qué de la interculturalidad en la Educación. Luís Enrique López, considera que la “EIB es, por lo general, una educación enraizada en la cultura de referencia inmediata de los educandos pero abierta a la incorporación de elementos y contenidos provenientes de otros horizontes culturales, incluida la propia cultura universal. Es también una educación vehiculada en un idioma amerindio y en castellano o portugués que propicia el desarrollo de la competencia comunicativa de los educandos en dos idiomas a la vez: el materno y uno segundo”.

“La denominación de intercultural está referida explícitamente a la dimensión cultural del proceso educativo y a un aprendizaje significativo y social y culturalmente situado; así como también a un aprendizaje que busca responder a las necesidades básicas de los educandos provenientes de sociedades étnica y culturalmente diferenciadas. La dimensión intercultural de la educación está también referida tanto a la relación curricular que se establece entre los saberes, conocimientos y valores propios o apropiados por las sociedades indígenas y aquellos desconocidos y ajenos, cuanto a la búsqueda de un diálogo y de una complementariedad permanentes entre la cultura tradicional y aquella de corte occidental, en aras de la satisfacción de las necesidades de la población indígena y de mejores condiciones de vida”.

“Desde esta perspectiva, se trata de una propuesta dialógica y de encuentro y complementariedad entre culturas de raigambre diferentes. Así, la EIB se convierte en mucho más que la simple enseñanza de lenguas y que una mera enseñanza en dos lenguas diferentes y está destinada a generar una transformación radical del sistema educativo en contextos en los cuales el recurso de la lengua propia da pie a una verdadera innovación en los modos de aprender y enseñar”.

De ahí que, la gestión educativa intercultural pretende incidir no solamente en los nuevos contenidos y nuevas metodologías de inter-aprendizaje, desafía una nueva forma de organización del aula y de los CECIBs. Su accionar radica en cambios profundos, considerando que, no cambiará la educación



si no cambian los modelos organizativos tradicionales que durante años han mantenido estáticos a los sistemas educativos. Desde ahí surge la necesidad de unos y la obligación de los otros el planteamiento de un Sistema de Educación Intercultural Bilingüe desde los pueblos y nacionalidades y para los pueblos y nacionalidades, considerando además que: "...los cambios profundos no llegan a ser "estructurales" si no afectan a los aspectos organizativos" (Aguerrondo: 148). Como respuesta a estas necesidades surge la implementación del sistema de educación intercultural bilingüe que se concreta a través de los CECIBs y la participación de los actores educativos. El sistema de EIB propone una nueva forma de organización educativa y apuesta a cambios estructurales, donde el estudiante, la familia, la comunidad, las organizaciones y la sociedad sean partícipes directos de los procesos educativos desarrollados en sus diferentes niveles³⁴ e instancias educativas. De ahí que la gestión educativa hace referencia tanto al proceso de planificación, ejecución y evaluación, como a la administración de lo diseñado en las instituciones educativas, para lo cual debe haber la participación de todos los actores.

EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE, ¿POR QUÉ?

La educación intercultural bilingüe se constituye uno de los logros más importantes del movimiento indígenas durante las dos últimas décadas. Logro conseguido a través de la lucha forjada desde la exclusión a la que ha sido sometida la población indígena por parte de los gobiernos de turno y del Estado ecuatoriano.

La población indígenas al constituirse protagonistas del movimiento indígena por un lado y protagonista del sistema educativo intercultural bilingüe por otro lado, nos hemos apropiado de la EIB, ya que sentimos desde nuestro profundo ser, desde nuestro corazón y lo venimos desarrollando con gran cariño, ya que es una propuesta que está al servicio de la población indígena y no indígenas identificados y decididos a encaminar y formar parte de una educación liberadora, crítica y propositiva fundamentada en nuestra sabiduría milenaria que han heredado nuestros antecesores.

34.- Me refiero a: a los tramos de la recta educativa: EIFC, Educación Básica, Bachillerato, Educación superior, Educación básica de adultos.



A través de la EIB se busca concretar los principios, fines y objetivos establecidos en el Modelos del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB), propuesta educativa, donde se plasma la esencia, la vida, los sueños, las utopías y los retos que la población indígena se propone desarrollarla a través del sistema de Educación Intercultural Bilingüe.

El sistema de EIB, para su desarrollo, progresivamente ha ido generando un conjunto de Leyes, normas, procedimientos, e instrumentos de gestión administrativa, pedagógica y organizativa, que está contemplado en el MOSEIB. Instrumentos jurídicos y técnicos que han sido emanados del Estado y en su gran mayoría desde los propios actores a través de las diferentes instancias representativas en sus diferentes niveles y modalidades.

Concomitante a los instrumentos administrativos se ha ido trabajando en propuestas técnicas y pedagógicas plasmadas en el plan Nacional de Desarrollo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (SEIB), Plan Regional del SEIB, Plan de desarrollo Provincial, los planes de desarrollo educativo institucional desarrollados en cada uno de las instituciones educativa, los reglamentos que definen y orientan la aplicación de políticas y acciones administrativas, pedagógicas y organizacionales.

Como actores y protagonistas del sistema de EIB es preciso abordar el desarrollo de la EIB a nivel local, regional y nacional, donde se encamina una educación con pertinencia cultural que le caracteriza a cada uno de los pueblos y nacionalidades en contraposición de una educación monocultural, alienante que no ha respondido a la diversidad cultural del país y a los planteamientos del movimiento indígena como principal gestor de la EIB en el país.

¿El por qué una Gestión Educativa Intercultural?

La educación intercultural bilingüe al constituirse una propuesta alternativa que genere el resurgimiento de la población indígena, emprende una nueva forma de gestión educativa basada en los principios que rigen a la población indígena, una gestión educativa surgida en respuesta a un modelo único de gestión que es aplicado de manera homogénea e impuesta a la diversidad de los pueblos y nacionalidades



La vigencia de un modelo único de gestión ha creado tensiones y distenciones entre la escuela y el modo de vida de los pueblos andinos. Las incoherencias entre la escuela y la comunidad se dan por el tipo de enseñanza que se imparte, por el calendario escolar que no se acopla a la realidad local, por las formas organizativas de la escuela y la comunidad, por el choque cultural y lingüístico entre la escuela y la comunidad, entre otros.

A lo antedicho se suma la deficiencia y falencias del sistema educativo nacional que no ha sido capaz de dar respuestas frente a las demandas de los pueblos indígenas y al contexto pluricultural, multiétnico y plurilingüe que le caracteriza a la población ecuatoriana.

A través de la gestión educativa intercultural se pretende:

- Implementar un cambio de paradigma, donde haya una nueva forma de pensar y actuar de los actores educativos frente a los procesos educativos. De igual manera implica un cambio de estructuras organizacionales e institucionales donde se propicien políticas educativas que respondan a las exigencias de las poblaciones beneficiarias.
- Generar una acción educativa integral y participativa, donde se evidencie y conjugue procesos administrativos-financieros, técnico-pedagógicos y organizativos, y la intervención de diferentes actores educativos como un principio que rige a la EIB. Las comunidades y organizaciones serán quienes tomen decisiones respecto a la educación de sus hijos y participarán en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos educativos interculturales bilingües desarrollados en los CECIB.
- Promover la descentralización, la desconcentración³⁵ en los procesos administrativos, técnico-pedagógicos y organizativos, así como también la autonomía en el desarrollo de los procesos educativos. Las instituciones educativas tienen que ser parte de las comunidades y éstas parte de los centros educativos. La escuela estará al servicio de las comunidades y los pueblos y nacionalidades, esto implica la existencia de una autonomía en sus diferentes niveles organizativos y la toma de decisiones, a fin de generar capacidades de gestión y autogestión, así como también innovaciones en los diferentes ámbitos que implica la educación intercultural bilingüe.

35.- La desconcentración generalmente transfiere las tareas y el trabajo pero no la autoridad, a otras unidades o instancias del Ministerio de Educación.



- Aplicar instrumentos de gestión educativa que posibilite la transformación y cambio en los modelos de gestión y en los procesos de interaprendizaje. Los instrumentos de gestión educativa intercultural constituyen: el plan de desarrollo institucional, los programas y proyectos para el desarrollo de la EIB; el plan operativo anual, planes donde tiene que haber la participación directa de los actores educativos.

Antecedentes Históricos de la Educación Intercultural Bilingüe:

Los pueblos y nacionalidades indígenas desde la “conquista”, la colonia y la república, es decir hasta nuestros días, cansados de vivir en la exclusión, la humillación, la explotación y el maltrato han exigido permanentemente al “Estado” y a la sociedad en su conjunto el respeto a sus territorios, la educación intercultural bilingüe y la participación en el Estado como parte de la reivindicación de sus derechos que le corresponde como pueblos originarios.

En lo que se refiere al proceso educativo, los sucesos de reivindicación indígena dan cuenta que en la década del 40 surgen las primeras iniciativas de educación intercultural bilingüe, propuesta educativa y organizativa que apuesta a al desarrollo de una educación liberadora, donde la escuela sea un espacio de participación y formación integral orientada no solamente a “alfabetizar” sino a proponer soluciones a los problemas sociales, económicos y promover el desarrollo de las manifestaciones culturales de los diferentes pueblos y nacionalidades.

De las experiencias educativas desarrolladas en el Ecuador en el marco de la EIB, citamos las siguientes:

- Escuelas indígenas de Cayambe,
- El Instituto lingüístico de Verano (ILV),
- Misión Andina,
- Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPE),
- Sistema Radiofónico Shuar (SERBISH),
- Escuelas Indígenas de Simiatug,
- Sistema de Escuelas Indígenas de Cotopaxi (SEIC),
- Escuelas bilingües de la Federación de comunas Unión de Nativos de la Amazonia Ecuatoriana (FCUNAE),

- Subprograma de alfabetización quichua,
- Chimborazoca Caipimi,
- Colegio Nacional Macac,
- Proyecto de Educación Bilingüe Intercultural,
- Proyecto Alternativo de educación Bilingüe de la CONFENIAE (PAEBIC),
- Convenio entre el MEC y la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE),
- Convenio entre el MEC y la Federación Nacional de Indígenas Evangélicos (cf. MOSEIB, 1993).

De todo el proceso histórico vivido en sus diferentes momentos de la construcción de la Educación Intercultural Bilingüe, vamos a detenernos en la creación y vigencia de la DINEIB. Según el compañero Luis Montaluisa presenta varios antecedentes organizativos y educativos que permitieron la creación de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador

PROCESO DE CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE:

Según el compañero Luis Montaluisa presenta varios antecedentes organizativos y educativos que permitieron la creación de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador.

Conformación del CONACNIE

En 1980 se efectuó el primer encuentro de nacionalidades indígenas del Ecuador en Sucúa, provincia de Morona-Santiago. Allí se conformó el Consejo Nacional de Coordinación de las Nacionalidades Indígenas (CONACNIE), que sentó las bases para la estructuración, en 1986, de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE).

Como antecedentes al proceso organizativo de las comunidades indígenas del Ecuador, se conoce que en la década de los años cuarenta del siglo XX se habían iniciado procesos como los liderados por Dolores Cacuango en la Zona de Cayambe y otros lugares.

Luego se fueron conformando organizaciones locales y, posteriormente,



organizaciones con carácter provincial o interprovincial, como es el caso de la Federación Shuar-Achuar en la Amazonia, el Ecuador Runacunapac Riccharimui (ECUARUNARI), en la Sierra, la Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonia Ecuatoriana (CONFENIAE), etc.

El Primer Congreso de la CONAIE

El CONACNIE fue fundado en la ciudad de Sucúa, en 1980. El Consejo Nacional de Coordinación de las Nacionalidades Indígenas del Ecuador se había organizado en base a las estructuras de la organización indígena de la región de la Sierra, conformada en 1974 y denominada Ecuador Runacunapac Riccharimui (ECUARUNARI), que significa “El Despertar de los Pueblos Indígenas del Ecuador”, y de la organización regional de la Amazonia, denominada Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonia Ecuatoriana (CONFENIAE).

El CONACNIE había realizado ya dos encuentros nacionales, uno en 1982 y otro en 1984. Por lo tanto, en 1986 se tenía que realizar el Tercer Encuentro o el Primer Congreso de las Nacionalidades Indígenas del Ecuador. Luego de algunas reuniones de los dirigentes del CONACNIE con representantes de las organizaciones provinciales se acordó realizar el Primer Congreso de lo que hoy es la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE).

Asistí al congreso de fundación de la CONAIE en noviembre de 1986, en calidad de dirigente del Movimiento Indígena de Cotopaxi. Allí presenté dos propuestas relacionadas con la educación. La una fue la creación de una instancia del estado que tuviera la capacidad de planificar, dirigir y ejecutar la EIB. La otra propuesta tuvo que ver con la necesidad de crear una universidad estatal (no privada) de las nacionalidades indígenas del Ecuador. Ambas instituciones debían ser realmente dirigidas por las nacionalidades indígenas. El congreso de la CONAIE aprobó con gusto las dos propuestas.

No me imaginé que al terminar el congreso de la CONAIE sería elegido por unanimidad como dirigente de educación, ciencia y cultura de la organización. El Primer Congreso de la CONAIE se realizó en el Campamento Nueva Vida, del 10 al 13 de noviembre de 1986, con la participación de quinientos delegados de todas las nacionalidades indígenas del Ecuador. En este



Congreso se resolvieron aspectos importantes de las poblaciones indígenas: la tierra, la educación, la salud. En cuanto a la educación bilingüe, se decidió impulsarla por iniciativa de las organizaciones indígenas.

La primera directiva de la CONAIE nombrada para un período de dos años fue la siguiente:

NOMBRE	DIGNIDAD
Miguel Tankamash	Presidente
José Jacinto Guarnan	Vicepresidente
Blanca Chancoso	Dirigente de Organización
Domingo Ankuash	Dirigente de Tierras
Luis Montaluisa	Dirigente de Educación, Ciencia y Cultura
Isabel Camas	Dirigente de las Mujeres
Ana María Guacho	Dirigente de Derechos Humanos
Julio Aguavil	Dirigente de Salud
Luis Macas	Dirigente de Prensa

Una vez que la directiva de la CONAIE entró en funciones se propuso fortalecer el proceso organizativo de los pueblos indígenas. Dentro de este contexto se enmarcó el delineamiento de la política de la educación para las poblaciones indígenas.

Hasta ese entonces, se había hablado de educación bilingüe intercultural o de educación bilingüe bicultural. A partir de ese momento, luego de haber reflexionado más sobre el tema, se pensó que mejor sería poner énfasis en la interculturalidad. Esto tenía como objetivo proponer al país una educación que condujera hacia una convivencia entre pueblos de diferentes culturas y a superar el conflicto de culturas que había venido siendo alimentado por la educación, desde los inicios de la invasión europea.

El proceso de creación de la DINEIB

En 1986 estaba muy claro que el Estado tenía que crear una entidad dirigida por las nacionalidades indígenas. Dicha entidad debía tener la capacidad de realizar lo siguiente:



- Elaborar su propio currículo.
- Nombrar a los docentes.
- Formar a sus docentes.
- Aprobar la publicación de los materiales educativos.
- Crear centros educativos.
- Planificar la educación bilingüe.
- Dirigir el proceso educativo.
- Normar el proceso educativo.
- Gestionar el financiamiento.
- Sancionar al personal que no trabajara responsablemente.

A partir de 1986 la CONAIE, a través de la Dirigencia de Educación, Ciencia y Cultura de la CONAIE, convocó a los dirigentes de Educación de las diferentes provincias y nacionalidades, con el objetivo de buscar mecanismos para institucionalizar la educación intercultural bilingüe. Una vez que esto ocurrió, recorrí todo el territorio nacional participando en las reuniones de las comunidades y, entre otras cosas, consultando sobre la conveniencia de la creación de la DINEIB. Muchas veces tuve que hacer largos recorridos a pie. Por ejemplo, el viaje para llegar al territorio awa tomó alrededor de ocho días para ir desde Chical, en la provincia del Carchi, hasta San Lorenzo, en la provincia de Esmeraldas, pues en cada lugar era necesario reunirse con la comunidad. En muchas ocasiones dormí en la selva, bajo el cielo abierto, al no poder llegar al seno de la comunidad. Recuerdo que una vez entré a Canelos llevando algunos materiales educativos y tuve que dormir junto al río Bobonaza, empapado y sin haber comido en todo el día. Por aquellos tiempos solo era posible entrar a Canelos, provincia de Pastaza, a pie o en avión.

Hubo varias reuniones de consulta con los dirigentes provinciales, regionales /nacionales. En esa época se tenía temor de crear una instancia indígena en el Estado porque se pensaba que, así, los gobiernos controlarían al movimiento indígena. Para dar una idea más clara de esto, mencionaré que ni la CONAIE ni el ECUARUNARI sacaban la personería jurídica por el temor a ser controlados.

Luego de que las nacionalidades dieron el visto bueno para tramitar la creación de la DINEIB, se comenzó el difícil proceso de conseguir la aprobación del



gobierno. Esto se complicó más porque hubo elecciones presidenciales en 1988. Los dos candidatos finalistas fueron Rodrigo Borja y Abdalá Bucaram. Ambos querían que la CONAIE se pronunciara a su favor. Recuerdo que el ingeniero Raúl Baca, de la Izquierda Democrática, había hablado con dos dirigentes de la CONAIE para ver si ésta realizaba un pronunciamiento a favor del Dr. Borja. Los dos compañeros dirigentes se habían comprometido a dar una respuesta luego de consultar a la asamblea de la CONAIE. La Asamblea, siguiendo los principios que orientaban a la CONAIE, se negó a dar un pronunciamiento a favor de alguno de los candidatos. Es importante subrayar este detalle, puesto que uno de los principios con los que nació la CONAIE fue su condición de gobierno de las nacionalidades indígenas y, por lo tanto, estaba más allá de las componendas políticas, sin importar quién estuviera en el gobierno. La CONAIE tenía que presentar su mandato (ahora lo llamaríamos un plan de estado a largo plazo) y exigir que se lo cumpliera.

La persona designada para entregar la negativa de la CONAIE al partido del Dr. Borja, fui yo. Y era yo mismo quien tenía que gestionar la creación de la DINEIB. Luego vino el triunfo del Dr. Borja en la segunda vuelta electoral. Entonces traté de buscar contactos con el nuevo Gobierno, pero fue difícil, Ileana Almeida me facilitó el contacto con el arquitecto Alfredo Vera, que estaba ya designado como Ministro de Educación y Cultura. Alfredo Vera me recibió en la casa de Guayasamín. Le presenté una copia del libro Comunidad, Escuela y Currículo, que acababa de publicar la UNESCO en Chile, y también una copia de un cuento ilustrado en lengua paikoka, traducido a siete lenguas indígenas y al español, publicado por el FEPP con apoyo de Miguel Ángel Cabodevilla, un capuchino que trabajaba en el Centro de Investigaciones para la Amazonia Ecuatoriana CICAME. Le dije que las nacionalidades indígenas estábamos haciendo estos trabajos científicos y educativos sin el apoyo del Estado, pero le expliqué que con el apoyo del Estado podíamos avanzar más. Esto le emocionó. Me preguntó sobre lo que era la CONAIE pues, por ser originario de Guayaquil, no conocía el proceso organizativo de los indígenas. Me dijo que al otro día fuera a verlo con los otros dirigentes. Supe que después, él había indagado sobre quién era yo.

Los dirigentes se emocionaron al saber que nos iba a recibir el futuro Ministro de Educación. Tanto el compañero Miguel Tankamash de nacionalidad shuar, que fue el primer presidente de la CONAIE, como el compañero José Jacinto



Guamán, quichua del Cañar, que era entonces vicepresidente, apoyaron este proceso. En la reunión acordada, Alfredo Vera se comprometió a crear la DINEIB. Esto ocurrió en los primeros días de agosto de 1988. En esa época, la posesión del presidente de la república se llevaba a cabo el 10 de agosto.

Pero no fue tan fácil para el Ministro de Educación tramitar la creación de la DINEIB. En el Ministerio nadie, excepto el subsecretario Dr. Trajano Andrade y un Asesor del Presidente, el Dr. Alfonso Calderón, apoyó nuestro proyecto. En general, los demás funcionarios se opusieron ferozmente a la creación de la DINEIB.

Transcurrieron los meses de agosto y septiembre, y ya estábamos en octubre de 1988, pero el Ministro no daba señales de concretar la creación de la DINEIB. Ante esto, con el asesor del Presidente, el Dr. Alfonso Calderón Cevallos acudí donde el Ministro y le manifesté la preocupación por la demora en el trámite. Allí me enteré de la gran oposición que se había generado al interior del Ministerio de Educación y Cultura.

El Director de Educación Compensatoria, ahora llamada Educación Popular Permanente, a pesar de ser socialista, junto con la Directora de Educación Regular cuyos nombres a propósito omito, lideraban la oposición a la creación de la DINEIB. Habían presentado al Ministro un documento con treinta y siete argumentos para sostener su oposición. Algunos de los argumentos planteaban que, con su creación, se iba a dividir al país, que el sistema de educación es único, que no había indígenas preparados para administrar la educación, etc.

En ese Congreso, los compañeros quisieron reelegirme como dirigente, pero les dije que la CONAIE no debía ser como las centrales sindicales, donde los dirigentes pasan muchos años en esos cargos. La mayor parte de los dirigentes que habíamos sido elegidos en 1986 no aceptamos ser reelegidos. Esto fue saludable, ya que pasar muchos años en un cargo, generalmente termina por corromper a las personas e impide que otros ejerzan esas funciones.

Más tarde, cuando se creó la DINEIB, una Asamblea de la CONAIE me entregó la responsabilidad de ser el primer director de la DINEIB. Esto



significó para mí el abandono de la cátedra en la PUCE. Hubiera preferido ser dirigente a ser director de la DINEIB, pero era necesario cumplir con el mandato.

La lucha para organizar y posicionar a la DINEIB fue dura. Fui secuestrado por profesores hispano-hablantes en Latacunga y Riobamba. En varias provincias se habían organizado frentes de dignidad del magisterio para impedir que se concretara la DINEIB. En ese momento experimentamos lo que era el racismo en su profundidad.

Yo había pensado que, cuando se creaba una institución en el Estado, el presupuesto le era asignado automáticamente para el siguiente año. Pero la realidad es muy distinta. Lo único que el Estado entrega es un papel. No teníamos oficina en Quito, por lo que empezamos a trabajar en el pasillo del Ministerio. Cuando se crearon las direcciones provinciales de educación intercultural bilingüe DIPEIBs, el Ministro dispuso mediante telegrama a las direcciones provinciales hispanas que cedieran una oficina para el funcionamiento de las DIPEIBs, pero ningún director provincial le hizo caso. En cuanto a las partidas docentes, el Ministro dispuso que aquellas que se habían creado ese año, alrededor de 15 partidas por provincia (en total sumaban doscientas partidas) no fueran nombradas, porque estaban asignadas a la educación bilingüe. Pero ningún director de educación hispana le hizo caso. El Ministro tuvo que dejar insubsistentes las partidas que habían sido asignadas ilegalmente y dio el nombramiento a los educadores indígenas, pero los directores provinciales hispanos, ante los cuales era preciso posesionarse, no les permitían hacerlo.

Y, cuando finalmente se posesionaron ante mi insistencia, los directores de las escuelas empezaron a dificultar su ingreso a los centros educativos. Esto ocurrió especialmente en Chimborazo y Ñapo, pero también, con un poco menos de beligerancia, en otras provincias. Tuve que acudir personalmente a cada centro educativo para hacer que se entregara el primer grado a los educadores bilingües nombrados por el Ministro.

Los mismos diputados del gobierno, que eran alrededor de treinta de los setenta/ uno, se opusieron al Ministro. Exigían que se derogara la creación de la DINEIB. El más beligerante fue el diputado Edison Chávez de Ñapo.



El único que apoyaba al Ministro fue el diputado Navarrete, de Morona Santiago, que antes había sido asesor del Sistema Radiofónico Bilingüe Bicultural Shuar.

Ante esta situación, las comunidades indígenas de cada provincia organizaron grandes marchas para defender la EIB. La primera fue llevada a cabo en Latacunga, y en ella participaron unos cinco mil compañeros. Esta marcha estuvo organizada por el Movimiento Indígena de Cotopaxi, con el apoyo del Sistema de Escuelas Indígenas de Cotopaxi, bajo el liderazgo de José Manangón. Esta manifestación se realizó porque alrededor de quinientos profesores me secuestraron para obligarme a firmar un documento en el que se pedía la derogatoria de la DINEIB. Les dije a mis secuestradores que solo León Febres-Cordero firmaba un documento estando secuestrado, pero que yo jamás iba a firmar nada en contra de la DINEIB. Al final, tuvieron que irse con la cabeza baja. En Riobamba, unos diez mil compañeros marcharon por las calles en defensa de la educación bilingüe. Luego vinieron las marchas en el Tena, en Guaranda y en las principales ciudades. Esto ocurrió entre mayo y julio de 1989. Después vino la gran marcha nacional que se llevó a cabo por primera vez en Quito, el 12 de octubre de 1989. Miles de compañeros de todas las provincias, con música y danza, marcharon en Quito, desde la plaza Indoamérica hasta la plaza de San Francisco. La víspera de esta marcha se cosieron diez wipalas grandes para hacer flamear en Quito y se posicionaron los compañeros dirigentes de la CONAIE ante la prensa, pues los invité a encabezar la marcha. Fue entonces cuando la prensa, por primera vez, comenzó a interesarse por los eventos de la CONAIE. Antes de la mencionada marcha, no. Este fue el comienzo del levantamiento indígena de junio de 1990, que tuvo lugar cuando el presidente de la CONAIE era el compañero Cristóbal Tapuy, de la Amazonia, quien estuvo a la cabeza de los acontecimientos. Me veo obligado a precisar este dato porque he visto que, con el pasar del tiempo, se han distorsionado los datos sobre el levantamiento de 1990, haciendo aparecer a otras personas como los gestores de los hechos ocurridos.

Luego de que la CONAIE consiguiera con su esfuerzo la creación de la DINEIB y de que se institucionalizara la educación intercultural bilingüe, se presentaron otras organizaciones que tienen alguna relación con los señores indígenas, con el fin de participar en la designación de personal para la

estructuración de la DINEIB. Las primeras organizaciones en participar fueron la Federación de Indígenas Evangélicos (FEINE) y la Federación Nacional de Organizaciones Campesinas e Indígenas (FENOC-I), actualmente llamada La Federación de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Negras FENOCIN. Posteriormente se hizo presente la Federación Ecuatoriana de Indios (FEI). A ellas, sorpresivamente, se sumaron la Federación de Organizaciones Campesinas (FENOC), que nunca llegó a presentar la nómina de comunidad indígenas a las que decía representar, y la Federación Nacional Campesina Libre del Ecuador (FENACLE), que tampoco ha presentado hasta el presente la nómina de comunidades indígenas a las que representa.

Tan pronto como estuvieron organizadas las DIPEIBs y habían sido entregados los nombramientos a más de mil educadores indígenas, consideré mi deber renunciar al cargo de director de la DINEIB para dedicarme a la investigación científica y a la docencia y, al mismo tiempo, para que otros compañeros ocuparan esas funciones. Solo en 1998, por pedido expreso de la CONAIE y ante las dificultades económicas y de otra índole que atravesaba la DINEIB, volví a ejercer el cargo de Director.

Actualmente, para ocupar dicho cargo es necesario entrar a concurso. El proceso de selección está en manos de la Comisión Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, de acuerdo al Orgánico Estructural y Funcional de la DINEIB, aprobado en 1999. No es el Ministro quien asigna los nombramientos, y esto es algo que todavía molesta a cada ministro novel. Ha sido necesario hacer respetar este principio.

Durante estos años, el sistema de educación bilingüe de carácter estatal se ha ido organizando paulatinamente, a fin de garantizar que la persona, inclusive desde el nacimiento, se beneficie del programa, gracias a la Educación Infantil Familiar Comunitaria (EIFC), para luego continuar con el apoyo de los centros educativos para la niñez y juventud, hasta la universidad. En lo relativo a la universidad, que en realidad es una multidiversidad, la DINEIB mantiene el Programa Universitario del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe para la Paz (PUSEIB-paz), en convenio con la Universidad de Cuenca. Así se está conformando un sistema integral de EIB, que beneficiará a la persona desde su más temprana edad hasta



su etapa universitaria. La DINEIB ha mantenido momentos de cooperación en el proceso educativo con otras instituciones ecuatorianas, tales como la Universidad Técnica Particular de Loja, la Universidad de Bolívar y la Universidad Politécnica Salesiana.

El Director frente a la Gestión Educativa:

“Analizar el rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes, curricular, institucional y político-social. Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa.

Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización” (Pagano).

En los procesos educativos desarrollados en las instituciones educativas, si bien existe la participación de los actores educativos, el Director/Rector de la institución es el actor indicado para mover toda la estructura del talento humano al interior de la institución educativa.

La autoridad educativa de la institución tiene un rol clave en la gestión educativa y es el ente motor quien deberá dinamizar los procesos administrativos, técnico-pedagógicos y socio-organizativos. Alrededor de la intervención dinámica y proactiva del Director intervienen los demás protagonistas de la educación, orientados sobre la base de las normas que rige el orgánico estructural y funcional, el reglamento interno y demás instrumentos técnicos que rige la institución educativa.

El Director al ser el ente promotor al interior de la institución educativa debe poseer ciertas competencias y habilidades para encaminar los procesos educativos, debe ser integralmente competente con capacidad de saber cuándo, y como debe intervenir en la acción educativa. Debe concebir a la institución educativa como un espacio de interrelaciones de variables tanto internas como externas, es decir, que las demandas que tiene la escuela provienen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular.



Entonces, la gestión educativa debe girar en torno a la revisión y reflexión crítica de la vida institucional -Micropolítica³⁶ - con el objeto de construir procesos acordes con la naturaleza de los cambios que ocurren y se buscan.

El Director y su equipo administrativo y técnico son los responsables de encamina estrategias organizativas para el desarrollo institucional y en este proceso entra en juego los imaginarios que tienen los administrativos, los técnicos y los demás actores de la educación. Los imaginarios giran en torno al aumento de los recursos económicos, el mejoramiento de la infraestructura, la ejecución de los planes de acción y otras tareas que contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la Misión y la Visión de la institución. De ahí que el equipo directivo y técnico es el responsable de decidir y ejecutar acciones relacionadas a la vida de la institución educativa.

Las tareas o funciones que debe desarrollar un directivo están determinadas y normadas en la Ley de educación y su reglamento, en la Ley de Carrera Docente y su reglamento y en las demás normas y reglamentos que para el efecto se han elaborado.

Además, las funciones están determinadas por un conjunto de factores condicionantes, que a su vez, están regidas por unos determinados principios y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de su actividad:

Son factores condicionantes:

- Las demandas o los requerimientos que se solicitan formalmente desde la superioridad o desde los diversos grupos de la comunidad educativa;
- Las obligaciones: las tareas que debe desempeñar dentro de la institución;
- El conocimiento: los saberes que posee en relación con los roles y funciones que debe desempeñar;
- Las destrezas o habilidades: entendidas como el conjunto de capacidades que permiten tomar decisiones concretas en momentos específicos;
- El contexto en el que se encuentra: constituido por diferentes aspectos (ubicación geográfica del centro educativo, posibilidades y limitaciones

36.- Se refiere a aspectos importantes de la vida de la institución educativa: la existencia de conflictos internos, el entramado de las relaciones de poder entre los diversos actores, las estrategias expresas o tácitas de los grupos de interés, la interrelación entre las autoridades de la institución educativa y los diferentes niveles de la administración de la educación; en suma un conjunto de factores que enriquecen el ancho campo de la organización educativa. (Bardiza: 1997)



que permiten los recursos disponibles, culturas predominantes en el grupo, etc.)

Según su objeto, las tareas se diversifican y se manifiestan promoviendo actuaciones tendientes a:

- Conseguir los objetivos que son propios de una institución educativa;
- Integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales;
- Propiciar que las actividades centrales de la institución sean congruentes con el entorno y características de la comunidad en la que está inmersa la institución;
- Impulsar, promover y facilitar el cambio y la innovación;
- Crear y mantener una cultura propia que dé sentido al trabajo que se desarrolla en la institución, que ayude a asumir los valores, normas y objetivos por parte de todos los miembros y la implicación crítica para conseguirlos.

En cuanto a los principios que rigen el rol directivo son:

Técnico: Tener claridad sobre la Misión y Visión de la institución; participar activamente en la elaboración de los planes, y asignar tareas diversas en función de las competencias de cada persona y las necesidades de la institución;

Humano: desarrollar el rol de experto-líder en relaciones humanas tanto dentro de la institución como fuera de la misma; desarrollar habilidades para el liderazgo; tener habilidades para la comunicación oral y escrito; habilidad para el manejo y resolución de conflictos; habilidad para motivar y auto motivarse; habilidad para las relaciones interpersonales.

Pedagógico: facilitador y promotor de una práctica educativa coherente, con metodologías adecuadas a las necesidades de los estudiantes y del sistema.

Simbólico: proporcionar claridad, consenso y compromiso respecto a los objetivos fundamentales de la institución y del sistema educativo.



Cultural: definir, reforzar, articular o cambiar los valores compartidos, que dan a la institución identidad propia.

Las actividades que generan, las tareas y funciones son de orden:

Técnico-pedagógico: están relacionadas con el diseño y desarrollo del plan curricular y con las tareas organizativas y orientadoras al interior del centro educativo;

Administrativo: relacionadas con las actividades de apoyo material, dirección a sus subalternos;

Relativas al gobierno de la escuela: coordinación de los equipos docentes, seguimiento de acuerdos, mediante procesos participativos;

Social: congruentes con actividades derivadas de las relaciones humanas.

Relativas a los asuntos personales: actividades relacionadas con conductas individuales que pueden o no tener incidencia directa en la institución;

Relativas a la formación permanente: actividades derivadas de la reflexión sobre la práctica con intención de mejorarla, a través de la participación en acciones formativas;

Las tareas que desarrollan los directivos de la institución son de naturaleza diversa y variedad múltiple. Así, se reúnen en un conjunto de roles, las conductas que se atribuyen a quienes ocupan cargos directivos. La noción de rol refiere, a un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que abarca una serie de actuaciones o tareas que responden a los cambios y transformaciones de la sociedad, las mismas que responden a diferentes condiciones, tales como los cambios de la sociedad, las condicionantes socioeconómicas, los intereses de diferentes actores e incluso la necesidad de responder a demandas de equidad y justicia.



Estilos de Gestión Educativa:

Los estilos de la Gestión están relacionados con los procesos educativos desarrollados al interior de la institución educativa. Estos procesos están liderados por la autoridad de la institución educativa y su equipo administrativo que lo acompaña. Los estilos de gestión se asocian con la aplicación de planes, programas y proyectos de mejoramiento y perfeccionamiento educativo, el liderazgo emprendido y su influencia en la organización institucional, acciones que finalmente determinan los resultados del proceso educativo.

Los estilos de gestión permiten determinar ciertos atributos y prácticas de los administradores de la educación; así como también las acciones personales de los funcionarios, considerando sus correspondientes capitales humanos (social y cultural, competencias profesionales y personales), que se constituye un recurso muy significativo para el desarrollo y éxito de la educación.

Estudios sobre estilos de gestión aplicados a los centros educativos, muestran que la forma que adopta el liderazgo posee amplias repercusiones. Marchessi y Martín (1998) proponen que el concepto de liderazgo instruccional puede ser caracterizado por el desarrollo de fines y objetivos, y éste tiene efectos sobre la gestión de las funciones de producción educativa, la promoción de climas de aprendizajes académicos y el desarrollo de ambientes de apoyo al trabajo. Según Sepúlveda et al: 2004 en su aproximación al liderazgo dentro de los establecimientos educativos, establecen los siguientes estilos de gestión:

Estilo Interpersonal: Quienes lo desempeñan basan la dirección de la institución en las relaciones interpersonales y en el contacto directo con los individuos. Otorgan confianza a los docentes, animan a realizar bien el trabajo y tienen capacidad de comunicación y apertura con todos los miembros de la organización.

Estilo Administrativo Burocrático: Quienes lo desempeñan tratan de trasladar al establecimiento educacional el funcionamiento propio de los establecimientos industriales y empresariales. La organización tiene una

estructura jerárquica de decisiones clara, conocida por todos, a través de la cual, se adoptan decisiones y fluye la información. Las reuniones se programan con suficiente información, los acuerdos se recogen por escrito y se envían a todos los participantes. Todos los miembros del equipo tienen un rol claro. La atmósfera de trabajo es racional y eficiente. Casi no hay relaciones personales, y las manifestaciones creativas, o la innovación, son limitados.

Estilo Político Democrático (divergente o convergente): Quienes lo desempeñan reconocen la existencia de planteamientos divergentes en la institución educativa, no tratan de ocultarlos ni impedirlos. Utilizan las reuniones para plantear nuevas ideas, recoger o impulsar proyectos, para debatir argumentos y para conseguir apoyo a sus objetivos, en otras palabras, construyen las convergencias. Las discusiones no se plantean sobre asuntos administrativos o procedimientos de gestión, sino sobre los objetivos que se pretenden alcanzar. El director o jefe administrativo político, puede ser antagónico, divergente o convergente con los planteamientos de los miembros de la organización, pero sabe cómo plantear sus propuestas, convencer, establecer alianzas, oponerse o neutralizar adversarios negociando.

Desde estas características, es más frecuente asociar su desempeño al cambio que a la estabilidad, a la innovación que a la rutina.

Estilo Político Autoritario: Quienes lo desempeñan tienen como rasgo fundamental imponer sus decisiones. No les gusta la participación ni la discusión, al contrario, las evitan y tratan de mantener sus posiciones sin otorgar importancia a las propuestas alternativas. Prefieren la estabilidad por sobre los cambios. Sin embargo, si ordenan un cambio, dedican sus esfuerzos a que la mayoría de los docentes, profesores o funcionarios, lo lleven a la práctica según sus instrucciones.

Estilo ‘Dejar Hacer’: Tienen como rasgo fundamental evitar involucrarse. Les gusta la participación, la discusión, pero tratan de mantener posiciones distantes sin otorgar mucha importancia a las propuestas alternativas. Su objetivo fundamental es delegar para mantener la institución y sus objetivos dentro de márgenes propuestos por la autoridad. Prefieren la estabilidad



por sobre los cambios. Sin embargo, si se ordena un cambio desde arriba, dedican sus esfuerzos a que la mayoría de los docentes, profesores o funcionarios, lo lleven a la práctica según sus capacidades o competencias, hasta donde se pueda. Suele pasar que, si todo falla, renuncien o impongan sus decisiones autoritariamente al final de un largo período de aparente normalidad.

Finalmente anexamos los saberes claves para la gestión de los sistemas educativos descentralizados, que Braslavsky y Acosta: 2004 consideran indispensables:

1. Saber analizar las situaciones para la toma de decisiones,
2. Saber manejar conflictos,
3. Saber comunicar,
4. Saber liderar para la creación de sentido y
5. Saber conducir un equipo de trabajo y trabajar como parte de ese equipo, ya que la competencia individual es cada vez más la resultante de una competencia colectiva. Promover la formación de estos saberes como parte del abanico de recursos de la práctica de gestión facilita el camino entre la teoría y la acción.

Marco legal para emprender la Gestión Educativa Intercultural Bilingüe:

La Gestión Educativa del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe para su accionar está enmarcado en los instrumentos jurídicos y normas emitidos a nivel internacional, nacional, provincial y Centros educativos.

En el ámbito internacional se cuenta con:

El convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), convenio que fue ratificado por el Ecuador el 1998. Este convenio en lo concerniente a educación y medios de comunicación establece lo siguiente:

Art. 26:

Deberán adoptarse medidas para garantizar a los miembros de los pueblos interesados la posibilidad de adquirir una educación a todos los niveles, por lo menos en pie de igualdad con el resto de la comunidad nacional.



Art. 27:

1. Los programas y los servicios de educación destinados a los pueblos interesados deberán desarrollarse y aplicarse en cooperación con éstos a fin de responder a sus necesidades particulares, y deberán abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales.
2. La autoridad competente deberá asegurar la formación de miembros de estos pueblos y su participación en la formulación y ejecución de programas de educación, con miras a transferir progresivamente a dichos pueblos la responsabilidad de la realización de esos programas, cuando haya lugar.
3. Además, los gobiernos deberán reconocer el derecho de esos pueblos a crear sus propias instituciones y medios de educación, siempre que tales instituciones satisfagan las normas mínimas establecidas por la autoridad competente en consulta con esos pueblos. Deberán facilitárseles recursos apropiados con tal fin.

Art. 28:

1. Siempre que sea viable, deberá enseñarse a los niños de los pueblos interesados a leer y a escribir en su propia lengua indígena o en la lengua que más comúnmente se hable en el grupo a que pertenezcan. Cuando ello no sea viable, las autoridades competentes deberán celebrar consultas con esos pueblos con miras a la adopción de medidas que permitan alcanzar este objetivo.
2. Deberán tomarse medidas adecuadas para asegurar que esos pueblos tengan la oportunidad de llegar a dominar la lengua nacional o una de las lenguas oficiales del país.
3. Deberán adoptarse disposiciones para preservar las lenguas indígenas de los pueblos interesados y promover el desarrollo y la práctica de las mismas.



Art. 29:

Un objetivo de la educación de los niños de los pueblos interesados deberá ser impartirles conocimientos generales y aptitudes que les ayuden a participar plenamente y en pie de igualdad en la vida de su propia comunidad y en la de la comunidad nacional.

Art. 30:

1. Los gobiernos deberán adoptar medidas acordes a las tradiciones y culturas de los pueblos interesados, a fin de darles a conocer sus derechos y obligaciones, especialmente en lo que atañe al trabajo, a las posibilidades económicas, a las cuestiones de educación y salud, a los servicios sociales y a los derechos dimanantes del presente Convenio.
2. A tal fin, deberá recurrirse, si fuere necesario, a traducciones escritas y a la utilización de los medios de comunicación de masas en las lenguas de dichos pueblos.

Art. 31:

Deberán adoptarse medidas de carácter educativo en todos los sectores de la comunidad nacional, y especialmente en los que estén en contacto más directo con los pueblos interesados, con objeto de eliminar los prejuicios que pudieran tener con respecto a esos pueblos. A tal fin, deberán hacerse esfuerzos por asegurar que los libros de historia y demás material didáctico ofrezcan una descripción equitativa, exacta e instructiva de las sociedades y culturas de los pueblos interesados.

En el ámbito nacional tenemos:

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en el referéndum del 28 de septiembre del año 2008, en el Título I, Elementos Constitutivos del Estado, en el capítulo primero correspondiente a los Principios Fundamentales, en el Art. 2, párrafo segundo establece que, “El castellano es el idioma oficial del Ecuador; el castellano, el kichwa y el shuar son idiomas oficiales de relación

intercultural. Los demás idiomas ancestrales son de uso oficial para los pueblos indígenas en las zonas donde habitan y en los términos que fija la ley. El Estado respetará y estimulara su conservación y uso”.

En el título II, en lo que concierne a Derechos, en el capítulo IV correspondiente a los Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, en el Art. 57, el numeral 14 en el marco de los derechos colectivos se reconoce y garantiza “Desarrollar, fortalecer y potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe con criterio de calidad, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior conforme a la diversidad cultural para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje”.

En el título VII relacionado al Régimen del Buen Vivir, en el capítulo primero referente a Inclusión y Equidad, en su sección primera respecto a Educación, en el Art. 347, numeral 9 establece como responsabilidad del Estado “Garantizar el sistema de educación intercultural bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural, bajo la rectoría de las políticas públicas del Estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades”.

La Ley de Educación y su reglamento.

En 1988, a través del decreto ejecutivo 203 se reforma el Reglamento general de la Ley de Educación y se responsabiliza a la Dirección Nacional Indígena Intercultural Bilingüe el manejo de la educación intercultural bilingüe en el país, liderado por la primera autoridad que es el Director Nacional de Educación Indígena.

En 1992, a través de la Ley 150, se expide la Ley reformativa a la Ley de Educación, donde se considera a la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, como entidad especializada en culturas y lenguas aborígenes, al tiempo que eleva a la categoría de organismo técnico, administrativo y financiero descentralizado con su propia estructura orgánico-funcional, que garantizará la participación en todos los niveles e instancias



de la administración educativa, de los pueblos indígenas en función de representatividad.

Jerárquicamente, luego tenemos los decretos, los Acuerdos Ministeriales, las resoluciones y los reglamentos, que la EIB en sus diferentes ámbitos de su competencia, desde su creación, hasta la actualidad ha venido instrumentando para su funcionamiento.

A nivel de los CECIBs y las Unidades educativas un instrumento importante es el **Reglamento Interno**⁴⁰, que se constituye un instrumento administrativo descentralizado para el funcionamiento de las instancias educativas conforme a sus particularidades.

Estructura Organizativa del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe:

A nivel organizativo y participación de los pueblos y nacionalidades en el proceso educativo intercultural bilingüe se da en el ámbito nacional a través de la Comisión Nacional⁴¹ de EIB, instancia creada mediante el Art. 9 del Acuerdo Ministerial #. 2942, del 30 de marzo del 2002 y promulgado en el registro oficial #. 54 del 7 de abril del 2002.

40.-Instrumento administrativo, técnico y organizativo que encamina y particulariza el desarrollo educativo en el CECIB.

41.-Instancia encargada de definir las políticas y directrices para el desarrollo de la educación bilingüe y de la interculturalidad de la sociedad ecuatoriana, proponiendo alternativas educativas. Esta comisión tiene la facultad de ejecutar los procesos de: rendición de cuenta y de elección del Director de la DINEIB.

Según el reglamento para el funcionamiento de la comisión de educación intercultural bilingüe expedido mediante Acuerdo Ministerial #. 200 del 24 de octubre del 2001, en su Art. 7 establece como funciones de la comisión las siguientes actividades:

- a) Proponer a la Dirección Nacional temas y mecanismos para la implementación de procesos de evaluación,
- b) Participar en la planificación de las actividades anuales de la DINEIB,
- c) Vigilar por el cumplimiento de los objetivos de la Educación Intercultural Bilingüe,
- d) Colaborar en la solución de los Problemas que se presenten en las direcciones provinciales y en los centros educativos con respecto al buen funcionamiento del sistema educativo,
- e) Analizar la documentación de las candidatos y seleccionar, para su designación como Director Nacional, a la persona que cumpla con los siguientes requisitos, además de los que establecen las leyes y reglamentos de educación

La comisión Nacional de Educación Intercultural Bilingüe está conformada por las siguientes nacionalidades:

Nacionalidad Kichwa	Nacionalidad Sápara
Nacionalidad Shuar	Nacionalidad Awa
Nacionalidad Achuar	Nacionalidad Chachi
Nacionalidad Siona	Nacionalidad Ts'achila
Nacionalidad Secoya	Nacionalidad Epera
Nacionalidad Cofán	Nacionalidad Shiwiar
Nacionalidad Waorani	

Comisión Provincial de EIB:

A nivel provincial, con el propósito de lograr la participación y representación de los actores comunitarios en el proceso educativo intercultural bilingüe se ha establecido la comisión provincial de EIB, instancia que están conformados por los representantes de las organizaciones cuyo ámbito de acción e intervención es a nivel provincial. La Comisión Provincial de EIB está conformada por las siguientes organizaciones provinciales:

Unión de Pueblos y Comunas Campesinas Cañaris	UPCCC
Unión de Organizaciones Campesinas del Cañar	ASOAC
Asociación de Indígenas Evangélicos del Cañar	AIEC

También lo conforma la máxima autoridad educativa de la provincia, representada por el Director Provincial de Educación Intercultural Bilingüe, quien lo preside.

Luego de haber realizado la lectura de los temas, responda las siguientes preguntas:

¿Cómo se consiguió la creación de la EIB?:

.....

.....

.....

.....



.....
.....
¿Cuáles fueron los principales protagonistas para la creación de la EIB a nivel local provincial y nacional?:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Qué lecciones nos ha traído los 20 años de vigencia de la EIB y cuál es nuestro reto?

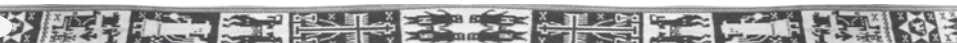
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Enumere los instrumentos jurídicos y normas legales que garantizan la vigencia de la EIB.....

.....
.....
.....
.....
.....

Que prácticas de gestión educativa intercultural se visibilizan en el centro educativo?

.....
.....
.....
.....
.....
.....



¿Cuáles son los ámbitos de la gestión educativa y enumere acciones emprendidas en el centro educativo

.....
.....
.....
.....
.....

B. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Luego de conversar con los compañeros maestros, con la autoridad del establecimiento educativo, con los dirigentes y con su apreciación, escriba los aportes de la Educación Intercultural Bilingüe en la comunidad, en la parroquia, en la provincia y el país:

.....
.....
.....
.....
.....

Analizo con mis compañeros docentes las normas y marco jurídico que garantiza la vigencia de la EIB

.....
.....
.....
.....
.....

Con los compañeros docentes de CECIB, planificamos estrategias de gestión que posibiliten prácticas educativas interculturales bilingües conforme establece los principios y fines de la EIB

.....
.....
.....
.....
.....

En el ámbito de la gestión educativa destaco los aspectos positivos emprendidos en el CECIB

.....
.....
.....
.....
.....

Que aspectos de la gestión educativa habrá que mejorar en el CECIB, así como también en el ámbito provincial y nacional

.....
.....
.....
.....
.....

La política y cambios recientes en el sistema de EIB impuesto por el gobierno, como afecta al desarrollo de los procesos integrales y participativos.

.....
.....
.....
.....
.....

Que estrategias administrativas, pedagógicas y organizativas propone para el desarrollo de la EIB, frente a los últimos acontecimientos.

.....
.....
.....
.....

C. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Cuáles son las ventajas de la participación comunitaria y la organización en los procesos educativos desarrollados a nivel nacional, provincial y comunitaria?

.....
.....



.....
.....

¿Qué comentarios proporcionaría respecto a la participación de la comisión nacional y provincial en el desarrollo de los procesos de la EIB?

.....
.....
.....

¿Cuáles serían las acciones pendientes respecto al desarrollo de la EIB en el contexto nacional, provincial y comunal?

.....
.....
.....

Elabora una propuesta de Gestión Educativa Intercultural basado en las formas de vida propias aplicable al centro educativo donde trabaja.

D. SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En reuniones comunitarias abordar el tema de la EIB, considerada ésta como un derecho de los pueblos y nacionalidades y particularmente del pueblo Cañari.

.....
.....
.....

Socialice a la comunidad educativa la propuesta de gestión educativa intercultural a implementarse en el CECIB.



AUTOEVALUACIÓN:

Desde su práctica y experiencia, cree un concepto de interculturalidad aplicada a la educación.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

La EIB surge como respuesta a

.....
.....
.....

La descentralización y la desconcentración se refieren a:

.....
.....
.....
.....
.....

Enlace los principios que rigen el rol directivo:

Tiene claridad sobre la Misión y Visión de la institución; participar activamente en la elaboración de los planes, asigna tareas diversas en función de las competencias de cada persona y las necesidades de la institución;

Pedagógico

Se constituye en facilitador y promotor de una práctica educativa coherente, con metodologías adecuadas a las necesidades de los estudiantes y del sistema.

Culturall



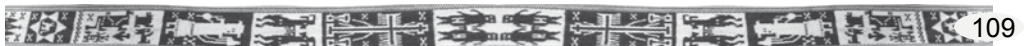
Propicia las relaciones humanas tanto dentro de la institución como fuera de la misma; tiene habilidades para el liderazgo; para la comunicación oral y escrito; para el manejo y resolución de conflictos; para motivar y auto motivarse; y maneja las relaciones interpersonales.	Simbólico
Define, articula, refuerza los valores compartidos que dan a la institución y a la comunidad identidad.	Humano
Promueve el diseño y desarrollo del plan curricular al interior del centro educativo.	Técnico pedagógico
Proporciona claridad, consenso y compromiso respecto a los objetivos fundamentales de la institución y del sistema educativo.	Técnico

Complete las ideas relacionadas a los estilos de gestión educativa:

El desempeño basado en las relaciones interpersonales y el contacto con actores educativos corresponden al estilo.....

El estilo administrativo..... se caracteriza por tener una estructura organizativa jerárquica, a través del cual se adoptan decisiones y fluyen la información.

La imposición de sus decisiones sin importar las propuestas alternativas corresponde al estilo



BIBLIOGRAFÍA:

Andrade Bolívar y Melchor Duchi

2001 Los procesos de Gestión Administrativa y Pedagógica del Núcleo “Nataniel Aguirre” de Colomi, Cochabamba - Bolivia.
Hacia una Perspectiva de Redes de EIB en Suscal.
Tesis presentada a la Universidad Mayor de San Simón, en cumplimiento parcial de los requisitos para la obtención del título de Magíster en Educación Intercultural Bilingüe, con las menciones en Planificación y Gestión Educativa y Formación Docente.

Arratia J. marina

2006 Gestión Educativa en el Contexto de la EIB. Modulo 3. Programa de Fortalecimientos de Liderazgos Indígenas. Cochabamba-Bolivia.

Bardiza Ruiz Teresa

1997 “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares”
Revista Iberoamericana de Educación # 15. Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura OEI.

Braslavsky Cecilia y Felicitas Acosta

2004 La Formación de competencias para la gestión y la política educativa: Un desafío para la educación superior en América Latina. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 2e.

Casassus Juan

1997 Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En La Gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional “Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa” Santiago, Chile, 13-14 noviembre.

Casassus Juan

2000 Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B) UNESCO, Chile.

Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe
1993 Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, Quito-Ecuador

Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe
2007 Reglamento para la gestión y organización de las redes de centros educativos comunitarios interculturales bilingües (R-CECIBs)

Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe
2004 Plan de Desarrollo de la Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador.
Propuesta metodológica.

González Palma José Luis
s/a De la Gestión Pedagógica a la Gestión Educativa. Una Tarea Inconclusa.

Guedez Víctor
s/a La Planificación Estratégica de la Cultura y la Educación. Extracto de un capítulo del libro “Calidad, Cultura y Educación”

López Luis Enrique
2001 La Cuestión de la Interculturalidad y la Educación Latinoamericana. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. UNESCO. ED-01/ PROMEDLAC VII/Documento de Apoyo

Mariela Macri
s/a Descentralización educativa y autonomía institucional: ¿constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de las escuelas públicas de la ciudad de buenos aires? Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Montaluisa Luís
2008 Trayectoria Histórica de la Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador. En: Educación Intercultural Bilingüe y Participación Social. Normas legales-Ecuador. CARE-Contrato Social por la Educación



Pierre Bourdieu

s/a Espíritus de Estado. Génesis y Estructura del Campo Burocrático

Schiefelbein Ernesto, A:M: Corvalán, S. Peruzzi, S. Heikkinene I. HAussman
1995 Calidad de la Educación, Desarrollo, Equidad y Pobreza en la Región
1980-1994. Proyecto Principal de la Educación en América Latina y el
Caribe. Boletín 38. Santiago de Chile.

Tello César Gerónimo

2008 Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión Educativa, realidad
y política. Revista Iberoamericana de Educación. Edita Organización
de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura.

Quishpe Lema Cristóbal

1998 Elementos Básicos para la Gestión Educativa: pedagogía, didáctica
currículo y rendición de cuentas. Fundación Hanns Seidel/Instituto
para el desarrollo social y de las investigaciones científicas INDESIC,
Quito Ecuador.

Quiroz Miranda Sergio

2008 Ocho ensayos y una entrevista para la reconstrucción de la utopía del
Siglo XXI. Otro mundo es posible México.

Sander Benno

1996 Gestión Educativa y Calidad de Vida. Implicaciones para América
Latina. Versión revisada del capítulo III del libro de Gestión Educativa
en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento,
Buenos Aires, Editorial Troquel.

Carrillo Muela Rodrigo A.

2005 Control de Gestión en el sector público e indicadores de gestión.
Documento de capacitación, Contraloría General del Estado.

Organización Internacional del Trabajo

s/a Convenio 169

Pagano Claudia Marisa

s/a El Rol Directivo en la Gestión Escolar

Palladino Enrique y Leonardo E. Palladino

1998 Administración Organizacional: Calidad-Capacidad-Evaluación.
Editorial Espacio. Buenos Aires.

Sepúlveda Parra Carmen; Mario Lagomarsino Barrientos; Andrea Bahamondes Canales; Javier Romero Ocampo.

2006 Estilos de Gestión y Administración en Educación Asociados con Estrategias del CPEIP para Formación Continua del Profesorado. UCSH-Universidad Católica Silva Henríquez Santiago de Chile.

SIISE, Versión 3.5

Vélez V. Catalina

2008 Marco Legal de la Educación Intercultural Bilingüe en el Ecuador. En Educación Intercultural Bilingüe y Participación Social. Normas Legales-Ecuador. Care/Contrato Social por la Educación, Quito-Ecuador.



