

PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y EDUCACIÓN PARTICIPATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LOS DISTRITOS DE HUAROCHIRÍ

Claude Edson Yauyo

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad peruana ha sufrido veinte años de terrorismo y una década con un alto grado de corrupción que ha debilitado la institucionalidad social y provocado una grave pérdida de valores. Esta situación ha repercutido en el campo educativo y con mayores estragos en la educación para la población rural.

Para situarnos en la problemática que motiva nuestro proyecto y que no es otra sino la de la deficiente gestión educativa en 20 distritos rurales de la Provincia de Huarochirí (Región Lima) pertenecientes a la jurisdicción de la Diócesis de Chosica, debemos empezar por considerar el contexto en que se desarrolla.

Según el INEI Censo de 1993, en el Perú el 50.3% de la población rural está en situación de pobreza extrema, condición que afecta al 9.7% de la población urbana. Los más pobres entre los pobres son las mujeres del campo jefes de hogar, que representan el 46.3% de los pobres extremos. La pobreza y la pobreza extrema, se han incrementado mucho en los últimos años como consecuencia del modelo económico excluyente predominante en la década pasada. Tomando en cuenta el indicador del NBI, el INEI dividió a los 1,793 distritos existentes en 1993 en cinco estratos correspondiendo al estrato I las características de menor riqueza y, al estrato V las de mayor riqueza. Los estratos poseen características diferentes, en el caso de los más pobres existe un menor acceso a servicios básicos como agua potable, desagüe y luz eléctrica.

La Diócesis de Chosica, con apenas diez años de creación, se ubica en la zona Este de Lima. El año 2003, le fueron anexados veinte¹ de los treinta y dos distritos de la Provincia de Huarochirí pertenecientes a la Región Lima. Esta provincia se encuentra ubicada en la parte central y oriental del Departamento de Lima y su extensión territorial es de 5,657.9 Km² y con una población proyectada al 2007 de 64,532 habitantes y una densidad poblacional del 11 habitantes por Km. Este territorio cuenta con la presencia de ríos con regular caudal como el Rímac, Lurín y Santa Eulalia, y su geografía está dividida por la presencia de altas montañas, con niveles de entre 4,000 y 5,000 msnm.

¹ Matucana, Callahuanca, Carampoma, Chicla, Huachupampa, Huanza, Laraos, Ricardo Palma, San Andrés de Tupicocha, San Antonio, San Bartolomé, San Damián, San Juan de Iris, San Mateo, San Mateo de Otao, San Pedro de Casta, Sta. Cruz de Cocachacra, Santa Eulalia, Santiago de Tuna y Surco.

Esta provincia presenta zonas marcadas por fuertes desigualdades. Según metodología de FONCODES², de los veinte distritos de la Provincia de Huarochirí pertenecientes a la jurisdicción de nuestra Diócesis, existen 4 distritos con nivel muy pobre (San Andrés de Tupicocha, San Damián, Santiago de Tuna y San Antonio), 9 distritos en situación de pobres (Huanza, San Pedro de Casta, Huachupampa, Surco, San Mateo de Otao, Carampoma, San Mateo, San Bartolomé y Laraos), en la categoría de vida regular se encuentran 7 distritos rurales (Ricardo Palma, Matucana, Chicla, San Juan de Iris, Santa Eulalia, Santa Cruz de Cocachacra y Callahuanca).

2. POBLACIÓN RURAL

La población rural de Huarochirí se ubica en centros poblados, comunidades y caseríos. Tiene un alto nivel de dispersión, aislamiento y dificultad para la comunicación. De los 20 distritos, 4 tienen menos de 500 habitantes (Huachupampa, Laraos, San Juan de Iris y Santiago de Tuna), 4 no alcanzan los 1000 (Callahuanca, Carampoma, Huanza y San Pedro de Casta), y el resto si alcanzan a superar los 1000 hab., siendo el distrito de mayor población por su cercanía a la capital y facilidad de acceso, Santa Eulalia con 10,449 hab.

El escenario de la ruralidad en la zona de intervención del proyecto es diverso y complejo. En un mismo espacio geográfico, comunidades o pueblos se diferencian por el acceso a recursos y la articulación con centros urbanos más cercanos, así como por particularidades culturales. Esta diferenciación esconde inequidades reales en el acceso a los beneficios de la modernidad, en el desarrollo de una ciudadanía plena y el ejercicio de los derechos que se tiene antes la ley.

La población se dedica fundamentalmente a la agricultura de productos de pan llevar y frutícolas que abastecen a las ciudades intermedias de la región y que se orientan al autoconsumo; también a la ganadería de vacunos, ovinos y auquénidos en menor cantidad. Hay quienes trabajan en grandes enclaves mineros como es el caso de pobladores de distritos como Chicla, San Mateo de Huanchor, Sta Cruz de Cocachacra; y, sobre todo participan en actividades artesanales. La población obtiene sus ingresos principalmente de la actividad agrícola y ganadera aunque también hay un nuevo impulso hacia la actividad turística aprovechando la belleza de su accidentada geografía y su biodiversidad y la riqueza en zonas arqueológicas.

En el área rural como la de Huarochirí, la pobreza afecta al 78.4% de su población y 51% de los habitantes rurales son pobres extremos. El poder adquisitivo de las familias rurales no llega ni al 50% de los hogares de Lima metropolitana, esto hace que el costo estimado de la canasta básica en el ámbito rural represente un 70% del gasto total.

La pobreza genera desnutrición crónica de los niños menores de 6 años. En el área rural alcanza una tasa de 48,5% frente a 18% en zonas urbanas.

Gran cantidad de niños y jóvenes trabajan en actividades agrícolas, pecuarias, artesanales y domésticas. Este trabajo es rutinario, de muy baja productividad y escasa rentabilidad. Además es causa de la inasistencia a clase y en el bajo rendimiento escolar.

² FONCODES: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social

3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO

El sistema educativo peruano se organiza en etapas, niveles, modalidades, ciclos y programas.

ETAPAS	NIVELES	MODALIDADES
Educación Básica	Inicial (0-5 años)	Regular
	Primaria (duración 6 años)	Alternativa: Alfabetización.
	Secundaria (duración 5 años)	Especial
Educación Superior		

3.1. Gestión

El sistema educativo peruano tiene más de 60 mil Instituciones Educativas, más de 18 mil programas no escolarizados y más de 400 mil docentes tanto estatales como particulares y llega a 30 mil centros poblados aproximadamente.

En la zona de intervención del Proyecto contamos con 88 Instituciones Educativas primarias, 29 secundarias, 786 docentes y 11,511 alumnos ubicados en diferentes contextos³

IE	RURAL	URBANO MARGINAL	ASENTAMIENTO HUMANO	TOTAL:
PRIMARIA	54	27	7	88
SECUNDARIA	7	19	3	29

Las Instituciones Educativas beneficiadas con el proyecto se dividen geográficamente en tres cuencas y están distribuidas de la siguiente manera:⁴

	CUENCAS		
	SANTA EULALIA	RÍMAC	LURÍN
NIVEL PRIMARIO	36	40	12
NIVEL SECUNDARIO	12	13	4

Las principales instancias de gestión educativa son:

- La Institución Educativa (IE) que es todo Centro, Programa o Instituto Educativo.
- La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL),
- La Dirección Regional (DRE) Los directores regionales son elegidos por concurso público a cargo de cada gobierno regional y dependen administrativa y funcionalmente de éste
- El Ministerio de Educación.

Otras instancias secundarias

Como órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana funciona el Consejo Educativo Institucional, a nivel de centro educativo y en las UGEL, el Consejo Participativo Local de Educación que tiene entre sus funciones la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Local en su jurisdicción.

Las Redes Educativas Institucionales son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca. En el ámbito rural hay un Consejo Educativo Institucional por red.

³ Ver anexo. Cuadros 1,2, 4,5 y 6

⁴ Ver anexo. Cuadro 3

3.2. Estructura de Financiamiento

Actualmente el estado peruano invierte el 3,4% del Producto Bruto Interno (PBI) y se ha propuesto un aumento progresivo hasta alcanzar una inversión del 6% del PBI. Con el gasto público se está financiando básicamente las remuneraciones docentes y no es posible asignar mayores recursos a las escuelas. Sólo un 13% se destina a la compra de bienes y servicios. En cuanto a inversión por alumno en el Perú es bastante baja, hacia el 2000 se gastaba 278 dólares, mientras que en países como Corea es de 6 mil dólares y en Chile de 1 mil 500 dólares.

3.3. Cobertura educativa

El sistema educativo peruano ha incorporado a la mayor parte de la población en edad de estudiar aunque sin brindar la calidad esperada. En el caso de las zonas rurales más alejadas, la demanda ha sido cubierta especialmente en centros unidocentes y multigrado. Sin embargo, hay niños que no van a la escuela debido a su limitada situación económica. El 8,2% de varones y el 14,2% de mujeres no han tenido acceso a la educación. Un alto porcentaje ha abandonado el sistema poniendo en evidencia que éste no es capaz de retenerlos ni de volverlos a incorporar.

3.4. Características de la atención educativa en el área rural

- a) La escuela unidocente y multigrado: La escuela unidocente tiene un solo profesor que atiende a diversos grados y es director de la misma, la polidocente multigrado, dos o más docentes, cada uno de los cuales atiende a más de un grado; y la polidocente completa, en cada grado hay un docente o más.
- b) Población rural atendida: En el área rural, el 89,3% de alumnos de escuelas unidocentes, son de este ámbito así como el 77,5% de asistentes a multigrado, y el 19% de los polidocentes completos.
- c) El currículo y los contenidos: El maestro rural aplica un currículo único, urbano que no llega a comprender y menos a diversificar para adecuarlo a la realidad cultural y lingüística.
- d) Proceso de enseñanza-aprendizaje: La práctica docente en la escuela rural es mayoritariamente tradicional. La programación y desarrollo de las actividades se caracteriza por la falta de claridad en los propósitos enfatizando la transmisión de contenidos expositivos dado por el profesor.
- e) El tiempo escolar: En el área rural la mayoría de las escuelas funcionan sólo en el turno de la mañana, las hay también con horario mañana y tarde, sólo en la tarde y con horario continuo mañana y tarde. A pesar de haberse establecido mil horas de clase al año como mínimo para la primaria, y 1070 para la secundaria, en el área rural se llega con dificultad a 400 al año.

Por otro lado se plantea también la necesidad del uso flexible del tiempo, sobre todo para atender grupos en desventaja (en riesgo de fracaso escolar) o que trabajan o que se reincorporan a la escuela.

3.5. Impacto del sistema educativo en la población rural

En el Perú, la escuela no ha logrado brindar la igualdad de oportunidades, ni compensar las diferencias, al contrario, pareciera, que es un instrumento para mantenerlas. Los niveles socioeconómicos siguen determinando el nivel de logros educativos de los padres. La educación en el área rural es la menos favorecida como se ve en los índices de ingreso, permanencia, egreso y logro de aprendizajes.

- a) Bajos logros de aprendizaje: En las escuelas rurales los logros educativos son bajos. Las escuelas no logran cumplir su función alfabetizadora.
- b) Brechas de género: Las brechas de género no son significativas en el área urbana pero sí en la rural, donde no existen en el ingreso, pero las niñas son las que más se retrasan sobre todo en los últimos años de primaria. En el área rural sólo el 14% logra concluir la secundaria y se presenta también las brechas de género a favor de los hombres.
- c) Analfabetismo: En el área rural la tasa de analfabetismo es de 24,8%, y por género la tasa de analfabetismo de los hombres es de 6,1% y la de las mujeres, 17,9%. Hay dos millones, mayores de 15 años, que no saben leer ni escribir. El grupo vulnerable sigue siendo el de las mujeres de las áreas rurales a pesar de tener tasas similares a los varones en el acceso a la educación básica. 70% de las personas analfabetas se encuentran en el área rural y el 80% son mujeres.

La alfabetización de los niños y adultos exige actualmente aprender el uso de la computadora y la cultura informática. La brecha está en ascenso y está creando otro tipo de analfabetismo, el digital.

4. EL PROYECTO

4.1. Planteamiento del problema:

Dado el contexto de la zona de intervención y la aplicación de una encuesta⁵ se logró definirlo de la siguiente manera:

Deficiente gestión educativa al interior de las IE públicas del nivel Primario y Secundario de la zona, manifestada en carencias significativas en:

- Planificación Estratégica.
- Monitoreo y Evaluación de la Organización
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Autoridad y Liderazgo

Objetivo:

El proyecto está orientado a fortalecer el capital humano y social en los distritos de Huarochirí mediante el mejoramiento de la calidad y gestión de la educación en las Instituciones Educativas Públicas.

Población objetivo:

Docentes y profesionales de la zona de intervención, interesados en participar proyecto de mejora de la calidad y gestión educativa, dando prioridad en la participación del programa a la mujer

⁵ Ver anexo. Cuadros 7 y 8

Resultados esperados:

Resultado 1: Revertir el fracaso escolar en las IE de las zonas de mayor pobreza socio-económica de la región, transformándolas en escuelas exitosas, cuya gestión eficaz y eficiente, logre un aprendizaje de calidad en sus alumnos y se conviertan en escuelas abiertas, con espacios de participación, inclusivas, no discriminadoras e integradoras de la diversidad.

Resultado 2: Convertir a las escuelas de la región en espacios propicios para el empoderamiento y liderazgo de la mujer en los diferentes roles de participación, tanto al interior de su IE como de la comunidad.

Actividades:

Capacitación de la población objetivo en temas de Gestión Educativa mediante el desarrollo de cursos para orientarlos a la mejora de la calidad educativa.

1. Gestión de la Calidad.
2. Calidad de las Instituciones Educativas.
3. Gestión de Recursos Humanos.
4. Desarrollo Organizacional.
5. Evaluación Institucional
6. Gestión de proyectos de mejora de la calidad educativa.

Al concluir los cursos los participantes contarán con una:

- Especialización integral para elevar la competitividad profesional e institucional.
- Capacitación en gestión de la calidad aplicada al ámbito educativo.
- Asesoría personalizada para el desarrollo de proyectos de mejora de la calidad educativa.
- Documentación actualizada en temas de gestión de la calidad y gestión de proyectos.

Monitoreo de la aplicación del programa en las IE en donde los participantes están desarrollando su práctica profesional.

Los participantes serán monitoreados y asesorados en:

- La elaboración del marco conceptual de calidad en su IE.
- La identificación de la Cultura Organizacional de su IE.
- El diseño de la auto evaluación institucional y su aplicación en la IE donde trabaja.
- El diseño e implementación de un proyecto de mejora de la calidad de su IE.

Evaluación de resultados de impacto social del proyecto

Los resultados de impacto social que esperamos alcanzar y sobre los que se centra la evaluación del Proyecto son:

1. Fortalecer la eficiencia en la gestión educativa de las IE primarias y secundarias rurales.
2. Promover la calidad educativa en las IE primarias y secundarias respetando y aceptando la diversidad cultural para contribuir a una relación igualitaria y de intercambio equitativo.
3. Otorgar a los directores y docentes de las instituciones educativas primarias y secundarias, niveles de decisión, vinculados a la gestión de recursos humanos y financieros.
4. Incrementar el acceso a la educación para las zonas rurales, tanto en el nivel primario como en el secundario.

5. Garantizar la calidad de la educación que reciben niñas y adolescentes, expresada en el logro de aprendizajes significativos y pertinentes, así como la articulación de las capacidades fundamentales, de áreas y específicas, y por ende dar solución a los problemas pedagógicos mediante un tratamiento curricular.
6. Garantizar la atención diversificada a sus necesidades.
7. Lograr igualdad de oportunidades en la cobertura de la matrícula, promoviendo el ingreso oportuno y la permanencia en la escuela.
8. Promover la equidad de género desarrollando estrategias que erradiquen las prácticas de discriminación.

Sistematización de experiencias y producción de Información

Orientada a analizar el entramado social que contextualiza el proyecto y la influencia positiva y negativa que éste haya podido tener para el fortalecimiento del capital humano y social de las comunidades de la zona de intervención y a producir una información pertinente que pueda ser utilizada en la elaboración de otros proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

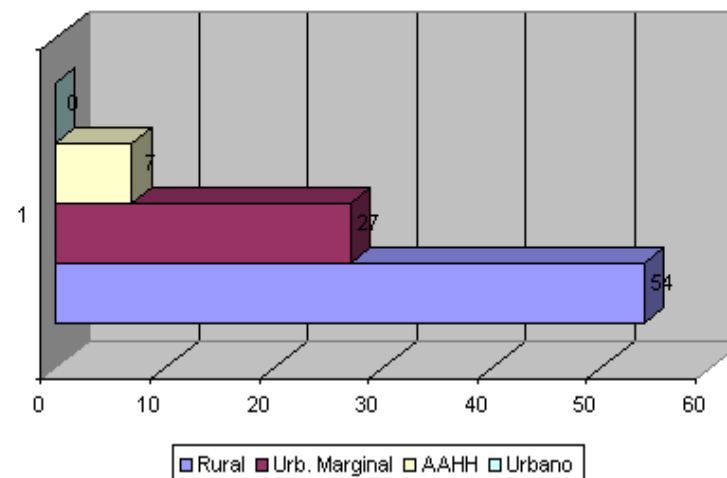
- Farro, F. (1995). *Gerencia de Centros Educativos, Hacia la calidad total*.
- Walton, M. (1992). *Cómo administrar con el Método Deming*. NORMA, Barcelona, 1992
- JUNGBLUTH, Carlos. En: revista «Administratio» No 16, 1994. Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Lima.
- CHADWICK, Clifton. El método Demming en el mejoramiento de la calidad educativa
- Periódico del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú, Lima 1994
- Tawfik, Louis y Chauvel, Alain M. Administración de la Producción. Nueva editorial Ineramericana, México 1984, p.62
- Cano Elena, Evaluación de la calidad educativa. Editorial La Muralla. 1998
- Gento Samuel, Instituciones educativas para la calidad total. Madrid, UNED. 1996.
- Gento Samuel, Implantación de la calidad total en instituciones educativas. Madrid, UNED. 1996
- Davis, Keith, Newstorm, Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill Interamericana editores. México D.F. 2000
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pearson – Prentice Hall. México D.F. 2004.
- Rivero Herrera, José. Políticas regionales andinas para el desarrollo de la escuela rural. Lima, Tarea 2005, 48 pp.
- Estudio sobre la educación para la población rural en Perú Preparado por Elliana Ramírez Arce de Sanchez Moreno
- <http://www.minedu.gob.pe/>
- <http://escale.minedu.gob.pe/>

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DISTRIBUIDOS POR ÁREAS

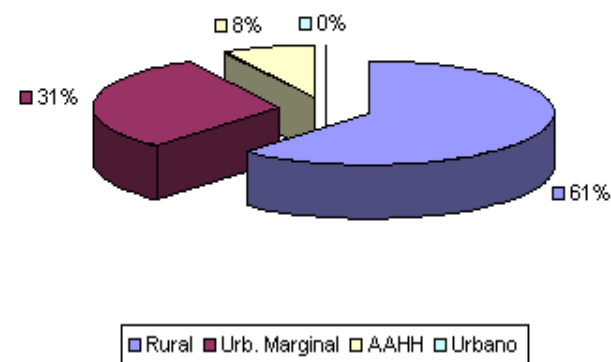
NIVEL PRIMARIO

Distrito	Cantidad de Instuciones Educativas			
	Rural	Urb. Marginal	AAHH	Urbano
Callahuanca	1	1	0	0
Carampoma	0	1	0	0
Huachupampa	2	0	0	0
Huanza	1	1	0	0
San Juan de Iris	1	0	0	0
Casta	3	0	0	0
Laraos	1	0	0	0
Santa Eulalia	3	2	2	0
Chaclla	5	8	4	0
Ricardo Palma	1	0	1	0
San Mateo Otao	7	0	0	0
Matucana	5	3	0	0
San Bartolomé	2	1	0	0
Santiago de Tuna	0	1	0	0
Tupicocha	8	0	0	0
San Damián	1	2	0	0
Cocachacra	0	2	0	0
Surco	4	1	0	0
San Mateo	6	1	0	0
Chicla	3	3	0	0
TOTAL	54	27	7	0
	88			

NIVEL PRIMARIO



NIVEL PRIMARIO



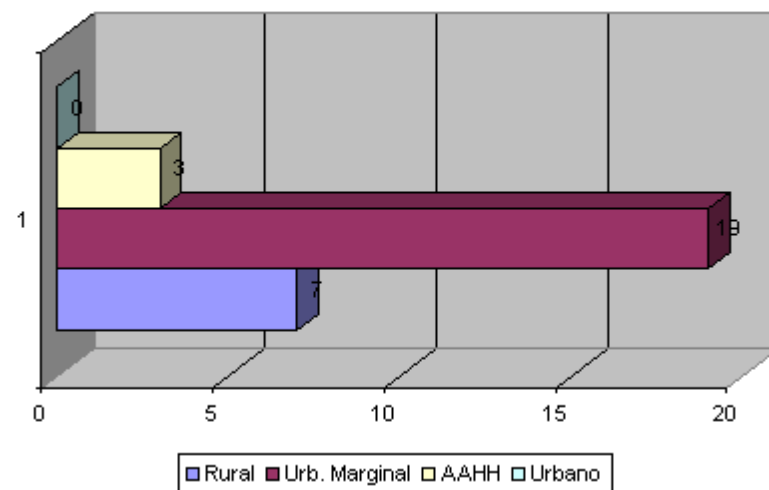
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DISTRIBUIDOS POR ÁREAS

NIVEL SECUNDARIO

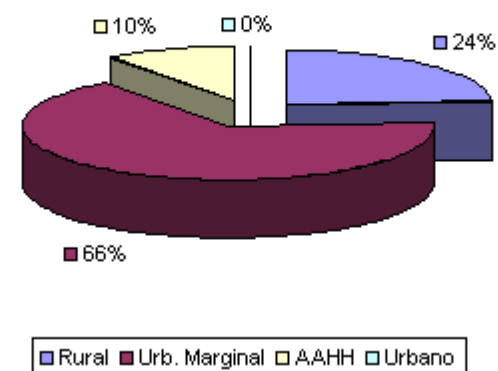
Distrito	Cantidad de Instituciones Educativas			
	Rural	Urb. Marginal	AAHH	Urbano
Callahuanca		1		
Carampoma		1		
Huachupampa	1			
Huanza	1			
San Juan de Iris	1			
Casta	1			
Laraos				
Santa Eulalia		2		
Chaclla		2	2	
Ricardo Palma		1	1	
San Mateo Otao	1			
Matucana		2		
San Bartolomé		1		
Santiago de Tuna		1		
Tupicocha	1			
San Damián	1	1		
Cocachacra		2		
Surco		1		
San Mateo		2		
Chicla		2		
TOTAL	7	19	3	0

29

NIVEL SECUNDARIO



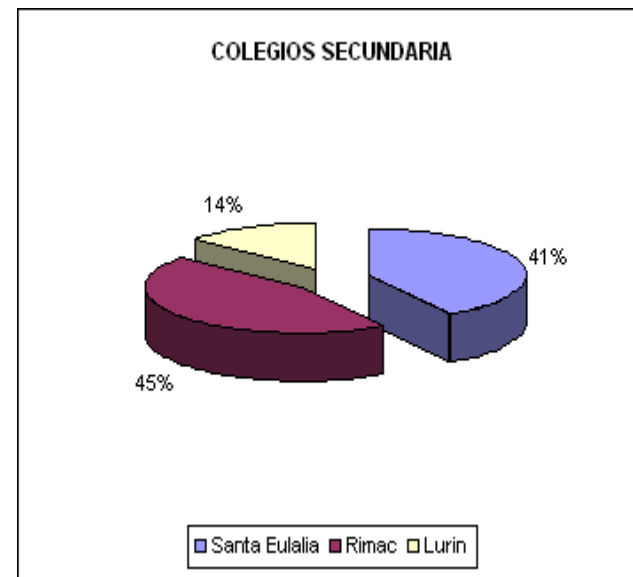
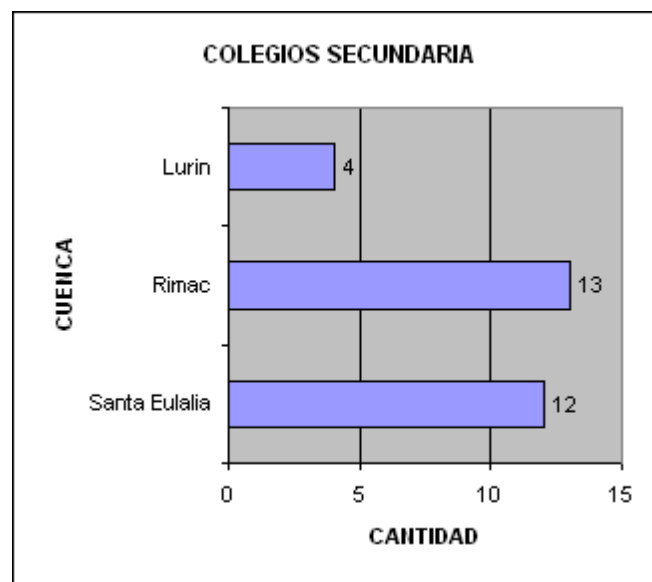
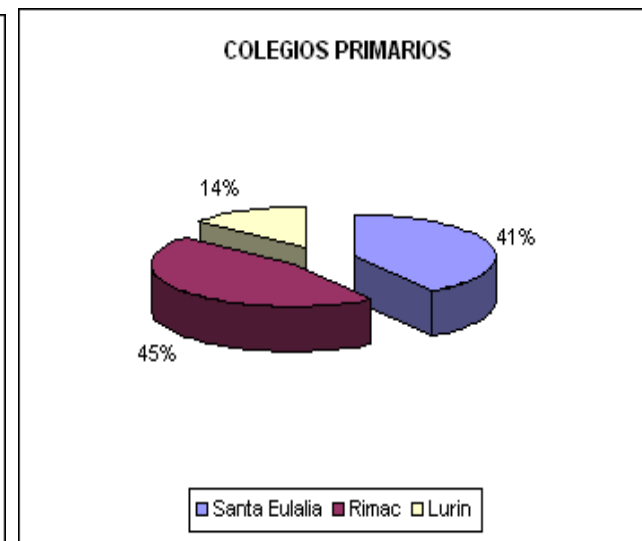
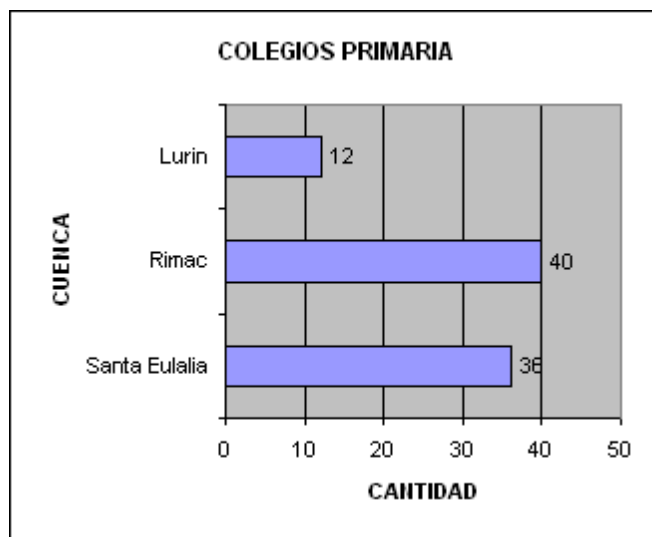
NIVEL SECUNDARIO



INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DISTRIBUIDAS POR CUENCAS

		PRIM.	SEC.
Cuenca Santa Eulalia	CALLAHUANCA	2	1
	CARAMPOMA	1	1
	HUACHUPAMPA	2	1
	HUANZA	2	1
	S.J.IRIS	1	1
	S. P. CASTA	3	1
	LARAOS	1	0
	SANTA EULALIA	7	2
	CHACLLA	17	4
Cuenca Rimac	RICARDO PALMA	2	2
	OTAO	7	1
	MATUCANA	8	2
	SAN BARTOLOMÉ	3	1
	COCACHACRA	2	2
	SURCO	5	1
	SAN MATEO	7	2
	CHICLA	6	2
Cuenca Lurin	TUNA	1	1
	TUPICOCHA	8	1
	SAN DAMIAN	3	2
TOTAL		88	29

CUENCA	T. PRIM	T. SEC.
Santa Eulalia	36	12
Rimac	40	13
Lurin	12	4



CANTIDAD DE ALUMNOS Y PROFESORES POR NIVELES Y ÁREAS

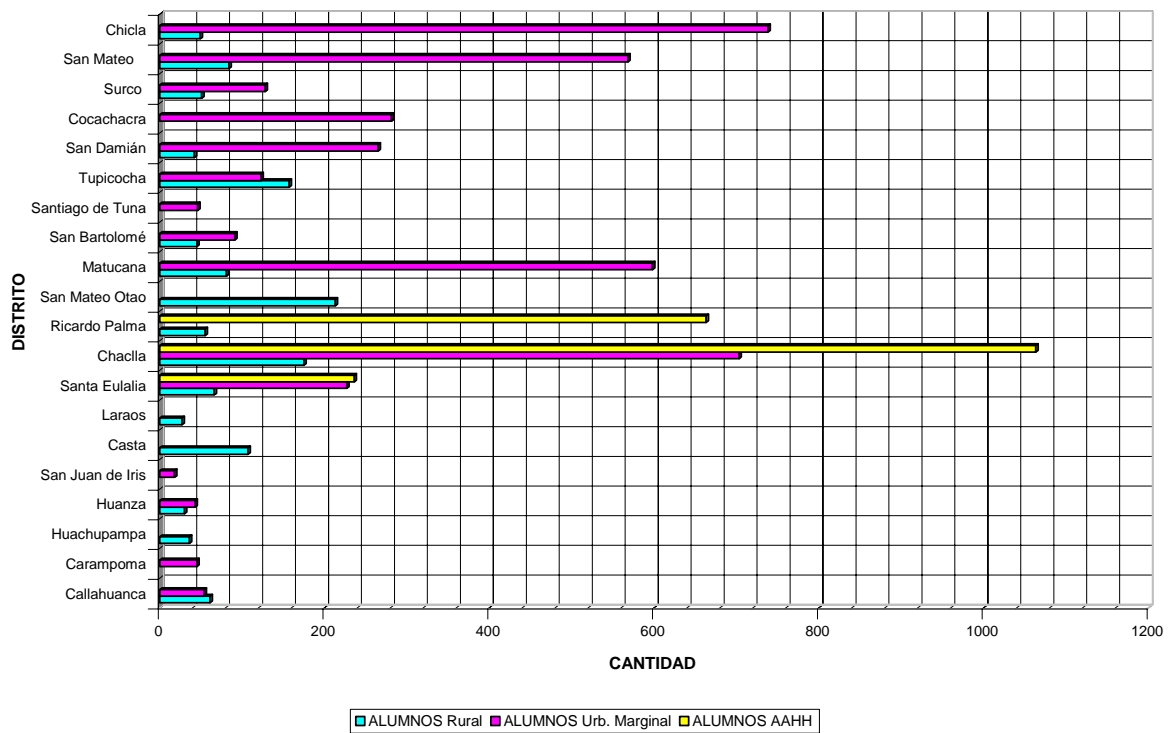
NIVEL PRIMARIO

Distrito	PROFESORES			ALUMNOS		
	Rural	Urb. Marginal	AAHH	Rural	Urb. Marginal	AAHH
Callahuanca	4	4		61	54	
Carampoma		3			45	
Huachupampa	3			36		
Huanza	2	4		30	43	
San Juan de Iris		2			18	
Casta	8			107		
Laraos	2			27		
Santa Eulalia	5	17	19	66	227	236
Chaclla	9	38	51	175	703	1063
Ricardo Palma	3		34	55		663
San Mateo Otao	15			213		
Matucana	6	35		81	598	
San Bartolomé	4	7		45	91	
Santiago de Tuna		3			46	
Tupicocha	10	6		157	123	
San Damián	4	18		42	265	
Cocachacra		17			281	
Surco	5	9		51	128	
San Mateo	6	32		84	568	
Chicla	4	39		49	738	
TOTAL	90	234	104	1279	3928	1962
	428			7169		

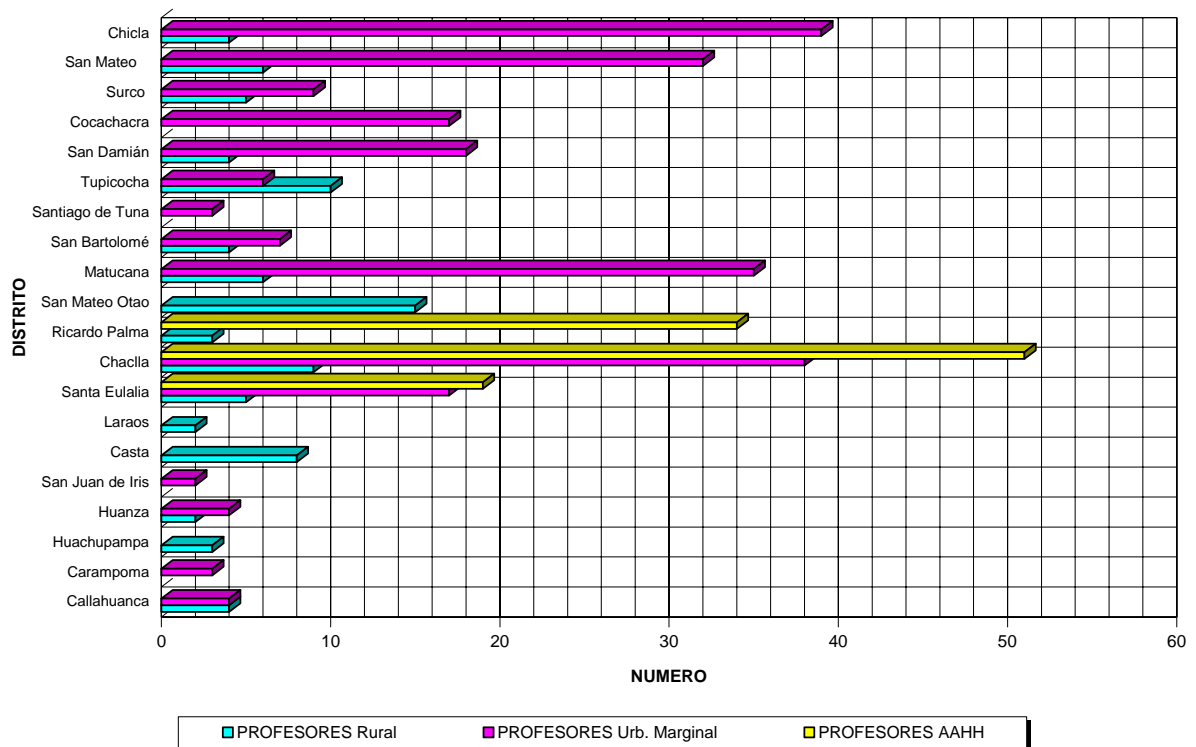
NIVEL SECUNDARIO

Distrito	PROFESORES			ALUMNOS		
	Rural	Urb. Marginal	AAHH	Rural	Urb. Marginal	AAHH
Callahuanca		8			70	
Carampoma		9			56	
Huachupampa	2			29		
Huanza	9			64		
San Juan de Iris	6			34		
Casta	10			96		
Laraos						
Santa Eulalia		36			438	
Chaclla		13	30		96	512
Ricardo Palma			28			512
San Mateo Otao	12			99		
Matucana		51			629	
San Bartolomé		13			66	
Santiago de Tuna		2			25	
Tupicocha		9			93	
San Damián		18			195	
Cocachacra		25			279	
Surco		11			83	
San Mateo		40			631	
Chicla		26			335	
TOTAL	39	261	58	322	2996	1024
	358			4342		

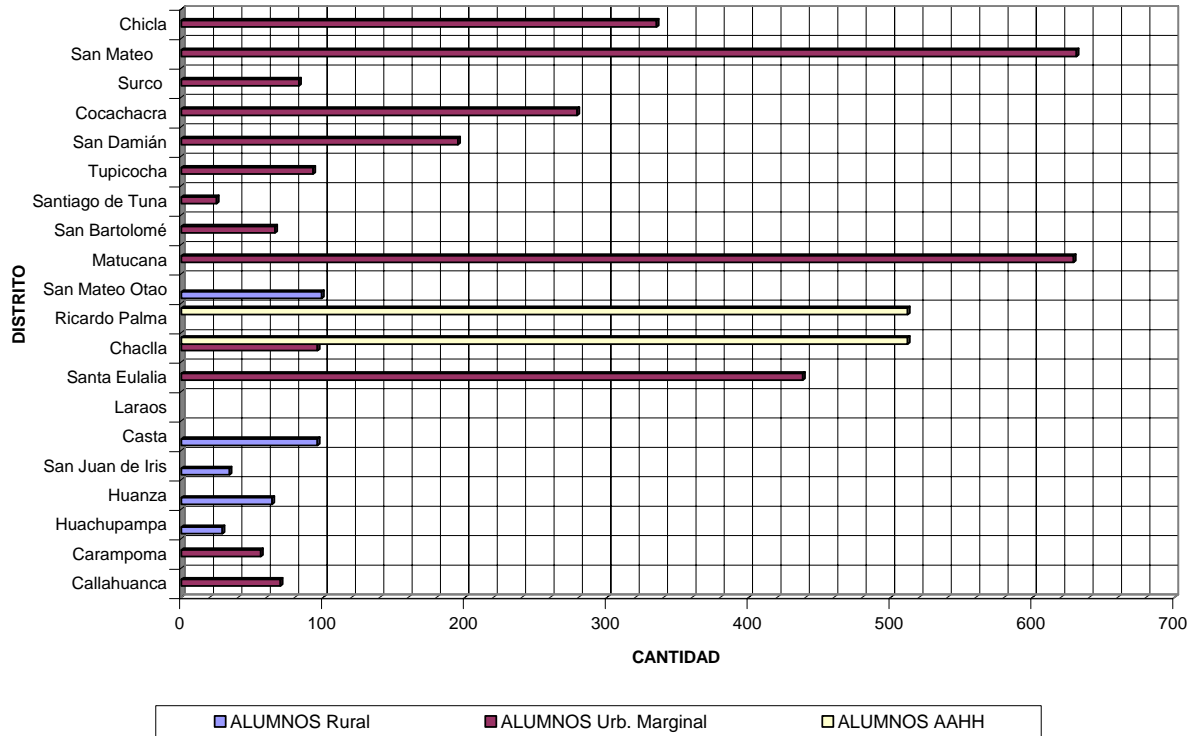
NIVEL PRIMARIO - ALUMNOS



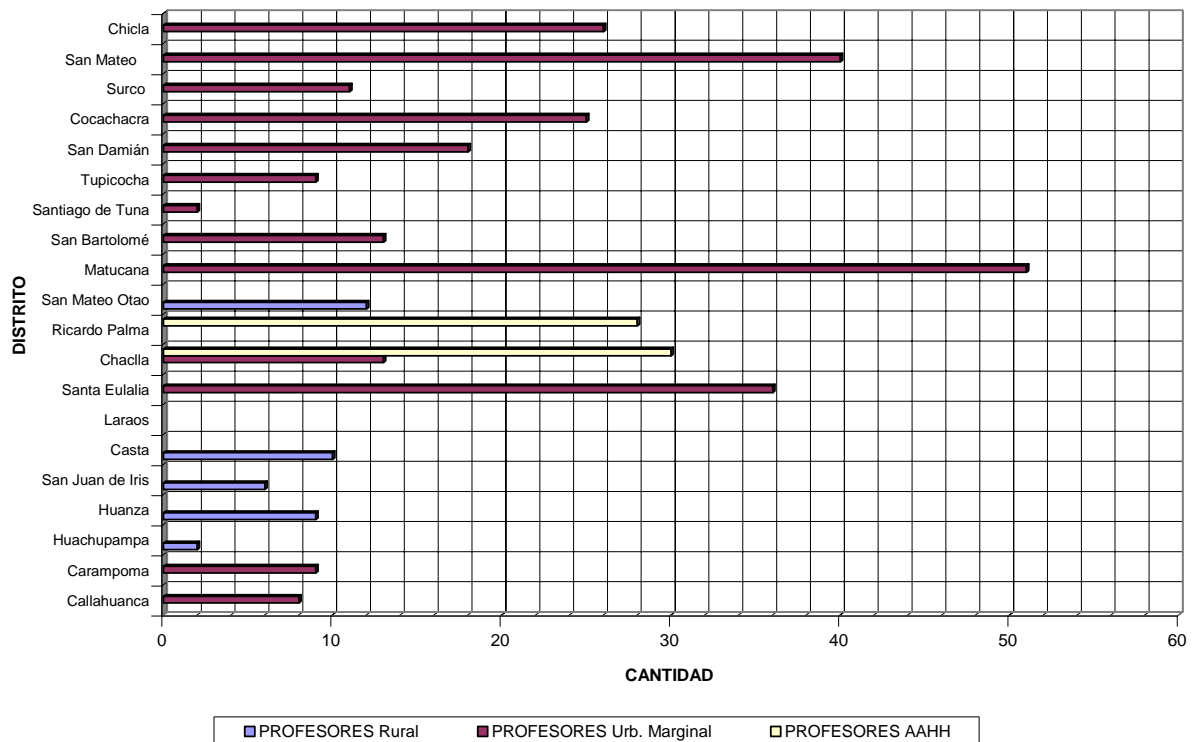
NIVEL PRIMARIO - PROFESORES



NIVEL SECUNDARIO - ALUMNOS

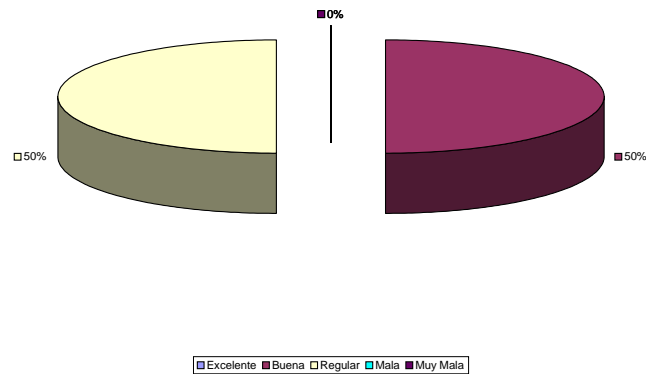


NIVEL SECUNDARIO - PROFESORES

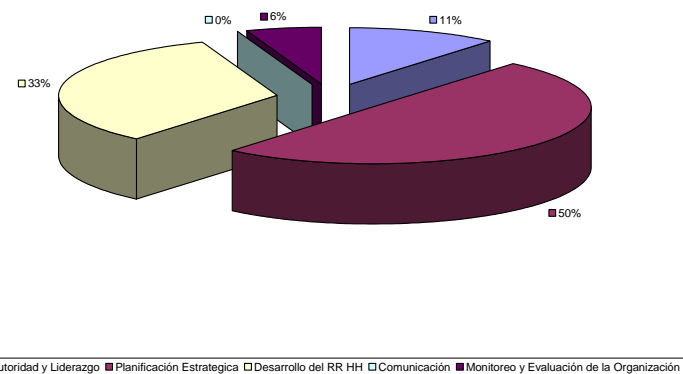


ENCUESTA NIVEL PRIMARIA EN UNA MUESTRA DE 20 INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOBRE GESTIÓN

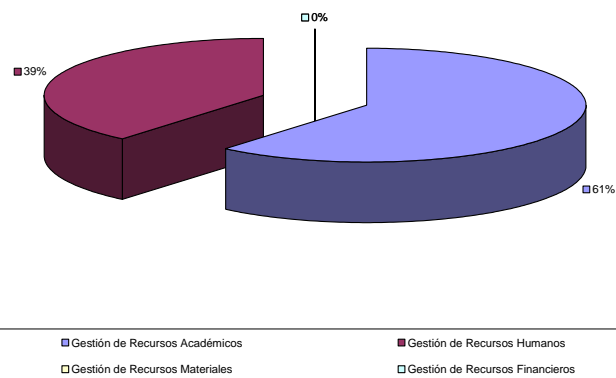
COMO CALIFICARIAS LA GESTION EN TU INSTITUCION EDUCATIVA



CUALES SON LOS PROBLEMAS QUE SE VEN EN TU INSTITUCION

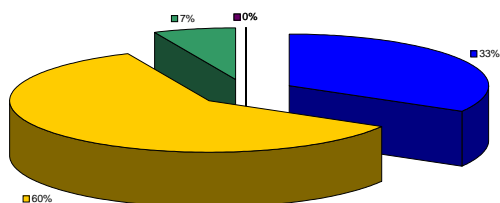


CUAL DE ESTOS PROBLEMAS SE PUEDEN MEJORAR



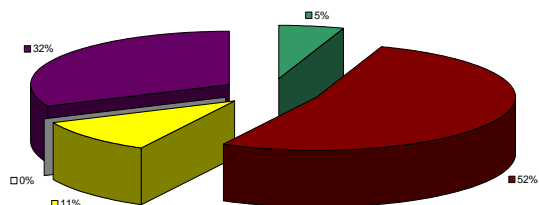
ENCUESTA NIVEL SECUNDARIA EN UNA MUESTRA DE 15 INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOBRE GESTIÓN

COMO CALIFICARIAS LA GESTION EN TU INSTITUCION EDUCATIVA



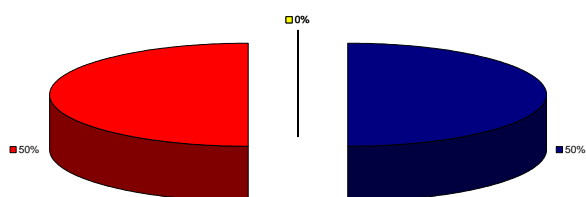
Excelente Buena Regular Mala Muy Mala

CUALES SON LOS PROBLEMAS QUE SE VEN EN LA INSTITUCION



Autoridad y Liderazgo Planificación Estratégica
Desarrollo del RR HH Comunicación
Monitoreo y Evaluación de la Organización

CUAL DE ESTOS PROBLEMAS SE PUEDEN MEJORAR



Gestión de Recursos Académicos Gestión de Recursos Humanos
Gestión de Recursos Materiales Gestión de Recursos Financieros