

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Gestión del ausentismo docente: propuesta de control, motivación y cumplimiento en un colegio particular.

ADMI - 1285

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Presentado por:

Kevin Rafael Garzón Zambrano

Guayaquil - Ecuador

2025

## Dedicatoria

---

Dedico este proyecto a Dios, mi Padre, quien me ha amado y cuidado todos los días de mi vida. Lo dedico a mis padres Rafael y Patricia, mis pilares y mi todo, los amo con mi vida y agradezco todo el amor, paciencia, confianza y apoyo incondicional que siempre me han dado; a mis hermanos José David y Elías, mis pequeños gigantes. Se lo dedico a mi querida Angie, gracias por sostenerme con tu amistad y brindarme tu apoyo en momentos buenos y no tan buenos. También lo dedico a todas las personas que han formado parte de mi vida hasta ahora, ya que de alguna manera me han ayudado a crecer y formarme personal y profesionalmente.

**Kevin Garzón Zambrano**

## Agradecimientos

---

Mi más sincero agradecimiento a todos los profesores que he tenido en ESPOL, pero en especial a la Miss. María Nela Pastuizaca y la Miss. Eva María Mera, gracias a su guía, empatía, enseñanzas y apoyo, es que puedo escribir estos agradecimientos.

Agradezco a la institución educativa que me abrió las puertas para realizar mis prácticas preprofesionales y confió en mí para desarrollar este proyecto integrador, mis más sinceros deseos de éxito en sus funciones. Agradezco a mis hermanas y hermanos de mi Iglesia donde he crecido, por sus constantes oraciones por mí y por mi familia.

Gracias a todos.

**Kevin Garzón Zambrano**

## **Declaración Expresa**

---

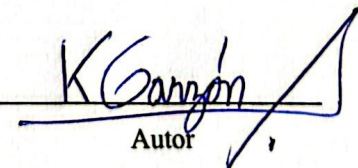
Yo Kevin Rafael Garzón Zambrano acuerdo y reconozco que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de octubre del 2025.

  
Autor

## **Evaluadores**

---

**Ivonne Antonieta Martin Moreno**

Profesor de Materia

---

**Daniel Eduardo Lemus Sares**

Tutor de proyecto

## Resumen

El presente proyecto analiza el impacto de las ausencias del personal docente en la calidad educativa de una institución privada, donde perder horas de clase vulnera la promesa de valor institucional. Por ello, su objetivo principal es el diseño de un sistema integral que garantice la continuidad pedagógica y optimice procesos administrativos. Para su elaboración, se empleó una metodología de investigación mixta que incluyó el análisis cuantitativo de los registros de asistencia docente del periodo 2023-2025 y técnicas cualitativas como entrevistas a directivos y revisión de la normativa interna vigente. Los resultados evidenciaron una involución grave en la gestión, ya que en 2025, el 84,68% de las horas cubiertas por profesores de reemplazo fueron de supervisión y no de aprendizaje, sumado a un 54,4% de faltas sin justificaciones registradas en el sistema. Por esto, se definió una herramienta que hace operativo el reglamento interno de trabajo, a través de flujos de procesos por departamento. Se concluye que la aplicación de estos protocolos operativos estandarizados reduce la discrecionalidad y garantiza la trazabilidad en los procesos, reafirmando responsabilidades y asegurando el cumplimiento con los estudiantes y padres de familia.

**Palabras Clave:** Continuidad académica, estandarización de procesos, trazabilidad administrativa, eficiencia institucional.

### ***Abstract***

*This project analyzes the impact of teaching staff absences on the educational quality of a private institution, where lost class hours undermine the institutional value proposition. Therefore, its main objective is to design a comprehensive system that guarantees pedagogical continuity and optimizes administrative processes. A mixed research methodology was used to develop the system, including quantitative analysis of teaching attendance records for the period 2023-2025 and qualitative techniques such as interviews with managers and a review of current internal regulations. The results showed a serious decline in management, since in 2025, 84.68% of the hours covered by substitute teachers were spent on supervision rather than learning, in addition to 54.4% of unexcused absences recorded in the system. For this reason, a tool was defined that makes the internal work regulations operational through departmental process flows. It was concluded that the application of these standardized operating protocols reduces discretion and guarantees traceability in processes, reaffirming responsibilities and ensuring compliance with students and parents.*

*Keywords: Academic continuity, process standardization, administrative traceability, institutional efficiency.*

## Índice General

Resumen.....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Capítulo I.....	1
1.1    Introducción.....	2
1.2    Descripción del problema.....	4
1.3    Justificación del problema.....	4
1.4    Objetivos.....	5
1.4.1    Objetivo general.....	5
1.4.2    Objetivos específicos.....	5
1.5    Marco teórico.....	6
1.5.1    Ausentismo Laboral.....	6
1.5.2    Ausentismo Docente.....	7
1.5.3    Gestión y Administración Educativa.....	7
1.5.4    Continuidad Educativa y Pedagógica.....	8
1.5.5    Flexibilidad Laboral y cultura de cumplimiento.....	9
1.5.6    Sistemas de Control de Gestión.....	9
1.5.7    Estudios Similares.....	10
Capítulo II.....	13
2.1    Introducción a la metodología.....	14
2.2    Procedimiento metodológico.....	14
2.2.1    Entrevistas preliminares.....	14
2.2.2    Mapa de actores.....	14
2.2.3    Técnicas de recolección de datos.....	15
2.2.3.1    Entrevistas a profundidad.....	15

2.2.3.2	Análisis de registros institucionales (2023 – 2025) .....	21
2.2.3.3	Revisión documental .....	22
2.2.4	Consideraciones éticas y limitaciones .....	23
2.2.5	Triangulación de resultados .....	23
2.3	Propuesta y validación .....	24
2.3.1	Matriz de impacto - dificultad.....	24
2.3.2	Diseño del sistema integral .....	25
2.3.3	Validación con actores clave .....	25
2.3.4	Matriz de retroalimentación .....	26
Capítulo III.....		27
3.1	Resultados y análisis .....	28
3.1.1	Entrevistas preliminares .....	28
3.1.2	Mapa de actores .....	28
3.1.3	Satura y agrupa .....	29
3.2	Clarificación de términos .....	30
3.3	Resultados de la recolección de datos .....	30
3.3.1	Análisis de las entrevistas a profundidad.....	30
3.3.2	Análisis de registros institucionales (2023 – 2025) .....	31
3.3.2.1	Volumen de horas clase con reemplazo por año .....	31
3.3.2.2	Estado del material en los reemplazos .....	32
3.3.2.3	Motivos informados de ausencia.....	33
3.3.2.4	Comparativa anual de reincidencia docente.....	34
3.3.3	Resultados de la revisión documental .....	36
3.4	Triangulación de resultados .....	38
3.5	Propuesta y validación .....	41
3.5.1	Matriz de impacto - dificultad.....	41
3.5.2	Diseño del sistema integral .....	42
3.5.3	Validación con actores clave .....	49
3.5.4	Matriz de retroalimentación .....	49
3.5.5	GIGAD: Guía Integral de Gestión del Ausentismo Docente.....	50

Capítulo IV.....	68
4.1 Conclusiones .....	69
4.2 Recomendaciones.....	70
Referencias.....	72
 ANEXOS .....	 76
Anexo 1. Entrevistas preliminares .....	77
Anexo 2. Entrevistas a profundidad .....	79
Anexo 3. Registros de asistencia docente por año .....	88
Anexo 4. Tabulación completa de los registros de asistencia docente por año. ....	89
Anexo 5. Primer prototipo desarrollado .....	99
Anexo 6. Validaciones .....	114

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Guía de entrevista para personal no docente.....	15
<b>Tabla 2</b> Guía de entrevista para personal docente.....	18
<b>Tabla 3</b> Cantidad de horas de clase con reemplazo por año .....	32
<b>Tabla 4</b> Estado del material en horas de clase por año .....	32
<b>Tabla 5</b> Motivos de faltas registrados en los últimos tres años.....	33
<b>Tabla 6</b> Top 20 docentes con mayor número de horas y días de ausencia por año lectivo. ...	35
<b>Tabla 7</b> Triangulación de Resultados.....	38
<b>Tabla 8</b> Matriz Impacto-Dificultad .....	41

**Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> Mapa de actores.....	29
<b>Figura 2</b> Satura y agrupa.....	29
<b>Figura 3</b> Tendencia sobre el estado del material en horas de clase con reemplazo .....	33
<b>Figura 4</b> Tendencia y evolución de los motivos registrados.....	34
<b>Figura 5</b> Prototipo de solución. Portada y Capítulo 1 .....	44
<b>Figura 6</b> Prototipo de solución. Capítulo 2 .....	45
<b>Figura 7</b> Prototipo de solución. Capítulo 3 .....	47
<b>Figura 8</b> Prototipo de solución. Capítulo 4 .....	48
<b>Figura 9</b> Matriz de retroalimentación .....	50

# **Capítulo I**

## 1.1 Introducción

La educación actual enfrenta diversos retos que van más allá de las aulas y tienen que ver con la gestión del talento humano. Uno de ellos es el ausentismo de los profesores, un problema que existe en la mayoría de los sistemas educativos, pero que en los centros privados adquiere especial relevancia, ya que las familias que abonan una matrícula están comprando la promesa de calidad, continuidad y excelencia. La UNESCO (2021) alerta de que las ausencias repetitivas del profesorado, con o sin justificación, reducen el tiempo de aprendizaje y desacreditan a los centros educativos.

En América Latina, esta situación no es solo una cuestión de falta de compromiso individual, sino también de fallas estructurales de supervisión, planificación y motivación del personal docente (Banco Mundial, 2018). En Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General (2021), establece que las autoridades institucionales tienen la obligación de garantizar la asistencia de los maestros a clases para cumplir con la continuidad pedagógica. Pero la legislación no es suficiente si no va acompañada de estrategias para comprometer y responsabilizar a los docentes con su trabajo.

En el colegio privado de alto nivel académico donde se llevó a cabo este proyecto de investigación, la facilidad para justificar faltas y pedir permisos ha generado, con el tiempo, una gestión fragmentada. Si bien la mayor parte del profesorado cumple con sus responsabilidades, hay un colectivo que constantemente suman ausencias o cambios de horario que alteran la programación académica y causan molestias entre directivos, alumnos y padres de familia. Estas situaciones, reiteradas y toleradas, impactan la imagen institucional y la eficiencia de los procesos administrativos.

Desde lo académico, el estudio se relaciona con la carrera de Administración de Empresas, al combinar temas de gestión de talento humano, procesos organizacionales,

liderazgo institucional y cultura organizacional. El administrador es quien diseña políticas para hacer un uso eficiente de los recursos humanos sin dejar a un lado la ética y la responsabilidad social. De esta manera, el proyecto satisface una necesidad real de la institución y a la vez es un ejercicio práctico de las competencias profesionales desarrolladas durante la carrera: análisis, diseño, planificación y gestión del cambio.

El objetivo de la investigación es proponer un modelo estructurado y viable para mejorar la gestión del ausentismo docente. Por la magnitud que implica la tesis de grado y el tiempo que se dispone, no se pretende implementar el modelo ni medir sus resultados, sino establecer las bases de un sistema preparado para ser utilizado. Dicha propuesta establecerá políticas, flujos de aprobación, herramientas de control, indicadores de seguimiento y estrategias de motivación para comprometer a la institución.

En términos de impacto, el proyecto aspira a fortalecer la confianza de las familias, optimizar los procesos administrativos y mejorar el clima organizacional. Un colegio que planifica y gestiona de forma eficiente sus recursos humanos garantiza una mejor experiencia educativa para sus estudiantes y un entorno laboral más justo y motivador para sus docentes. De esta manera, el proyecto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el ODS 4, Educación de calidad, el ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 16, Paz, justicia e instituciones sólidas (ONU, 2015).

El informe se organiza en cuatro capítulos. El primero introduce la problemática, la justifica, define los objetivos del estudio y proporciona un marco teórico inicial. El segundo describe la metodología de la investigación y los pasos utilizados para el diagnóstico y diseño del sistema. En el capítulo tres se presentan los resultados de la implementación de la metodología descrita anteriormente, además especifica la propuesta técnica: políticas, procedimientos, estrategias de motivación y plan de implementación. Finalmente, el cuarto

capítulo presenta las conclusiones generales del estudio y de la propuesta, junto con las recomendaciones para su implementación gradual en la institución.

## **1.2 Descripción del problema**

La institución educativa en la cual se lleva a cabo este proyecto es un colegio privado con enseñanza bilingüe de educación básica y media reconocido por su nivel académico e ideología educativa. Implementa en su día a día un modelo rotativo de aulas, este sistema requiere una alta organización de los tiempos y la disponibilidad docente. Pero hoy en día se observa que hay más ausencias, permisos injustificados y más flexibilidad en la autorización de estos, interrumpiendo la continuidad pedagógica y la eficiencia administrativa.

La falta de procedimientos estandarizados y controles institucionales ha resultado en determinaciones inconsistentes, mayor carga administrativa y personal insatisfecho. Esto se traduce en aulas sin maestro, horas perdidas de aprendizaje y padres y alumnos insatisfechos con el servicio que reciben.

El colegio tiene un Reglamento Interno de Trabajo y un Código de Convivencia donde se norma la ausencia, pero no se aplica en forma sistemática ni se encuentra incorporada a un procedimiento operativo de gestión. Tampoco hay indicadores para analizar patrones de absentismo o medir su impacto. De acuerdo con la UNESCO (2021), las instituciones sin mecanismos de control y seguimiento a los docentes se deterioran en gobernanza y en calidad educativa.

## **1.3 Justificación del problema**

El ausentismo del profesorado y la manga ancha en la concesión de permisos son un problema para la eficiencia y la calidad en el colegio privado donde se ubica este proyecto. La ausencia de procedimientos, instrumentos de control y criterios homogéneos para la autorización de ausencias ha generado inconsistencias administrativas, sobrecarga laboral y

afectación a la continuidad pedagógica. Solucionar esta problemática es de vital importancia para restaurar el orden institucional, mejorar la utilización de los recursos y asegurar que cada clase programada se realice en tiempo y forma.

Desde el punto de vista administrativo y formativo, elaborar una propuesta de mejora, disminuirá la discrecionalidad y permitirá obtener información confiable para la toma de decisiones. A su vez, fortalecerá la continuidad escolar, mejorará la satisfacción de estudiantes y profesores y reforzará la imagen institucional en línea con los valores del colegio. El proyecto no sólo responde a una necesidad interna, sino que puede servir de modelo para otras instituciones privadas que atraviesan por situaciones semejantes, en el marco de una educación de calidad y un trabajo responsable y justo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta integral de manejo del ausentismo docente, a través de procesos administrativos, estrategias motivacionales y mecanismos de cumplimiento laboral, para mejorar la eficiencia y responsabilidad institucional.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar un diagnóstico del ausentismo docente para conocer sus causas, magnitud y consecuencias sobre la continuidad de los procesos académicos y la organización institucional.
- b) Optimizar políticas, procedimientos y formatos administrativos para gestionar ausencias, permisos y suplencias de docentes de manera transparente y estandarizada.
- c) Diseñar un plan de aplicación progresivo para establecer la propuesta de control y motivación docente, adaptándola al marco legal y estructura organizacional actual.

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Ausentismo Laboral

También conocido como absentismo laboral, es el abandono de un trabajador a su puesto de trabajo en las horas que tiene establecidas. Pero autores como Chiavenato (2019) van más allá, y lo definen no solo como ausencia física, sino como el incumplimiento del contrato de trabajo en presencia, afectando la productividad y los costos para la organización.

La literatura científica reconoce distintos tipos de absentismo:

**Absentismo justificado:** El que se genera por causa de fuerza mayor (enfermedad certificada, accidente, permisos legales: maternidad, duelo, etc.). Este absentismo es estadísticamente predecible y administrativamente controlable (Robbins y Judge, 2009).

**Absentismo Injustificado:** Son las ausencias injustificadas, sin permiso. Este tipo de absentismo se relaciona con factores de insatisfacción laboral, falta de compromiso y cultura organizacional permisiva (Solís, 2020).

**El presentismo:** Se define como el hecho de que los trabajadores acudan a su puesto de trabajo incluso cuando no se encuentran en condiciones físicas o mentales para hacerlo, lo que afecta a su productividad. Este comportamiento generalmente se da por causas organizacionales, pero también por motivos personales, como la desmotivación, el estrés o el poco compromiso con la organización (Reyes y Tique, 2023).

Las justificaciones simples o laxas son una forma de absentismo que cae en un área gris entre el absentismo justificado y el absentismo injustificado. Se da cuando la empresa no tiene políticas ni controles robustos y por ende ciertas ausencias voluntarias se reportan como involuntarias. Según Tatamuez-Tarapues, Domínguez y Matabanchoy-Tulcán (2019), el absentismo laboral latinoamericano se debe a una mezcla de factores individuales, sociodemográficos y organizacionales que determinan la frecuencia y el tipo de ausencia. En

esa línea, la ausencia de una gestión y criterios de justificación definidos hace que las ausencias se normalicen o se pasen por alto, deteriorando la disciplina y la eficiencia en el lugar de trabajo.

### **1.5.2 Ausentismo Docente**

Cuando el absentismo se traslada al ámbito educativo, sus consecuencias se multiplican. El absentismo escolar se refiere a la ausencia de un profesor a las obligaciones pedagógicas establecidas, de aula o institucionales (García, M. 2005). A diferencia de un ambiente corporativo en el que una tarea puede esperar, en la educación se siente de inmediato en alguien más: el estudiante.

La UNESCO (2021), como ya se mencionó en la introducción, advierte que el tiempo de aprendizaje perdido por falta de maestros es uno de los factores que más inciden en la calidad de la educación. El Banco Mundial (2020) agrega que en América Latina el ausentismo docente disminuye las horas de enseñanza y deteriora la moral del personal que sí asiste y la confianza de los padres.

Las razones del ausentismo de los maestros son diversas, desde el estrés laboral y las malas condiciones laborales hasta la falta de apoyo administrativo y, especialmente, la falta de sistemas de gestión y rendición de cuentas (OCDE, 2019).

### **1.5.3 Gestión y Administración Educativa**

La gestión educativa es el proceso en el que se aplican los principios de la administración, planificación, organización, dirección y control al campo de la escuela, para asegurar su eficiencia y generar ambientes favorables para la enseñanza y el aprendizaje (Bush & Glover, 2014). En ello el liderazgo pedagógico es esencial, orientando la cultura organizacional hacia la colaboración, la innovación pedagógica y la mejora continua. Una

buena administración puede engranar los recursos humanos y materiales con las metas institucionales y las necesidades del profesorado y estudiantado.

Mientras que la gestión pedagógica es una función de la administración educativa, que se ocupa de procesos como la selección, evaluación del desempeño y capacitación continua del profesorado. Según Bonilla Orozco (2020), la ausencia de una buena gestión en estos campos puede generar desmotivación, ausentismo y bajo compromiso institucional. Por el contrario, una dirección escolar transparente y participativa refuerza la responsabilidad profesional, mejora la comunicación interna y crea un ambiente organizacional positivo, necesario para lograr las metas educativas y disminuir el ausentismo.

#### **1.5.4 Continuidad Educativa y Pedagógica**

El principio de continuidad educativa implica asegurar que los procesos de enseñanza y aprendizaje fluyan de manera continua, sin interrupciones que generen lagunas en el aprendizaje. Según Hargreaves y Fullan (2012), la continuidad pedagógica depende del capital profesional del profesorado, que se puede mencionar como la combinación de conocimientos, compromiso y colaboración entre profesores. Garantizar el progreso en el aprendizaje de los alumnos y mejorar la calidad de educación que estos reciben, depende casi completamente de la cooperación y estabilidad de todos sus maestros. Este enfoque reconoce que la educación no es una tarea que pueda quedar en manos de un solo profesor, sino de un sistema que apoye su labor conjunta y garantice la estabilidad del proceso.

Por ello, la no asistencia de los maestros es una amenaza a esa continuidad. El Banco Mundial (2020) indica que el tiempo perdido de instrucción, ya sea por ausencias reiteradas o por falta de suplentes capacitados, limita las oportunidades de aprendizaje y merma la confianza de las familias en las instituciones educativas. Asimismo, estas interrupciones

afectan la motivación estudiantil y la sensación de compromiso percibida desde sus educadores.

### **1.5.5 Flexibilidad Laboral y cultura de cumplimiento**

La flexibilidad laboral es un pilar de la gestión actual del talento humano que pretende ajustar las necesidades de la organización con las de sus colaboradores. Según Stone (2017), dar autonomía en la manera en que se estructura el tiempo, el lugar o la manera de trabajar crea motivación, productividad y confianza entre empleador y trabajador. Pero esta flexibilidad necesita reglas; cuando no existen políticas ni controles, se convierte en un área gris donde florecen prácticas informales o abusivas, como las justificaciones laxas o poco convincentes, que debilitan la frontera entre compromiso y falta de responsabilidad.

### **1.5.6 Sistemas de Control de Gestión**

Para Anthony y Govindarajan (2007), el control no debe ser una forma de castigo, sino una manera de asegurar que, lo que hacen las personas, vaya en dirección de las metas de la organización. A través de métricas, indicadores y reportes periódicos, los Sistemas de Control de Gestión hacen posible el seguimiento del desempeño, la identificación de anomalías y el fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos verificables. Así, el control apoya la flexibilidad, proporcionando estructura y transparencia sin sofocar la autonomía de los empleados.

Finalmente, el propósito de estos sistemas es consolidar una cultura de cumplimiento, entendida como el compromiso colectivo con las normas, los valores y las metas organizacionales. Schein (2010) explica que la cultura se moldea a partir de lo que los líderes priorizan, evalúan y corrigen: una institución que aplica sus reglas de forma equitativa fortalece la confianza y el sentido de justicia interna. Por el contrario, cuando las normas se aplican de manera inconsistente o selectiva, se erosiona la legitimidad de la autoridad y se

desmotiva al personal que cumple. Por ello, la combinación equilibrada entre flexibilidad, control y coherencia institucional resulta esencial para una gestión laboral ética y sostenible.

### **1.5.7 Estudios Similares**

La investigación de Piñones, Muñoz y Ferrer (2016), publicada en la Revista Estudios Pedagógicos (RedALyC), abordó el ausentismo docente en función del clima organizacional y las condiciones contractuales en establecimientos educacionales chilenos. Su estudio fue cuantitativo, correlacional, aplicada a 108 profesores de colegios municipales y subvencionados, con cuestionarios estructurados de satisfacción laboral y clima organizacional. El propósito fue establecer si existe relación entre las condiciones laborales y el comportamiento de asistencia de los profesores.

Los resultados revelaron una relación significativa entre la condición contractual del profesor y su registro de faltas, siendo menos propensos a ausentarse los profesores con contratos fijos y funciones definidas. Además, el estudio halló una correlación entre el clima laboral y la justicia organizacional, ya que los climas con liderazgo cooperativo y buena comunicación daban lugar a mayor presencia de los docentes en el aula.

En sus resultados, los autores señalaron que el absentismo no debe ser considerado como un problema individual, sino como un síntoma del ambiente institucional y las políticas administrativas. Recomendaron que las escuelas mejoren sus prácticas de liderazgo pedagógico y creen estrategias de bienestar laboral para promover el compromiso y la pertenencia. En conclusión, la investigación indica que la estabilidad contractual y un buen clima organizacional son factores protectores ante el ausentismo docente (Piñones et al., 2016).

Por otro lado, Guerrero y León (2015) realizaron una investigación en Perú llamada Factores que influyen en el ausentismo docente, editada por el Ministerio de Educación. El

estudio fue cuantitativo, se usaron datos de la Encuesta Escolar Niños del Milenio 2011, levantada en escuelas urbanas y rurales del país. Se utilizaron modelos estadísticos de emparejamiento para estimar el nivel de alteración del absentismo en el aprendizaje de los estudiantes.

Los resultados mostraron que la presencia del director es un predictor de la conducta del profesor: cuando el director está presente y es muy asistente, las posibilidades de que el profesor falte disminuyen. También se encontró que el ausentismo afecta directamente el rendimiento académico, específicamente en la materia de Matemáticas, por la pérdida de tiempo efectivo de aprendizaje y de práctica.

Los autores concluyeron plantear fortalecer los mecanismos de supervisión, liderazgo pedagógico y rendición de cuentas en cada unidad educativa, ya que la gestión escolar y el ejemplo de los directivos son determinantes para disminuir la pérdida de horas de clases. También aconsejaron establecer formas de vigilancia en tiempo real y sistemas de recompensa por cumplimiento. La investigación proporciona una perspectiva general del ausentismo como un fenómeno organizacional y cultural en el sistema educativo (Guerrero & León, 2015).

Un estudio importante también es el de Bonilla Orozco (2020), que elaboró una revisión sistemática sobre el ausentismo docente y su gestión escolar, logrando reunir y analizar más de cien estudios internacionales. Su investigación buscó juntar las principales causas, consecuencias y estrategias para reducir el ausentismo en el marco de la gestión institucional y las políticas educativas.

Entre sus principales hallazgos se encuentran cuatro grandes categorías de causas: las condiciones laborales y contractuales, la falta de liderazgo gerencial, los problemas de salud y estrés, y las fallas en la cultura organizacional. También demostró que el ausentismo no

sólo interfiere con el plan de estudios, sino que también perturba la continuidad de la enseñanza y desmotiva al resto del personal docente que generalmente cumple.

Bonilla determina que las estrategias que mejor resultan son las que combinan liderazgo pedagógico, seguimiento continuo y una cultura de cumplimiento, más que mecanismos de sanción. Plantea fortalecer la comunicación interna, crear programas de bienestar docente y desarrollar mecanismos de control orientados a la mejora continua y no al castigo. En suma, el estudio apoya la idea de que el ausentismo se debe abordar como un fenómeno sistémico y no individual (Bonilla Orozco, 2020).

Finalmente, Rogers y Vegas (2009) prepararon un documento para el Banco Mundial titulado *No More Cutting Class?* Estudio que trata sobre disminuir el ausentismo docente y premiar el desempeño, así como las causas del ausentismo en países en vías de desarrollo hasta las soluciones desde la política pública. La investigación fue cuantitativa-comparativa, con datos de 16 países y observación directa en escuelas públicas.

Los autores encontraron que el absentismo escolar se asocia con falta de supervisión, pocos incentivos y malas condiciones laborales, sobre todo en zonas rurales. Calcularon que el profesor medio estaba ausente entre el 10% y el 20% de los días escolares, lo que causaba pérdidas sustanciales de tiempo de instrucción y desigualdad en el aprendizaje.

En suma, Rogers y Vegas (2009) sugirieron políticas de incentivos por desempeño, monitoreo con visitas sorpresa y sistemas de evaluación asociados con resultados de aprendizaje. También hicieron hincapié en la transparencia y la rendición de cuentas como formas de disminuir la impunidad ante el absentismo. Esta investigación se ha transformado en un referente mundial para el diseño de políticas dirigidas a la eficiencia educativa y a mejorar la práctica de los profesores.

## **Capítulo II**

## **2.1 Introducción a la metodología**

La metodología de este estudio se basó en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para comprender de manera completa, profunda y contextualizada el problema del ausentismo docente y su gestión institucional. Esto permitió examinar simultáneamente los datos históricos de ausentismo, las perspectivas de los actores, y las regulaciones que rigen en la organización. Por cuanto el problema involucra aspectos operativos, administrativos y culturales, la investigación asumió un diseño descriptivo-diagnóstico y propositivo, en el sentido de caracterizar el fenómeno y justificar el diseño de un sistema integral de gestión. De esta manera, la metodología orientó no solo la recolección de datos y el análisis de información, sino que también sentó las bases para elaborar una propuesta coherente, factible y ajustada a la realidad organizacional del colegio.

## **2.2 Procedimiento metodológico**

### **2.2.1 Entrevistas preliminares**

Como inicio de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas exploratorias preliminares con varios perfiles, como personal administrativo, secretarías de distintos niveles educativos, entre otros; se indagó sobre vivencias y opiniones acerca de la situación con los docentes, los mecanismos de suplencia y las políticas de administración. Estas sesiones capturaron voces colectivas y narrativas acerca del cambio cultural en la institución, ofreciendo una perspectiva histórica que enriqueció la memoria institucional y contextualizó los hallazgos. Estas entrevistas fueron de mucha importancia para guiar la estrategia de análisis, recopilar información y opiniones sobre la situación con los docentes, así como también, identificar los actores clave para el estudio.

### **2.2.2 Mapa de actores**

A partir de la investigación inicial y las entrevistas preliminares, se desarrolló el mapa de actores para clasificar y caracterizar a los principales perfiles involucrados en el proceso

de gestión del ausentismo docente en la institución, según su grado de responsabilidad, influencia e interés en el proceso. Para su elaboración se tomaron como base tanto los hallazgos de las entrevistas, como el conocimiento del sistema institucional, lo que permitió identificar los actores principales, las relaciones entre áreas y los posibles puntos de apoyo o resistencia ante cambios en el sistema.

### 2.2.3 Técnicas de recolección de datos

#### 2.2.3.1 Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a profundidad individuales con perfiles clave de la institución, definidos en el mapa de actores, incluyendo directivos, inspectores, docentes y personal encargado de la gestión de horarios. Se buscó conocer el abordaje del ausentismo docente desde diferentes perspectivas: operativa, administrativa y normativa. Para ello, se utilizaron dos formatos semiestructurados, el primero destinado al personal no docente y el segundo enfocado al personal docente, cada uno con objetivos específicos y necesidades de información necesarias para el análisis, estos formatos se presentan a continuación:

**Tabla 1** *Guía de entrevista para personal no docente*

<b>Objetivos específicos (OE)</b>	<b>Necesidad de información (N)</b>	<b>Preguntas – Cuestionario (P)</b>
<b>OE1.</b> Identificar el rol, responsabilidades y relación del entrevistado con el proceso de ausencias y reemplazos.	Conocer datos de identificación, rol y experiencia institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.1</b> ¿Cuál es su rol actual dentro de la institución?</li> <li>• <b>1.2</b> ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándolo?</li> <li>• <b>1.3</b> ¿Qué funciones específicas cumple respecto al control, registro o decisión de ausencias?</li> </ul>

Objetivos específicos (OE)	Necesidad de información (N)	Preguntas – Cuestionario (P)
<p><b>OE2.</b> Conocer los procedimientos reales asociados a la gestión de ausencias docentes.</p>	<p>Describir el flujo operacional cuando un docente falta o solicita permiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2.1</b> Cuando un profesor falta, ¿qué ocurre en su área?</li> <li>• <b>2.2</b> ¿Cuáles son los pasos que ustedes siguen desde que se detecta o notifica una ausencia?</li> <li>• <b>2.3</b> ¿Quién toma la decisión final de aprobar o negar un permiso?</li> <li>• <b>2.4</b> ¿Existe coordinación con otras áreas como secretaría, equipo horario, dirección, talento humano? ¿Cómo se da esa comunicación?</li> </ul>
<p><b>OE3.</b> Identificar criterios de decisión y consistencia en la aplicación de la normativa.</p>	<p>Conocer cómo se interpretan y aplican las normas vigentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3.1</b> ¿Qué criterios se utilizan en su área para aceptar o rechazar un permiso?</li> <li>• <b>3.2</b> ¿Considera que la normativa institucional es suficiente y clara?</li> <li>• <b>3.3</b> ¿Las decisiones se toman igual en toda la institución o varían según la persona o sección?</li> </ul>

Objetivos específicos (OE)	Necesidad de información (N)	Preguntas – Cuestionario (P)
<p><b>OE4.</b> Explorar dificultades administrativas y comunicacionales del sistema actual.</p>	<p>Identificar inconsistencias y problemas recurrentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3.4</b> ¿Ha observado diferencias entre cómo distintos directivos gestionan los permisos?</li> <li>• <b>4.1</b> ¿Qué considera más difícil de gestionar las ausencias?</li> <li>• <b>4.2</b> ¿Qué problemas se presentan cuando los profesores no dejan material?</li> <li>• <b>4.3</b> ¿Existen momentos en el año con mayor cantidad de ausencias?</li> <li>• <b>4.4</b> ¿Cómo afecta a su labor la falta de seguimiento institucional de las faltas?</li> </ul>
<p><b>OE5.</b> Conocer percepciones sobre el impacto del ausentismo.</p>	<p>Identificar efectos en la continuidad pedagógica, carga y clima laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5.1</b> ¿Cómo afecta el ausentismo de los profesores al funcionamiento diario de la institución?</li> <li>• <b>5.2</b> ¿Considera que las ausencias afectan la calidad del aprendizaje de los estudiantes?</li> </ul>

<b>Objetivos específicos (OE)</b>	<b>Necesidad de información (N)</b>	<b>Preguntas – Cuestionario (P)</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5.3</b> ¿Genera carga adicional significativa para su área o compañeros?</li> </ul>
<b>OE6.</b> Recoger sugerencias y expectativas para un sistema mejorado.	Obtener recomendaciones internas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.1</b> ¿Qué debería mejorar en el proceso actual de ausencias y reemplazos?</li> <li>• <b>6.2</b> ¿Qué características debería tener un sistema ideal de gestión del ausentismo?</li> <li>• <b>6.3</b> ¿Qué condiciones facilitarían que este nuevo sistema sea aceptado por los directivos y el personal operativo?</li> </ul>

Nota. Autor (2026).

**Tabla 2** *Guía de entrevista para personal docente*

<b>Objetivos específicos (OE)</b>	<b>Necesidad de información (N)</b>	<b>Preguntas - Cuestionario (P)</b>
<b>OE1.</b> Identificar el rol, experiencia y	Conocer la trayectoria del profesor y su carga académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.1</b> ¿Cuál es su rol actual y nivel(es) en los que enseña?</li> </ul>

<b>Objetivos específicos (OE)</b>	<b>Necesidad de información (N)</b>	<b>Preguntas - Cuestionario (P)</b>
contexto laboral del docente.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.2</b> ¿Cuántos años de experiencia tiene en la institución?</li> <li>• <b>1.3</b> ¿Cómo describiría su carga laboral actualmente?</li> </ul>
<b>OE2.</b> Conocer la percepción docente sobre el sistema actual de ausencias.	Reconocer su opinión sobre el proceso administrativo y operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2.1</b> ¿Cómo describiría el proceso para solicitar un permiso o justificar una ausencia?</li> <li>• <b>2.2</b> ¿Lo considera claro y flexible?</li> <li>• <b>2.3</b> ¿Ha sentido que el proceso se aplica de manera neutral para todos?</li> </ul>
<b>OE3.</b> Explorar motivaciones y causas de ausencias.	Identificar factores personales, laborales o institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3.1</b> ¿Cuáles son los motivos por los que un profesor puede o necesite faltar?</li> <li>• <b>3.2</b> ¿Qué dificultades encuentra para planificar material cuando no puede asistir?</li> <li>• <b>3.3</b> ¿Qué factores personales o laborales dificultan mantener la continuidad?</li> </ul>

Objetivos específicos	Necesidad de	Preguntas - Cuestionario
(OE)	información (N)	(P)
<p><b>OE4.</b> Analizar la percepción sobre la continuidad pedagógica.</p>	<p>Comprender cómo interpretan su responsabilidad en dejar material y planificar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.1</b> ¿Qué tan viable le resulta dejar material en caso de ausencia?</li> <li>• <b>4.2</b> ¿Qué herramientas facilitarían este proceso?</li> <li>• <b>4.3</b> ¿Considera justo que la institución solicite material obligatorio en toda ausencia?</li> </ul>
<p><b>OE5.</b> Identificar percepciones de equidad y clima institucional.</p>	<p>Detectar diferencias entre directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5.1</b> ¿Percibe que las decisiones sobre permisos se aplican igual en todas las secciones?</li> <li>• <b>5.2</b> ¿Qué experiencias positivas o negativas ha tenido con el proceso?</li> <li>• <b>5.3</b> ¿Considera que existe un trato equitativo por parte de los directivos?</li> </ul>
<p><b>OE6.</b> Explorar actitudes hacia un nuevo sistema de gestión.</p>	<p>Identificar resistencias, expectativas y condiciones para aceptar cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.1</b> ¿Cómo vería la implementación de un sistema más estandarizado y regulado?</li> </ul>

Objetivos específicos	Necesidad de	Preguntas - Cuestionario
(OE)	información (N)	(P)
<b>OE7.</b> Recoger sugerencias docentes para mejorar la gestión.	Obtener propuestas desde la práctica cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.2</b> ¿Le generaría preocupación? ¿Por qué?</li> <li>• <b>6.3</b> ¿Qué características debe tener un nuevo sistema para ser justo y funcional?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7.1</b> ¿Qué considera que se debería mejorar en el sistema actual?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7.2</b> ¿Qué apoyos necesitarían los profesores para cumplir con nuevas regulaciones?</li> <li>• <b>7.3</b> ¿Qué buenas prácticas cree que deberían mantenerse?</li> </ul>

Nota. autor (2026).

### 2.2.3.2 Análisis de registros institucionales (2023 – 2025)

Para el análisis cuantitativo se utilizó una base de datos que a diario construye el departamento administrativo que gestiona horarios y reemplazos de profesores, de los años lectivos 2023, 2024 y hasta noviembre de 2025. Cada ficha incluye información esencial sobre las ausencias de los profesores: Fecha, Hora de clase, Grado, Asignatura, Profesor ausente, Profesor de reemplazo y Material. Estas variables fueron elegidas unidades de análisis por la información que aportan para reconocer patrones de faltas, reiteración y continuidad pedagógica.

Los registros abarcan todas las ausencias informadas en el día, justificadas o no, en la medida en que son el canal institucional para activar los reemplazos. Para este estudio se tamizaron solo aquellos casos donde hubo un sustituto designado, ya que son la manifestación real del efecto del absentismo en el proceso de enseñanza. La variable Material resultó significativa para diferenciar entre clases con continuidad pedagógica y clases sólo de custodia.

Antes de ser analizados, los datos fueron ordenados y limpiados para asegurar la consistencia en las variables. Esta base de datos permitió analizar tendencias y patrones anuales, reincidencias, causas más comunes y diferencias entre los tres años. Su rol metodológico fue el de proporcionar evidencia empírica para el diagnóstico y complementar luego la interpretación cualitativa del fenómeno.

### **2.2.3.3 Revisión documental**

La revisión documental se llevó a cabo para conocer el marco legal que rige la asistencia a clases, permisos, suplencias y obligaciones administrativas. Para ello se revisaron tres documentos oficiales: el Reglamento Interno de Trabajo, la Normativa institucional de permisos y suplencias y el Formulario de solicitud de ausencias y suplencias. En ellos se definen deberes del personal, criterios de justificación de faltas, procedimiento de aprobación de permisos, entrega de material en caso de ausencia, plazos, responsabilidades del docente ausente, del reemplazante y posibles sanciones.

La elección de estos documentos fue en base a criterios de actualidad y aplicabilidad directa al fenómeno estudiado. Su estudio se llevó a cabo a través de lectura crítica y análisis de contenido, reconociendo procedimientos establecidos, palabras clave, lagunas legales y puntos que necesitan coherencia operativa. La revisión documental permitió comparar lo que la institución define como obligatorio a lo que realmente sucede en el día a día, además,

servió como marco comparativo para el posterior diseño de la propuesta de gestión del ausentismo.

#### **2.2.4 Consideraciones éticas y limitaciones**

La investigación se llevó a cabo con la respectiva autorización de las autoridades de la unidad educativa, las cuales definieron las condiciones para el tratamiento ético de la información. En ese sentido, el nombre de la institución permaneció en el anonimato, así como también la identidad de todos los actores entrevistados o consultados. La participación de los informantes fue voluntaria y con consentimiento informado; la información recopilada fue utilizada para fines académicos y de investigación y no generaría afectaciones laborales o institucionales.

Entre las limitaciones del estudio, las entrevistas se llevaron a cabo con ciertos actores claves, por lo que la información cualitativa puede representar opiniones sesgadas. Además, los registros institucionales revisados, por su naturaleza operativa, pueden variar en el nivel de detalle o consistencia de la información. Estas restricciones fueron metodológicas y se mitigaron triangulando fuentes. Finalmente, aunque el estudio aborda el diseño de una propuesta de solución, no se intervino directamente en la institución y quedará pendiente de revisión y aprobación por el comité directivo.

#### **2.2.5 Triangulación de resultados**

La triangulación de resultados se empleó como estrategia metodológica para combinar y comparar la información recogida de tres fuentes principales: los registros institucionales de asistencia docente de los últimos tres años, las entrevistas con los principales actores y la revisión documental de la normativa. Esta combinación permitió abordar el absentismo desde diferentes ángulos, evitando interpretaciones aisladas y reforzando la validez del análisis.

En la práctica, los datos cuantitativos proporcionaron evidencia objetiva sobre la frecuencia, patrones y características de la ausencia, y los datos cualitativos revelaron los criterios, las prácticas y las percepciones institucionales que informan el proceso. A su vez, la revisión documental determinó el marco legal con el que se compararon los registros y testimonios. La comparación entre estas tres fuentes permitió encontrar semejanzas y diferencias entre lo que se documenta, lo que se hace y lo que se define formalmente, siendo un hallazgo que sirvió para sustentar el diagnóstico y guiar la propuesta de gestión del ausentismo.

## **2.3 Propuesta y validación**

### **2.3.1 Matriz de impacto - dificultad**

La matriz impacto - dificultad se empleó como herramienta metodológica para priorizar los elementos de la propuesta, donde se pudieron comparar las acciones y elementos identificados en el diagnóstico. Su objetivo fue jerarquizar las soluciones potenciales en términos de su contribución real a la institución y la dificultad de su implementación, descartando aquellas inviables o descontextualizadas de la organización.

La matriz se desarrolló con base en los resultados del análisis cuantitativo, las entrevistas, la categorización cualitativa y la revisión normativa. Cada elemento de la propuesta se analizó en base a cuatro criterios principales: impacto pedagógico, en términos de contribución a la continuidad académica; impacto administrativo, en referencia a la mejora en los procesos de control; viabilidad normativa, en concordancia con la normativa institucional; y resistencia cultural, en el nivel de aceptación o dificultad de adaptación por los actores involucrados.

Esta herramienta posibilitó la definición de criterios objetivos para la toma de decisiones metodológicas y para dirigir el diseño del sistema integral hacia las soluciones prioritarias, viables y contextualizadas en la realidad institucional.

### **2.3.2 Diseño del sistema integral**

Para el diseño del sistema integral para gestión del ausentismo se siguió un enfoque metodológico estructurado, integrando los hallazgos recopilados durante la investigación. En esta etapa no se explica qué es el sistema propuesto, sino cómo se va a construir para que se ajuste a la realidad institucional.

Para ello, se tomaron como punto de partida las comprensiones obtenidas del análisis cualitativo, el cual identificó necesidades, tensiones y prácticas comunes en la administración del ausentismo. Estos resultados se compararon con la evidencia cuantitativa, que proporcionó datos objetivos sobre la magnitud, frecuencia y patrones del fenómeno. También se consideraron los requisitos normativos de los reglamentos institucionales, para que el diseño cumpliera las leyes y regulaciones vigentes. El mapa de actores incorporó la visión de los diferentes actores involucrados, anticipando sus grados de influencia y resistencia, y la matriz de evaluación de alternativas ayudó a priorizar los componentes factibles y más relevantes. En resumen, este proceso metodológico permitió desarrollar un sistema integral basado en evidencia, en cumplimiento de la normativa y adaptable al contexto organizacional.

### **2.3.3 Validación con actores clave**

La validación de la propuesta se planteó como una etapa metodológica para verificar la coherencia, factibilidad y pertinencia del sistema integral diseñado, antes de su presentación final. El cual se llevó a cabo revisando el diseño inicial con actores clave de la institución, según su rol y nivel de responsabilidad en la gestión del ausentismo. La

validación recogió hallazgos sobre la viabilidad operativa, la compatibilidad con los procesos actuales y la adecuación a la cultura organizacional sin intervenir ni implementar el sistema.

Esta validación no se realizó para medir resultados, sino para detectar posibles cambios, ajustes y mejoras para la propuesta, de manera que las soluciones que se propongan se ajusten al flujo real de la institución y a los criterios administrativos y regulatorios actuales. Este paso fortaleció el carácter práctico de la investigación y consolidó la propuesta como una alternativa realista y contextualizada a la organización.

#### **2.3.4 Matriz de retroalimentación**

Se desarrolló una matriz de retroalimentación para sistematizar la retroalimentación de los actores consultados. Esta matriz permitió organizar la retroalimentación en términos de su naturaleza operacional, normativa, pedagógica o cultural y de su influencia sobre las partes del sistema integral.

El uso de esta herramienta permitió realizar cambios justificados, evitando decisiones arbitrarias y garantizando que los cambios se realizaran en base a criterios definidos. De este modo, la matriz de retroalimentación sirvió como un mecanismo de cierre del proceso metodológico, asegurando que la propuesta final refleje la evidencia encontrada en la investigación y las consideraciones prácticas aprendidas en la validación interna.

## **Capítulo III**

### **3.1 Resultados y análisis**

#### **3.1.1 Entrevistas preliminares**

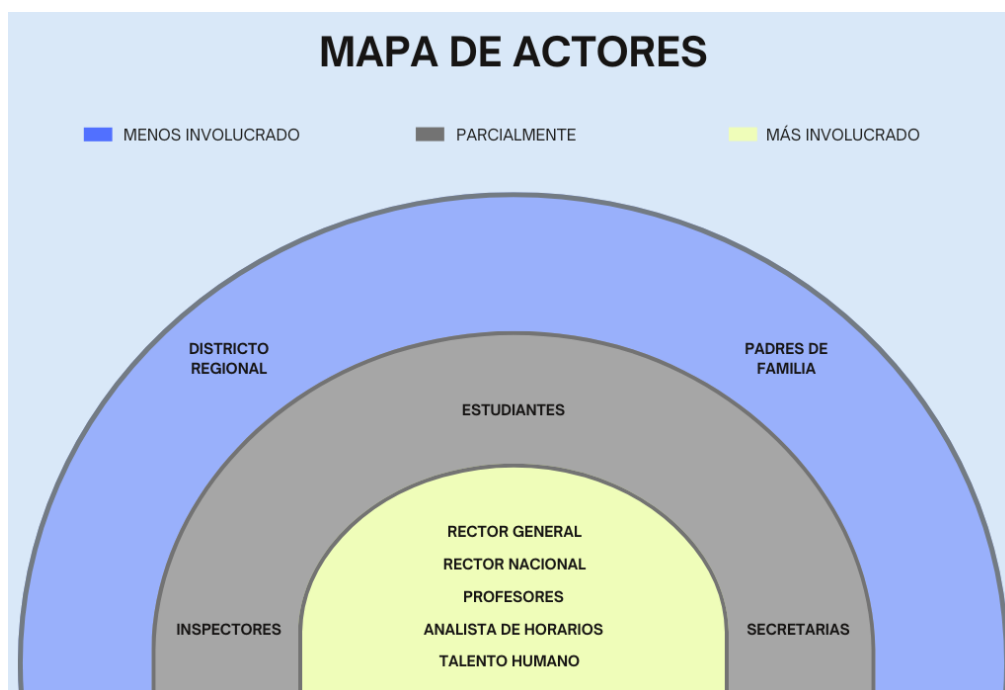
Como inicio de la implementación de la metodología, se sostuvieron diálogos preliminares con perfiles clave relacionados, de manera directa o indirecta, con la gestión de ausencias, permisos y suplencias docentes. Estos se describen a continuación:

- Rector nacional: Autoridad superior de la institución, responsable de la dirección académica, administrativa y de establecer las políticas y directrices generales que rigen en el colegio.
- Profesores: educadores que trabajan directamente con los estudiantes, su papel es protagónico en este estudio ya que están completamente vinculados a la continuidad escolar.
- Personal administrativo: colaboradores que apoyan en los procesos operativos de la institución, como la gestión de horarios y comunicación interna, entre otros.
- Asistentes de dirección: personal que apoya a los directivos por sección en coordinaciones, peticiones y comunicación.

#### **3.1.2 Mapa de actores**

Tras la mirada inicial y las entrevistas exploratorias preliminares, se elaboró un mapa de actores para reconocer los perfiles que participan en la investigación. Los actores fueron jerarquizándose en términos de mayor a menor grado de participación en la toma de decisiones, involucramiento, ejecución operativa y afección directa con la problemática.

Figura 1 Mapa de actores



Nota: autor (2026).

### 3.1.3 Satura y agrupa

Se utilizó la técnica de saturar y agrupar, para recopilar opiniones y encontrar patrones relacionados con la gestión actual. A continuación, se muestra el gráfico resumen de la categorización y los grupos temáticos emergentes:

Figura 2 Satura y agrupa



Nota: autor (2026).

### **3.2 Clarificación de términos**

Para continuar con la explicación de los resultados de este proyecto se usarán tres conceptos que logran describir lo que sucede en la institución educativa. Estos términos harán referencia a lo encontrado en el desarrollo del análisis cuantitativo y cualitativo, es importante que se expliquen para que la comprensión del lector sea completa, se definen a continuación: Ausencia: cuando un profesor no está presente en la hora de clase establecida. Sustituto: O reemplazo. Es el profesor que cubre, laboralmente, al docente titular en caso de ausencia. Custodia se refiere a la práctica en la que un maestro se queda en el aula solo para supervisar o cuidar de los alumnos, sin trabajar en actividades pedagógicas o académicas. Finalmente, Material: asignaciones pedagógicas planificadas, en físico o digital, para que el docente que acude al reemplazo desarrolle con los estudiantes durante la hora de clases.

### **3.3 Resultados de la recolección de datos**

#### **3.3.1 Análisis de las entrevistas a profundidad**

Para complementar los resultados cualitativos, se entrevistó de forma semiestructurada a actores directamente involucrados en el manejo cotidiano del ausentismo y sus consecuencias:

- Rector Nacional
- Inspectores
- Analista de Horarios
- Profesores

Los hallazgos cualitativos revelaron factores culturales, operativos y de percepción que justifican su permanencia y cómo afecta la continuidad de los estudios, se presentan estos a continuación:

Normalización cultural del ausentismo: Los entrevistados coinciden en que el ausentismo se ha transformado en parte del sistema y que los años de permisividad hacen imposible lograr cambios de la noche a la mañana sin una postura gerencial unificada.

Decisiones poco uniformes: Se reconoce diferencia entre dependencias o directivos en la manera de otorgar y manejar permisos, creando una sensación de injusticia y disminuyendo la fuerza de la regulación.

Sustitución no es igual a continuidad académica: Para los actores operativos, la clave es que haya material: cuando no lo hay, la sustitución se transforma en custodia y se pierde avance académico.

El proceso es reactivo: El sistema se basa en alertas tempranas y en información completa; cuando esto falla, Horarios e Inspección salen a apagar incendios, con mayor desgaste operativo.

### **3.3.2 Análisis de registros institucionales (2023 – 2025)**

El análisis cuantitativo se basó en los registros institucionalizados diarios de ausencias con suplencia, siendo las variables de estudio: fecha, grado, asignatura, profesor ausente, profesor suplente, causa y material, necesario para la continuidad académica. Para garantizar la comparabilidad, el período de tiempo se estandarizó entre los 3 años, utilizando el mismo rango temporal disponible para 2025, desde mayo hasta noviembre, y aplicándolo de igual manera para 2023 y 2024.

#### **3.3.2.1 Volumen de horas clase con reemplazo por año**

En el periodo analizado, se registraron las horas clase con reemplazo de los últimos tres años. En términos de cobertura del fenómeno, en cada año se identificó un universo similar de docentes con al menos una ausencia registrada. Se presenta a continuación:

**Tabla 3** Cantidad de horas de clase con reemplazo por año

<b>Año</b>	<b>Horas clase con reemplazo</b>	<b>Docentes con al menos una ausencia</b>
<b>2023</b>	2011	125
<b>2024</b>	2014	128
<b>2025</b>	2193	130

Nota: datos extraídos de la base de datos institucional. (Autor, 2026).

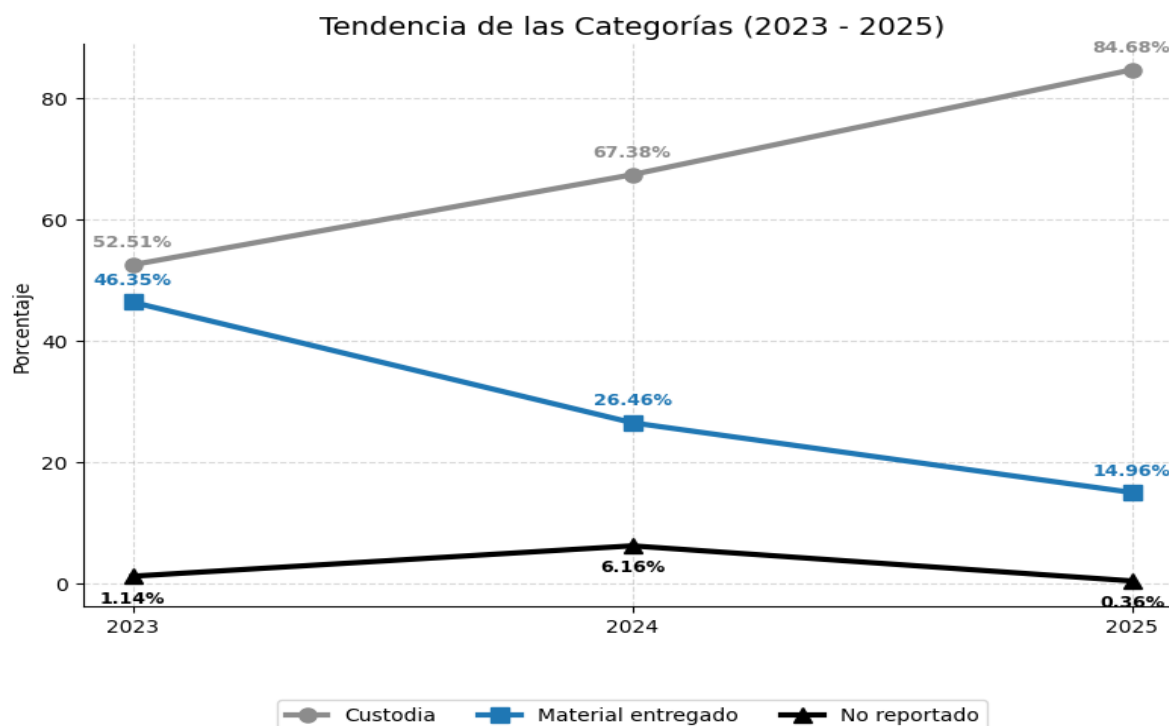
### 3.3.2.2 Estado del material en los reemplazos

Para verificar el estado del material en las sustituciones, se categorizaron las horas informadas por nivel de actividad académica. Los datos revelan un cambio progresivo de las tareas a lo largo de los tres años analizados. Mientras que al principio del periodo había un balance entre enseñar y vigilar, ahora se va moviendo más hacia lo segundo y menos hacia lo primero en las aulas cuando hay faltas de docentes titulares.

**Tabla 4** Estado del material en horas de clase por año

<b>Estado del material en horas de clase por año</b>			
<b>Año</b>	<b>Custodia</b>	<b>Material entregado</b>	<b>No reportado</b>
<b>Cantidad</b>			
<b>2023</b>	1056	932	23
<b>2024</b>	1357	533	124
<b>2025</b>	1857	328	8
<b>Porcentaje</b>			
<b>2023</b>	52,51%	46,35%	1,14%
<b>2024</b>	67,38%	26,46%	6,16%
<b>2025</b>	84,68%	14,96%	0,36%

Nota: datos extraídos de la base de datos institucional . (Autor, 2026).

**Figura 3** Tendencia sobre el estado del material en horas de clase con reemplazo

Nota: la figura muestra la comparación de tendencias entre 2023, 2024 y 2025 del estado del material en las horas de clase con profesor de reemplazo. (Autor, 2026).

### 3.3.2.3 Motivos informados de ausencia

En 2023 y 2024 prevalecen las causas académicas programadas y enfermedad; en 2025 hay un aumento repentino de registros sin justificar, campo vacío en el registro, lo que dificulta la trazabilidad y el control.

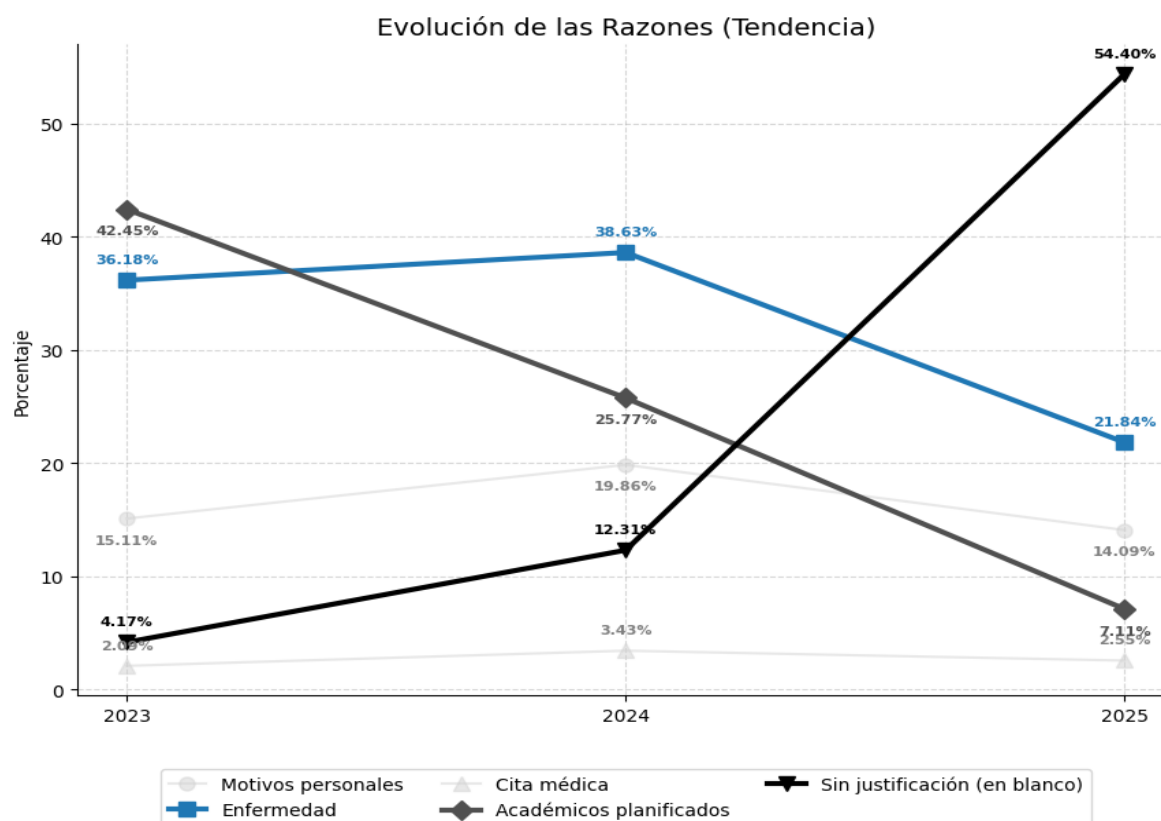
**Tabla 5** Motivos de faltas registrados en los últimos tres años.

Motivo	2023		2024		2025	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
<b>Sin justificación</b>						
(registro en blanco)	84	4,20%	248	12,30%	1193	54,40%
<b>Enfermedad</b>	728	36,20%	778	38,60%	479	21,80%

<b>Motivos personales</b>	304	15,10%	400	19,90%	309	14,10%
<b>Académicos planificados</b>	854	42,50%	519	25,80%	156	7,10%
<b>Cita médica</b>	42	2,10%	69	3,40%	56	2,60%

Nota: datos extraídos de la base de datos institucional . (Autor, 2026).

**Figura 4** Tendencia y evolución de los motivos registrados.



Nota: la figura muestra la comparación de tendencias entre 2023, 2024 y 2025 de los motivos de ausencias registrados. (Autor, 2026).

### 3.3.2.4 Comparativa anual de reincidencia docente

Para reconocer patrones de repitencia y verificar cómo se distribuyen las ausencias entre los profesores por año escolar, se realizó una tabla comparativa con los 20 profesores con mayor número de horas ausentes en los años 2023, 2024 y 2025. En esta comparativa,

"Faltas" es el total de horas de clase en que el profesor estuvo ausente en el período, y "Días falta" es el número de días diferentes en que el profesor estuvo ausente al menos una hora.

Por ejemplo, si un profesor faltó un día en el que tenía 5 horas de clase planificadas, se anota en Faltas: 5 y Días falta: 1.

Para dar cumplimiento a los criterios de anonimato establecidos en la investigación, los profesores son identificados con un código alfanumérico: P#, donde P significa "profesor" y # es el número que se les asignó por año según el orden en que aparecieron en los registros.

**Tabla 6** Top 20 docentes con mayor número de horas y días de ausencia por año lectivo.

2023			2024			2025		
TOP	FALTAS	DIAS FALTA	TOP	FALTAS	DIAS FALTA	TOP	FALTAS	DIAS FALTA
P1	99	32	P1	64	16	P1	77	24
P2	71	28	P2	55	19	P2	72	17
P3	65	19	P3	53	15	P3	56	15
P4	55	19	P4	48	10	P4	50	18
P5	51	18	P5	43	9	P5	46	15
P6	49	14	P6	42	12	P6	46	15
P7	42	15	P7	41	14	P7	46	15
P8	40	14	P8	41	12	P8	41	11
P9	38	17	P9	40	10	P9	41	16
P10	38	10	P10	39	12	P10	41	17
P11	37	12	P11	39	11	P11	38	11
P12	33	16	P12	38	11	P12	37	10
P13	32	13	P13	35	13	P13	36	11
P14	32	12	P14	35	13	P14	35	11
P15	31	5	P15	33	9	P15	35	12
P16	31	9	P16	33	10	P16	35	12
P17	30	5	P17	32	9	P17	35	10
P18	29	9	P18	31	8	P18	32	12
P19	29	11	P19	31	8	P19	30	10

P20	29	10	P20	31	8	P20	30	10
<b>Total</b>	861	288	<b>Total</b>	804	229	<b>Total</b>	859	272

Nota: datos extraídos de la base de datos institucional . (Autor, 2026).

Si se compara los tres años, se observa que, aunque el fenómeno fluctúa, la reincidencia es un factor importante del problema.

En términos de concentración del absentismo, el Top 20 acapara una parte importante de las horas totales anuales:

- 2023: 861 horas del Top 20 es el 42,8% del total anual de 2011 horas.
- 2024: 804 horas del Top 20 es el 39,9% del total anual de 2014 horas.
- 2025: 859 horas del Top 20 es el 39,2% del total anual de 2193 horas.

Esto evidencia que en los 3 años casi el 40% de las horas ausentes se concentran en pocos docentes, lo que fortalece la necesidad de un sistema de seguimiento por reiteración. A su vez, el consolidado anual evidencia que 2023 y 2024 se mantuvieron en cifras similares, 2011 y 2014 horas respectivamente, en tanto que 2025 aumentó considerablemente a 2193 horas, demostrando el incremento del fenómeno que debe ser considerado en la planificación institucional y en la priorización de medidas de control.

Para enriquecer el análisis, en el Anexo se adjuntan las tablas completas con todos los docentes que faltaron horas y días por año lectivo y los datos de horas y días que trabajaron como reemplazo, que complementan el análisis de carga operativa y recurrencia.

### **3.3.3 Resultados de la revisión documental**

La revisión documental fue parte esencial del estudio, al revisar las normativas internas vigentes que regulan la asistencia, permisos y suplencias docentes, como el Reglamento Interno de Trabajo y la normativa de solicitud de ausencias y sustituciones, se

encontraron artículos que definen el rol, las responsabilidades de los docentes y las sanciones en caso de falencias, citados a continuación:

*“Sección: Horarios y Jornadas de trabajo, Art. 11: La jornada laboral para el personal pedagógico es aquella establecida por la institución de acuerdo con su requerimiento, puede ser posible que varíe la cantidad de horas dentro de un año lectivo siempre cumpliendo las disposiciones del Código de Trabajo.”* (Reglamento Interno de Trabajo, 2023).

*“Sección: Horarios y Jornadas de trabajo, Art. 13: Es de suma obligación del trabajador, su puntual y diaria asistencia, debe encontrarse listo para su labor en el lugar designado a la hora indicada. El incumplimiento a esta norma resultará en una sanción conforme a la ley y el presente reglamento.”* (Reglamento Interno de Trabajo, 2023).

*“Sección: Ausencias, permisos, descanso y vacaciones, Art. 17: Las inasistencias no previstas, por salud o situaciones domésticas con justificación, serán informadas al inmediato superior máximo en las próximas 24 horas del imprevisto. De ser un caso de salud debe ser debidamente certificada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o por el personal médico de la institución, en caso de no presentar el justificativo, se entenderá la inexistencia de la enfermedad y se aplicarán las sanciones correspondientes .”* (Reglamento Interno de Trabajo, 2023).

Esta revisión permitió reconocer y comprobar la existencia de criterios formales, deberes y sanciones ya estipulados por la institución, los cuales son parcialmente ignorados por los departamentos reguladores de la institución, por ello, fueron tomados como base normativa para desarrollar la guía propuesta y garantizar que la solución sea aplicable, coherente y respaldada por la unidad educativa.

### 3.4 Triangulación de resultados

La triangulación de resultados se realizó con la información obtenida las tres fuentes de datos antes estudiadas y analizadas: las entrevistas a actores clave, los registros institucionales 2023-2025, y la normativa vigente que rige la asistencia, los permisos, los reemplazos y las sanciones por incumplimiento. Este recurso permitió combinar y comparar los hallazgos cuantitativos y cualitativos con el marco legal de la institución. Su objetivo fue verificar los patrones encontrados, aclarar por qué persisten y definir la diferencia entre lo que se supone que debe ser y lo que realmente es. El ejercicio fue sintetizado en la siguiente tabla de contenido, donde se presenta cada hallazgo importante, evidenciado cada una de las tres fuentes de información ya mencionadas, por último, los criterios concretos de implicación para el diseño del sistema integral y la guía institucional.

**Tabla 7** *Triangulación de Resultados*

<b>Hallazgo triangulado</b>	<b>Evidencia en registros</b>	<b>Evidencia en entrevistas</b>	<b>Evidencia normativa</b>	<b>Implicación para el sistema</b>
Continuidad académica debilitada por predominio de custodia	Se observa una tendencia sostenida hacia cobertura por custodia y disminución progresiva de material entregado, especialmente en 2025.	Inspector y Horarios describen que, sin material, el reemplazo se limita a contención y se pierde avance de clase. Rectorado identifica permisividad y solicitudes en horarios que afectan clases.	La normativa operativa exige planificación en permisos y el RIT sostiene el deber de cumplir horas programadas.	Estandarizar la continuidad: material obligatorio en planificadas y mínimo viable verificable en imprevistas; registro del material como requisito de cierre.

<b>Hallazgo triangulado</b>	<b>Evidencia en registros</b>	<b>Evidencia en entrevistas</b>	<b>Evidencia normativa</b>	<b>Implicación para el sistema</b>
Trazabilidad insuficiente por registros incompletos del motivo	Aumentan los registros sin motivo definido, limitando control y auditoría de permisos, especialmente en 2025.	Rectorado indica que no se obliga el cumplimiento, que no se lee la normativa y se requiere socialización presencial para corregir informalidad.	El RIT exige comunicación y define autoridad competente para justificar permisos; sin registro consistente, el control se debilita.	Tipificación obligatoria del motivo y campos cerrados; validación del registro; socialización institucional para asegurar comprensión y cumplimiento.
Reincidencia concentrada en grupo reducido	El Top 20 concentra una proporción significativa de ausencias del periodo en los tres años, confirmando recurrencia sistemática.	Rectorado reporta docentes recurrentes sin llamados de atención; Inspector confirma normalización del proceso.	El RIT contempla progresividad y requiere evidencia y archivo para aplicar medidas de forma objetiva.	Conteo institucional de faltas y alertas por reincidencia; activación de acciones progresivas con trazabilidad por evento.
Ausencia de cierre del ciclo de control y consecuencias	La persistencia del volumen y el aumento de custodia	Rectorado afirma que no se aplican sanciones y solicita prohibiciones	El RIT establece sanciones, progresividad y exige	Cierre formal por ausencia: decisión, registro, notificación y

<b>Hallazgo triangulado</b>	<b>Evidencia en registros</b>	<b>Evidencia en entrevistas</b>	<b>Evidencia normativa</b>	<b>Implicación para el sistema</b>
	muestran que el sistema absorbe el problema sin corregirlo en el tiempo.	explícitas y socialización presencial para sostener cambios.	notificación formal y copia a Talento Humano.	archivo; habilitar seguimiento real y aplicación consistente conforme normativa.

---

Nota: autor, 2026.

La triangulación mostró que la institución cuenta con normativa suficiente para controlar permisos, asistencias y suplencias, pero en la práctica existen espacios operativos que mantienen la problemática

A partir de la convergencia entre las tres fuentes, se definieron cuatro decisiones centrales que estructuran la propuesta:

**a) Continuidad académica como estándar institucional**

- Material obligatorio en ausencias planificadas.
- Mínimo viable verificable en ausencias imprevistas.

**b) Trazabilidad por evento**

- Cada ausencia debe cerrarse con un hilo mínimo: aviso, decisión, reemplazo, material y cierre.

**c) Seguimiento por reincidencia**

- Conteo institucional, alertas internas y activación de medidas progresivas.

**d) Cierre normativo del control**

Registro, notificación y archivo para sostener consecuencias y evitar discrecionalidad

### 3.5 Propuesta y validación

#### 3.5.1 Matriz de impacto - dificultad

Para ir del diagnóstico a la propuesta de solución, se jerarquizaron las posibles soluciones encontradas en la investigación cuantitativa, en las entrevistas y en la revisión documental. La matriz impacto-dificultad se usó como una herramienta de priorización de alternativas, las cuales se ordenaron en base a dos preguntas prácticas: ¿qué más transforma el problema? y ¿qué más factible es implementar en la institución?

En esta matriz, impacto se refiere a la capacidad de la alternativa para mejorar indicadores claves del proyecto: continuidad académica, disminución de la improvisación, equidad en permisos, trazabilidad y control de ausentismo. En tanto que dificultad agrupa principalmente: resistencia cultural anticipada, necesidad de coordinación entre múltiples gerentes, costo y recursos, complejidad operativa y tecnológica, y tiempo de implementación. No se trata de elegir una idea, sino de crear un portafolio de acciones: empezar por victorias rápidas y planificar lo estructural por etapas y gobernanza.

**Tabla 8** *Matriz Impacto-Dificultad*

FACTOR	IMPACTO DIFICULTAD		DESCRIPCIÓN
Protocolo estandarizado para directivos	Alto	Baja	Unifica criterios de aprobación y negación, plazos, evidencias y responsabilidades; reduce inequidad y discrecionalidad entre secciones.
Registro por ausencia y trazabilidad	Alto	Baja	Registro operativo único por evento: aviso, autorización, reemplazo, material y cierre; permite seguimiento y control real.

FACTOR	IMPACTO DIFICULTAD		DESCRIPCIÓN
Regla de continuidad académica, material obligatorio en planificadas.	Alto	Baja	Establece obligación clara de material o actividad cuando la ausencia es previsible; mejora continuidad sin depender de tecnología compleja.
Cambio cultural sostenido, liderazgo y consistencia	Alto	Alta	Requiere coherencia entre directivos, comunicación constante y aplicación sostenida; resultados graduales pero estructurales.
Comunicaciones informativas aisladas	Bajo	Baja	Sensibiliza, pero sin seguimiento y consecuencias no modifica conducta ni decisión directiva.
Carpeta digital genérica de actividades	Bajo	Alta	Baja adopción histórica si no existe exigencia y control; no resuelve discrecionalidad ni trazabilidad.

Nota: autor, 2026.

### 3.5.2 Diseño del sistema integral

Tras todo el proceso de recolección y posterior análisis de la información, se determinó en definir la construcción de la guía integral de gestión del ausentismo docente, partiendo de la normativa institucional vigente, con el fin de conservar la coherencia interna y garantizar la aplicabilidad y el respaldo de la propuesta en el marco institucional. Por lo tanto, la guía no se diseñó como un conjunto de nuevas reglas, sino como un sistema estructurado y estandarizado de codificación de las obligaciones, los procedimientos y las sanciones ya existentes en un formato práctico, transparente y sostenible.

Tras la triangulación de los hallazgos cuantitativos, cualitativos y revisión documental y su priorización mediante la matriz impacto-dificultad, se determinó que la guía se estructurara en cuatro capítulos, cada uno con un objetivo específico dentro del sistema completo, los cuales son presentados a continuación:

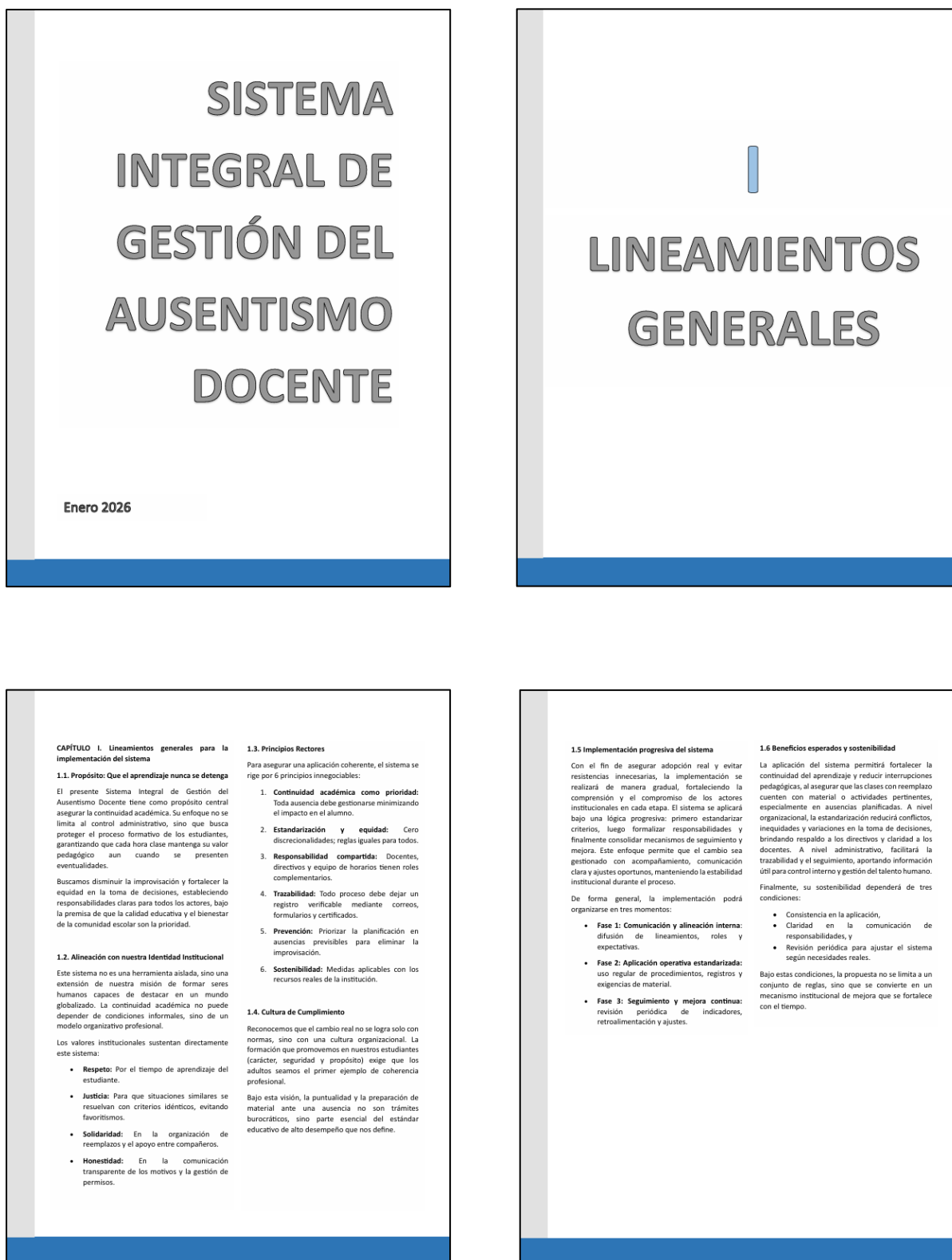
#### CAPÍTULO I. Pautas y lineamientos generales para la implementación del sistema:

Este capítulo sirve como una introducción y una guía estratégica. Muestra el abordaje institucional de la guía, integrando la misión, visión y valores institucionales como base, y orienta la conversación hacia la motivación y el sentido de pertenencia del personal docente. Su objetivo es codificar las normas del sistema, reafirmando que la asistencia, permanencia y responsabilidad profesional son parte del compromiso educativo de la institución y proyección formadora hacia los educandos. Este elemento pretende facilitar la apropiación del sistema y disminuir resistencias al cambio con un relato afín a la identidad institucional.

Expone una lista de principios rectores que buscan asegurar la aplicación coherente del sistema, estos son: continuidad académica, estandarización y equidad, responsabilidad compartida, trazabilidad, prevención y sostenibilidad. La base y el propósito de estos es minimizar el impacto negativo de las ausencias en los alumnos, igualar criterios de toma de decisiones, recordar y definir responsabilidades, tener constancias y evidencias sustentables de cada proceso, planificar eventos previsibles y determinar aplicabilidad, respectivamente.

Como uno de los puntos más importantes de este capítulo, se presenta el plan de implementación institucional organizado en tres fases: fase de comunicación: un periodo de tiempo donde se socializa presencialmente la norma, a través de charlas o talleres, fase de implementación: puesta en marcha real del reglamento y de los controles y fase de seguimiento: para una mejora continua basada en la retroalimentación recibida.

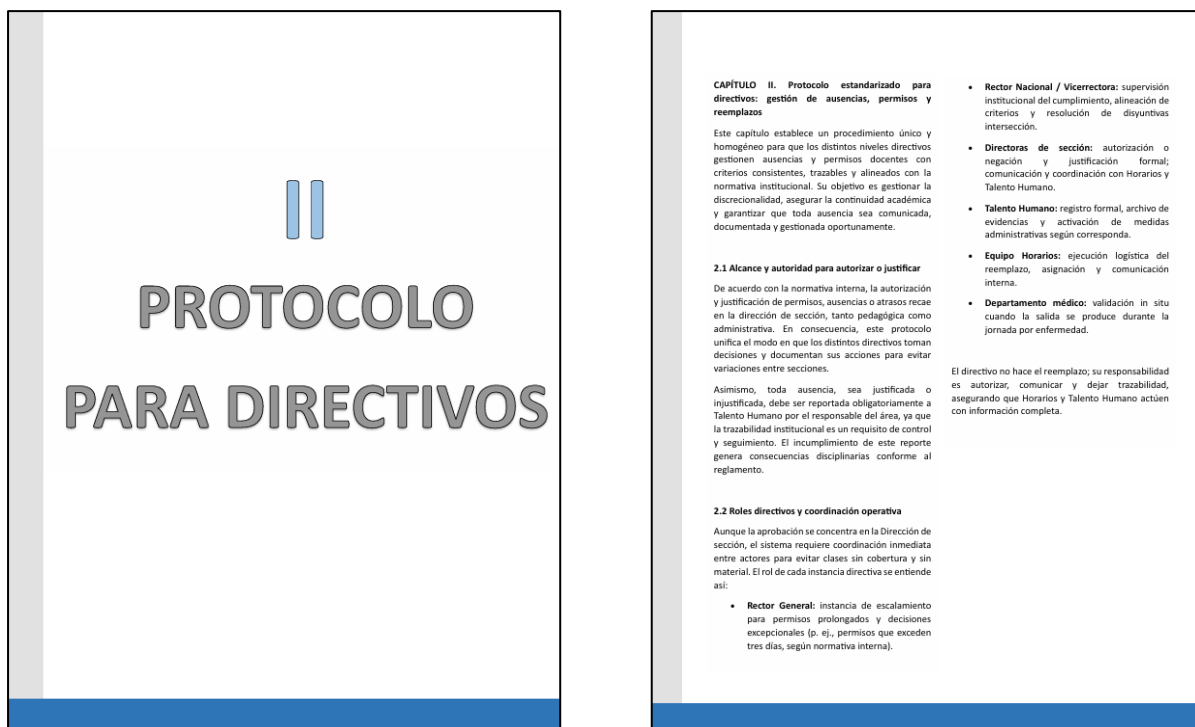
Figura 5 Prototipo de solución. Portada y Capítulo 1



CAPÍTULO II. Procedimiento estandarizado para directivos: control de ausencias, permisos y sustituciones. Este capítulo se desarrolló para dar solución a una necesidad que se identificó en la investigación: la existencia de criterios diferentes de acuerdo con directivos o departamentos en la toma de decisiones. Es por ello por lo que se crea un procedimiento único y estandarizado para el manejo de permisos y licencias docentes, sin importar la causa.

Se definen los roles directivos y personal administrativo, para que, independientemente de la persona que esté en el cargo, los deberes y funciones de este queden estipuladas y fijas. Adicionalmente, se incluyen los tipos de ausencias que se pueden presentar: planificadas, inesperadas, médicas, personales, emergencias en el día, el protocolo de autorización, comunicación y coordinación de reemplazos para cada caso, garantizando trazabilidad y equidad en la autorización, comunicación y coordinación de reemplazos.

**Figura 6** Prototipo de solución. Capítulo 2




<p><b>2.3 Tipos de ausencias y ruta de decisión</b></p> <p>Para estandarizar, se gestionan cuatro escenarios con su respectiva ruta:</p> <p><b>1. Ausencia imprevista</b></p> <p>Ante cualquier enfermedad o calamidad doméstica, es obligatorio informar inmediatamente o a más tardar hasta las 06:45 a.m. al directivo, incluyendo en copia a Talento Humano y Horarios, para tramitar el respectivo reemplazo. La normativa obliga a entregar las justificaciones en un plazo de 24 horas o la ausencia será considerada injustificada.</p> <p><b>2. Ausencia planificada</b></p> <p>Debe privilegiarse la planificación para evitar afectar horas clase, incluyendo reprogramación o intercambio cuando sea posible y, si coincide con clases, preparación obligatoria de material y plan de reemplazo.</p> <p><b>3. Salida emergente durante la jornada</b></p> <p>Si la justificación es de tipo médico, el proceso implica una evaluación interna y la comunicación formal del área médica a Talento Humano, Horarios y Dirección de sección.</p> <p>Para otros casos, la autorización se realiza vía correo electrónico ante la Dirección de sección en copia a las áreas mencionadas; sin embargo, en caso de ausencia del directivo, Talento Humano podrá autorizar e informar formalmente.</p> <p><b>4. Atrasos</b></p> <p>La normativa define atraso como no estar listo a la hora de inicio; e inasistencia como no concurrir o, en docentes, no impartir oportunamente las horas programadas. Estas situaciones pueden generar pérdida de remuneración y sanciones conforme al reglamento.</p>	<p><b>2.4 Procedimiento estandarizado de autorización y comunicación</b></p> <p><b>Paso 1. Recepción y tipificación</b></p> <p>El directivo clasifica la solicitud o notificación según: imprevista, planificada, salida emergente, atraso.</p> <p><b>Paso 2. Verificación mínima de requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enfermedad:</b> el protocolo establece umbrales de evidencia según duración: 1 día sin certificado; 2-3 días con certificado médico del IESS o particular; más de 3 días solo validación correspondiente del IESS.</li> <li>• <b>Calamidad doméstica:</b> requiere evidencia y comunicación inmediata para reemplazo oportuno.</li> <li>• <b>Permisos personales:</b> requiere aprobación por correo, con copia a Horarios y Talento Humano, y debe incluir un plan de reemplazo que no interfiera con el horario regular.</li> </ul> <p><b>Paso 3. Decisión formal y registro</b></p> <p>La respuesta del directivo de aprobar o no aprobar el permiso debe quedar formalizada mediante el correo institucional, con motivo resumido y condiciones del material, plan de reemplazo, recuperación si aplica. En permisos que excedan los tres días, se contempla el escalamiento correspondiente.</p> <p><b>Paso 4. Comunicación operativa inmediata</b></p> <p>Toda aprobación debe copiar a Horarios y Talento Humano para activar reemplazo y registro. En imprevistos, se prioriza el horario temprano para evitar clases sin cobertura.</p> <p><b>Paso 5. Cierre de caso</b></p> <p>El directivo confirma que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios asignó reemplazo y dejó constancia de las medidas tomadas.</li> <li>• Talento Humano recibió el reporte y evidencia cuando correspondía, respetando el principio de trazabilidad.</li> </ul>
---	--

**CAPÍTULO III. Pautas para solicitar y aprobar ausencias de docentes:** Este capítulo es el corazón operativo para el maestro. Se organiza para recordar y concretar las obligaciones generales de la función docente: jornada laboral, obligaciones académicas y el perjuicio que ocasiona una ausencia en la secuencia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, se explican los procedimientos para solicitar permisos e informar ausencias, especificando en qué casos es necesario realizar una solicitud formal, los pasos a seguir, la documentación justificativa y en qué circunstancias una ausencia se considera no autorizada. Busca fortalecer el cumplimiento a través de normas claras, comprensibles y ejecutables, disminuyendo la informalidad.

Cabe destacar que, dado que este capítulo está dirigido a los docentes, todas las indicaciones, procedimientos y contenidos aquí expuestos se fundamentan en la normativa vigente. Esto es importante para que no existan vacíos o contradicciones entre esta guía y el

reglamento interno de trabajo de la institución y se pueda dar cumplimiento de manera uniforme.

**Figura 7** Prototipo de solución. Capítulo 3



# PROTOCOLO PARA DOCENTES

**CAPÍTULO III. Lineamientos para la solicitud y gestión de ausencias docentes**

**3.1 Jornada laboral, asistencia y puntualidad**

La jornada del personal docente se rige por el horario establecido por la institución, el cual puede variar en función de la necesidad institucional durante el año lectivo, sin perjuicio del cumplimiento de la legislación laboral. En consecuencia, el docente debe cumplir su horario oficial asignado, incluyendo permanencia y disponibilidad durante la jornada según el horario entregado por la institución para el periodo correspondiente. El cumplimiento de la jornada implica estar listo al inicio de clases y sostener el servicio educativo conforme a lo planificado.

De igual manera, la asistencia y puntualidad constituyen una obligación elemental: llegar tarde o no estar listo al inicio se considera falta de puntualidad, y en el caso de docentes se considera falta de asistencia no impartir oportunamente horas de clases programadas o no asistir a vigilancias asignadas. Asimismo, la institución puede implementar sistemas formales para controlar asistencia y puntualidad, a los cuales el docente debe someterse.

**3.2 Regla central: ausencias autorizadas, justificadas y comunicadas**

Para que una ausencia, o atraso, sea válida institucionalmente, debe estar autorizada o justificada por la instancia directiva correspondiente. La falta de autorización y/o justificación constituye falta grave. Por tanto, el docente no debe asumir que un permiso está concedido por acuerdos verbales o por práctica informal: la regla es que la decisión y su respaldo queden formalizados.

Adicionalmente, independientemente de si la ausencia es justificada o injustificada, debe existir trazabilidad institucional, lo cual se asegura mediante el reporte correspondiente hacia Talento Humano. Este principio sostiene el control y seguimiento del ausentismo en el tiempo.

**3.3 Ausencia imprevista por enfermedad**

Cuando la ausencia es imprevista por enfermedad, el docente debe informar por correo institucional de forma inmediata para permitir la logística del reemplazo, y en todo caso cumplir con el plazo máximo institucional de notificación establecido. En la práctica operativa, se establece que el aviso debe ser inmediato dentro del umbral operativo temprano para que el reemplazo pueda asignarse lo antes posible, y el RIT añade que la ausencia imprevista debe ser comunicada al superior dentro de las próximas 24 horas de ocurrido el imprevisto.

Respecto a respaldos médicos, la institución establece umbrales claros: **1 día no requiere certificado**; 2 a 3 días requiere certificado médico (IESS o particular); y más de 3 días requiere solo validación correspondiente del IESS. Este criterio permite evitar informalidad y sostener el control con evidencias proporcionales.

**3.4 Calamidad doméstica**

En calamidad doméstica, el docente debe comunicar la ausencia por correo de forma inmediata, dentro del umbral operativo temprano, para que se gestione el reemplazo sin dejar horas sin cobertura, y debe presentar la evidencia correspondiente del evento. El RIT reconoce la calamidad doméstica como causal justificable, establece el marco general de notificación y exige evidencia en todos los casos.

**3.5 Permisos personales y familiares**

Los permisos personales y familiares deben solicitarse vía correo electrónico a la Dirección de sección, coordinando con el Equipo de Horarios y con copia a Talento Humano. No se gestionan como acuerdos informales, ya que implican afectación directa de horas planificadas y requieren trazabilidad institucional. Además, el docente debe presentar un plan de reemplazos que no interfiera con el horario regular.

En casos en que el permiso supere los tres días, se dispone revisión individual por la Dirección de sección en conjunto con Horarios y la necesidad de solicitar licencia no remunerada; y cuando corresponda, aprobación de instancia superior. Este control evita que permisos prolongados se normalicen sin revisión institucional.

**3.6 Citas médicas**

Las citas médicas planificadas deben comunicarse con anticipación al Equipo de Horarios; la normativa establece un mínimo de 5 días laborables. Se prioriza que el docente agende la cita en horarios que no coincidan con clases; pero si necesariamente coincide con horas de clase, el docente debe planificar y entregar material para el profesor de reemplazo y gestionar alternativas de recuperación como intercambio o reprogramación, regresando al colegio lo más pronto posible.

**3.7 Actividades pedagógicas, reuniones y eventos**

Para actividades pedagógicas, reuniones internas o ensayos, la norma prioriza su organización por la tarde y establece que solo la Dirección de sección puede autorizar una reunión durante la jornada de la mañana. Además, se debe informar a Horarios con anticipación, mínimo 5 días laborables, para incluirlo en el plan de reemplazos.

En actividades o paseos pedagógicos, se exige solicitud con 8 días laborables de anticipación con información completa; y si se requiere apoyo de organización por parte de Horarios, debe comunicarse con mayor anticipación, al menos 15 días laborables. Además, establece una regla operativa clara: si no se cumplen los plazos, la actividad no se realiza.

**3.8 Salidas emergentes durante la jornada**

Cuando el docente necesita retirarse durante la jornada por enfermedad, el procedimiento exige acudir al Departamento médico para evaluación; la doctora ocupacional comunica formalmente si el docente puede retirarse y, de corresponder, se gestiona un reemplazo. Para otras causas, el docente debe solicitar autorización por correo a la Dirección de sección con copia a Horarios y Talento Humano, detallando fecha, horas y motivo; y si el director no está disponible, Talento Humano puede autorizar e informar por correo al directivo.

**3.9 Reemplazos: responsabilidad del docente**

Cuando se genere un reemplazo, el docente debe asumir que la prioridad institucional es evitar que los estudiantes permanezcan sin docente o sin actividad académica. Por ello, en reemplazos planificados o previsibles, el docente debe organizar y entregar un plan de reemplazos y entregar material para el profesor de reemplazo. Si requiere apoyo del Equipo de Horarios para la organización del reemplazo, debe solicitarlo con anticipación; la normativa establece un umbral operativo de 10 días antes del evento.

**3.10 Continuidad académica: obligación reforzada en ausencias planificadas**

El sistema distingue dos lógicas:

- **Ausencias imprevistas:** la prioridad es notificar y asegurar cobertura con la mejor continuidad posible.
- **Ausencias planificadas:** existe tiempo suficiente, por lo que la entrega de material y/o actividades se vuelve un requisito central para no cortar el proceso formativo.

Este criterio se fundamenta en que, para docentes, la inasistencia incluye no impartir oportunamente clases programadas; por tanto, cuando una ausencia es planificada, la continuidad debe protegerse mediante planificación anticipada, material e intercambios o recuperación cuando aplique.

**3.11 Disposición económica en permisos personales: reemplazo y compensación**

En permisos personales, la normativa establece que las faltas serán reducidas del sueldo del docente a favor de la persona que realice el reemplazo. En consecuencia, el docente debe coordinar el reemplazo de manera formal y transparente conforme al procedimiento de autorización, evitando arreglos informales que no dejen trazabilidad.

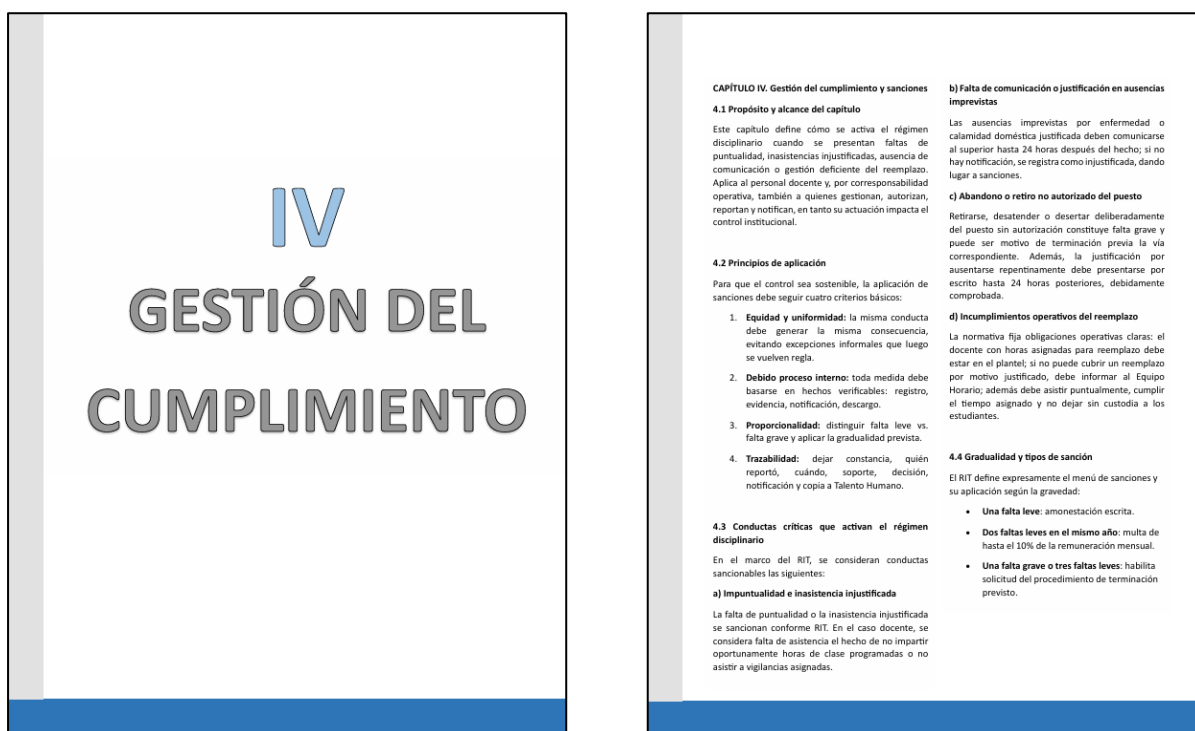
**3.12 Enlace con el régimen de consecuencias**

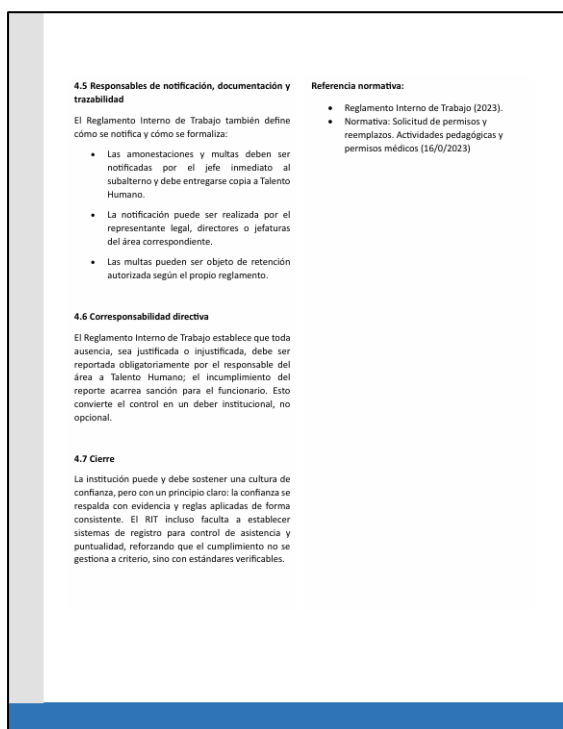
El incumplimiento de los procedimientos de autorización, notificación, evidencias, entrega de material, puntualidad y asistencia constituye incumplimiento de obligaciones laborales y puede ser sancionado conforme al marco interno.

CAPÍTULO IV. Régimen de cumplimiento y sanciones: Con este capítulo se completa el sistema integral con el eslabón de control institucional. Se especifican las prohibiciones y faltas de los funcionarios y las sanciones disciplinarias que la ley establece para los casos en que incurran en ellas. Su abordaje se hace desde un enfoque institucional de mejora: el régimen de consecuencias no se concibe como un mecanismo aislado de castigo, sino como un instrumento de justicia organizacional, de uniformidad entre secciones y de garantía de continuidad académica.

Para asegurar su sostenibilidad en el tiempo, la aplicación de las sanciones se rige en cuatro principios básicos, pero importantes, que son: equidad y uniformidad en las decisiones, respeto al debido proceso interno, proporcionalidad según el tipo de falta y trazabilidad para cada caso. Con esto la institución puede sostener una cultura de cumplimiento con sus trabajadores y por ende, una de confianza con los padres de familia.

**Figura 8** Prototipo de solución. Capítulo 4





### 3.5.3 Validación con actores clave

La validación de la propuesta se llevó a cabo socializando el sistema y la guía con actores claves relacionados con la gestión del ausentismo docente. En esta fase se introdujeron los elementos clave de la guía y se recogió retroalimentación cualitativa para validar la pertinencia, aplicabilidad y coherencia normativa. Los comentarios planteados posibilitaron reconocer cambios específicos para mejorar la claridad y el alcance de la propuesta.

### 3.5.4 Matriz de retroalimentación

Antes de establecer la guía definitiva, se sistematizó la retroalimentación de Rectorado Nacional para comprender las perspectivas directivas sobre el problema y sus causas institucionales, reconocer las condiciones mínimas para la aplicabilidad de la guía, y transformar las recomendaciones en acciones concretas para mejorar el documento. En la

siguiente matriz se resumen las principales contribuciones y cómo se integran como mejoras en el sistema.

**Figura 9** *Matriz de retroalimentación*

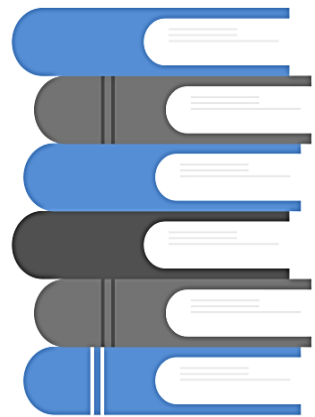
<p style="text-align: center;"><b>CONSEJOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un logo para hacer la guía más llamativa.</li> <li>• Formar un acrónimo que sea facil de recordar.</li> <li>• Tener en cuenta los cambios que puedan surgir después de una evaluación y revisión profunda.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS QUE AGRADAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es correcto que la guía esté basada en el reglamento principal de la institución.</li> <li>• Su aplicación es factible, previa a una revisión gerencial.</li> <li>• Va dirigido a todos los perfiles que intervienen en la institución.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>SUGERENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el diseño y orientarlo a la institución.</li> <li>• Redactar mejor ciertos puntos que pueden no estar claros.</li> <li>• Acortar el nombre, se considera que está muy extenso y es un complicado de recordar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CRÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que su implementación es factible, depende de la correcta implementación organizacional.</li> <li>• Hacen falta prohibiciones explícitas.</li> <li>• Las sanciones deben quedar mejor estipuladas para que el cambio sea real y funcional.</li> </ul>

Se recopilaron y analizaron las validaciones y comentarios de los actores involucrados para mejorar la aplicabilidad y comprensión de la guía. Sobre la base de estas ideas, se hicieron cambios puntuales, como por ejemplo un logo y un acrónimo para que sea más fácil recordar y difundir institucionalmente el sistema. De esta manera, el documento se tituló GIGAD, Guía Integral de Gestión del Ausentismo Docente, además, incorporó los ajustes detectados en el proceso de retroalimentación.

### **3.5.5 GIGAD: Guía Integral de Gestión del Ausentismo Docente**

A continuación, se presenta el resultado de esta investigación y la propuesta final para solucionar la problemática estudiada:

# GIGAD



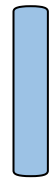
## **GUIA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO DOCENTE**

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
1.1. Propósito: Que el aprendizaje nunca se detenga .....	5
1.2. Alineación con nuestra Identidad Institucional .....	5
1.3. Principios Rectores.....	5
1.4. Cultura de Cumplimiento .....	5
1.5. Implementación progresiva del sistema .....	6
1.6. Beneficios esperados y sostenibilidad .....	6
 <b>CAPÍTULO II</b> .....	 <b>8</b>
2.1. Alcance y autoridad para autorizar o justificar .....	8
2.2. Roles directivos y coordinación operativa .....	8
2.3. Tipos de ausencias y ruta de decisión.....	9
2.4. Procedimiento estandarizado de autorización y comunicación .....	9
 <b>CAPÍTULO III</b> .....	 <b>11</b>
3.1. Jornada laboral, asistencia y puntualidad.....	11
3.2. Regla central: ausencias autorizadas, justificadas y comunicadas .....	11
3.3. Ausencia imprevista por enfermedad.....	11
3.4. Calamidad doméstica .....	12
3.5. Permisos personales y familiares .....	12
3.6. Citas médicas .....	12
3.7. Actividades pedagógicas, reuniones y eventos.....	12
3.8. Salidas emergentes durante la jornada .....	13
3.9. Reemplazos: responsabilidad del docente .....	13
3.10. Continuidad académica: obligación reforzada en ausencias planificadas.....	13

# CONTENIDO

<b>3.11.</b> Disposición económica en permisos personales: reemplazo y compensación.....	13
<b>3.12.</b> Enlace con el régimen de consecuencias .....	14
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1.</b> Propósito y alcance del capítulo .....	16
<b>4.2.</b> Principios de aplicación .....	16
<b>4.3.</b> Conductas críticas que activan el régimen disciplinario.....	16
<b>4.4.</b> Gradualidad y tipos de sanción .....	16
<b>4.5.</b> Responsables de notificación, documentación y trazabilidad.....	17
<b>4.6.</b> Corresponsabilidad directiva .....	17
<b>4.7.</b> Cierre .....	17
<b>Referencia normativa</b> .....	<b>17</b>



# LINEAMIENTOS GENERALES

## CAPÍTULO I. Lineamientos generales para la implementación del sistema

### 1.1. Propósito: Que el aprendizaje nunca se detenga

La presente Guía Integral de Gestión del Ausentismo Docente tiene como propósito central asegurar la continuidad académica. Su enfoque no se limita al control administrativo, sino que busca proteger el proceso formativo de los estudiantes, garantizando que cada hora clase mantenga su valor pedagógico aun cuando se presenten eventualidades.

El objetivo es disminuir la improvisación y fortalecer la equidad en la toma de decisiones, estableciendo responsabilidades claras para todos los actores, bajo la premisa de que la calidad educativa y el bienestar de la comunidad escolar son la prioridad.

### 1.2. Alineación con nuestra Identidad Institucional

Este sistema no es una herramienta aislada, sino una extensión de nuestra misión de formar seres humanos capaces de destacar en un mundo globalizado. La continuidad académica no puede depender de condiciones informales, sino de un modelo organizativo profesional.

Los valores institucionales sustentan directamente esta guía:

- **Respeto:** Por el tiempo de aprendizaje del estudiante.
- **Justicia:** Para que situaciones similares se resuelvan con criterios idénticos, evitando favoritismos.
- **Solidaridad:** En la organización de reemplazos y el apoyo entre compañeros.
- **Honestidad:** En la comunicación transparente de los motivos y la gestión de permisos.

### 1.3. Principios Rectores

Para asegurar una aplicación coherente, el sistema se rige por 6 principios innegociables:

1. **Continuidad académica como prioridad:** Toda ausencia debe gestionarse minimizando el impacto en el alumno.
2. **Estandarización y equidad:** Cero discrecionalidades; reglas iguales para todos.
3. **Responsabilidad compartida:** Docentes, directivos y equipo de horarios tienen roles complementarios.
4. **Trazabilidad:** Todo proceso debe dejar un registro verificable mediante correos, formularios y certificados.
5. **Prevención:** Priorizar la planificación en ausencias previsibles para eliminar la improvisación.
6. **Sostenibilidad:** Medidas aplicables con los recursos reales de la institución.

### 1.4. Cultura de Cumplimiento

Reconocemos que el cambio real no se logra solo con normas, sino con una correcta cultura organizacional. La formación que promovemos en nuestros estudiantes exige que los adultos seamos el primer ejemplo de carácter, seguridad, propósito y coherencia profesional.

Bajo esta visión, la puntualidad y la preparación de material ante una ausencia no son trámites burocráticos, sino parte esencial del estándar educativo de alto desempeño que nos define.

### 1.5 Implementación progresiva del sistema

Con el fin de asegurar adopción real y evitar resistencias innecesarias, la implementación se realizará de manera gradual, fortaleciendo la comprensión y el compromiso de los actores institucionales en cada etapa. El sistema se aplicará bajo una lógica progresiva: primero estandarizar criterios, luego formalizar responsabilidades y finalmente consolidar mecanismos de seguimiento y mejora. Este enfoque permite que el cambio sea gestionado con acompañamiento, comunicación clara y ajustes oportunos, manteniendo la estabilidad institucional durante el proceso.

De forma general, la implementación podrá organizarse en tres momentos:

- **Fase 1: Comunicación y alineación interna:** difusión presencial de la normativa interna, lineamientos, roles y expectativas a través de talleres, charlas y reuniones planificadas.
- **Fase 2: Aplicación operativa estandarizada:** uso regular de procedimientos, registros y exigencias de material.
- **Fase 3: Seguimiento y mejora continua:** revisión periódica de indicadores, retroalimentación y ajustes.

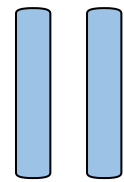
### 1.6 Beneficios esperados y sostenibilidad

La aplicación del sistema permitirá fortalecer la continuidad del aprendizaje y reducir interrupciones pedagógicas, al asegurar que las clases con reemplazo cuenten con material o actividades pertinentes, especialmente en ausencias planificadas. A nivel organizacional, la estandarización reducirá conflictos, inequidades y variaciones en la toma de decisiones, brindando respaldo a los directivos y claridad a los docentes. A nivel administrativo, facilitará la trazabilidad y el seguimiento, aportando información útil para control interno y gestión del talento humano.

Finalmente, su sostenibilidad dependerá de tres condiciones:

- Consistencia en la aplicación,
- Claridad en la comunicación de responsabilidades, y
- Revisión periódica para ajustar el sistema según necesidades reales.

Bajo estas condiciones, la propuesta no se limita a un conjunto de reglas, sino que se convierte en un mecanismo institucional de mejora que se fortalece con el tiempo.



# PROTOCOLO PARA DIRECTIVOS

## **CAPÍTULO II. Protocolo estandarizado para directivos: gestión de ausencias, permisos y reemplazos.**

Este capítulo establece un procedimiento único y homogéneo para que los distintos niveles directivos gestionen ausencias y permisos docentes con criterios consistentes, trazables y alineados con la normativa institucional. Su objetivo es gestionar la discrecionalidad, asegurar la continuidad académica y garantizar que toda ausencia sea comunicada, documentada y gestionada oportunamente.

### **2.1 Alcance y autoridad para autorizar o justificar**

De acuerdo con la normativa interna, la autorización y justificación de permisos, ausencias o atrasos recae en la dirección de sección, tanto pedagógica como administrativa. En consecuencia, este protocolo unifica el modo en que los distintos directivos toman decisiones y documentan sus acciones para evitar variaciones entre secciones.

Asimismo, el responsable del área debe asegurarse que toda ausencia, sea justificada o injustificada, sea reportada oportunamente a Talento Humano por el docente, ya que la trazabilidad institucional es un requisito de control y seguimiento. El incumplimiento de este reporte genera consecuencias disciplinarias conforme al reglamento.

### **2.2 Roles directivos y coordinación operativa**

Aunque la aprobación se concentra en la Dirección de sección, el sistema requiere coordinación entre actores para evitar clases sin cobertura y sin material. El rol de cada instancia directiva se entiende así:

- **Rector Nacional / Vicerrectora:** supervisión institucional del cumplimiento de los procesos, alineación de criterios y resolución de disyuntivas.
- **Directoras de sección:** autorización o negación y justificación formal; comunicación y coordinación con Horarios y Talento Humano.
- **Talento Humano:** registro formal, verificación y archivo de evidencias y activación de medidas administrativas según corresponda.
- **Equipo Horarios:** ejecución logística del reemplazo, asignación y comunicación interna.
- **Departamento médico:** validación in situ cuando la salida se produce durante la jornada, por enfermedad.

El directivo no hace el reemplazo; su responsabilidad es autorizar, comunicar y dejar trazabilidad, asegurando que Horarios y Talento Humano actúen con información completa.

- **Rector General:** instancia de escalamiento para permisos prolongados y decisiones excepcionales (p. ej., permisos que exceden tres días, según normativa interna).

## 2.3 Tipos de ausencias y ruta de decisión

Para estandarizar, se gestionan cuatro escenarios con su respectiva ruta:

### 1. Ausencia imprevista

Ante cualquier enfermedad o calamidad doméstica, es obligatorio informar inmediatamente o a más tardar hasta las 06:45 a.m. al directivo, incluyendo en copia a Talento Humano y Horarios, para tramitar el respectivo reemplazo. La normativa obliga a entregar las justificaciones en un plazo de 24 horas o la ausencia será considerada injustificada.

### 2. Ausencia planificada

Debe privilegiarse la planificación para evitar afectar horas clase, incluyendo reprogramación o intercambio cuando sea posible y, si coincide con clases, preparación obligatoria de material y plan de reemplazo.

### 3. Salida emergente durante la jornada

Si la justificación es de tipo médico, el proceso implica una evaluación interna y la comunicación formal del área médica a Talento Humano, Horarios y Dirección de sección.

Para otros casos, la autorización se realiza vía correo electrónico ante la Dirección de sección en copia a las áreas mencionadas. En caso de ausencia del directivo, Talento Humano podrá autorizar e informar formalmente.

### 4. Atrasos

La normativa define atraso como no estar listo a la hora de inicio de la clase; e inasistencia como no concurrir o no impartir oportunamente las horas programadas. Estas situaciones pueden generar pérdida de remuneración y sanciones conforme al reglamento.

## 2.4 Procedimiento estandarizado de autorización y comunicación

### Paso 1. Recepción y tipificación

El directivo clasifica la solicitud o notificación según: imprevista, planificada, salida emergente, atraso.

### Paso 2. Verificación mínima de requisitos

- **Enfermedad:** el protocolo establece umbrales de evidencia según duración: 1 día sin certificado; 2–3 días con certificado médico del IESS o particular; más de 3 días solo validación correspondiente del IESS.
- **Calamidad doméstica:** requiere evidencia y comunicación inmediata para reemplazo oportuno.
- **Permisos personales:** requiere aprobación por correo, con copia a Horarios y Talento Humano, y debe incluir un plan de reemplazo que no interfiera con el horario regular.

### Paso 3. Decisión formal y registro

La respuesta del directivo de aprobar o no aprobar el permiso debe quedar formalizada mediante el correo institucional, con motivo resumido y condiciones del material, plan de reemplazo y recuperación si aplica. En permisos que excedan los tres días, se contempla el escalamiento correspondiente.

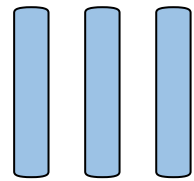
### Paso 4. Comunicación operativa inmediata

Toda aprobación debe copiar a Horarios y Talento Humano para activar reemplazo y registro. En imprevistos, se prioriza el horario temprano para evitar clases sin cobertura.

### Paso 5. Cierre de caso

El directivo confirma que:

- Horarios asignó reemplazo y dejó constancia de las medidas tomadas.
- Talento Humano recibió el reporte y evidencia cuando corresponda, respetando el principio de trazabilidad.



# PROTOCOLO PARA DOCENTES

## **CAPÍTULO III. Lineamientos para la solicitud y gestión de ausencias docentes**

### **3.1 Jornada laboral, asistencia y puntualidad**

La jornada del personal docente se rige por el horario establecido por la institución, el cual puede variar en función de la necesidad institucional durante el año lectivo, sin perjuicio del cumplimiento de la legislación laboral. En consecuencia, el docente debe cumplir su horario oficial asignado, incluyendo permanencia y disponibilidad durante la jornada según el horario entregado por la institución para el periodo correspondiente. El cumplimiento de la jornada implica estar listo al inicio de clases y sostener el servicio educativo conforme a lo planificado.

De igual manera, la asistencia y puntualidad constituyen una obligación elemental: llegar tarde o no estar listo al inicio se considera falta de puntualidad, y en el caso de docentes, se considera falta de asistencia no impartir oportunamente horas de clases programadas o no asistir a vigilancias asignadas. Asimismo, la institución puede implementar sistemas formales para controlar asistencia y puntualidad, a los cuales el docente debe someterse.

### **3.2 Regla central: ausencias autorizadas, justificadas y comunicadas**

Para que una ausencia, o atraso, sea válida institucionalmente, debe estar autorizada o justificada por la instancia directiva correspondiente. La falta de autorización y/o justificación constituye una falta grave. Por tanto, el docente no debe asumir que un permiso está concedido por acuerdos verbales o por práctica informal: la regla es que la decisión y su respaldo queden formalizados.

Adicionalmente, independientemente de si la ausencia es justificada o injustificada, debe existir trazabilidad institucional, lo cual se asegura mediante el reporte correspondiente hacia Talento Humano. Este principio sostiene el control y seguimiento del ausentismo en el tiempo.

### **3.3 Ausencia imprevista por enfermedad**

Cuando la ausencia es imprevista por enfermedad, el docente debe informar por correo institucional de forma inmediata para permitir la logística del reemplazo, y en todo caso cumplir con el plazo máximo institucional de notificación establecido. En la práctica operativa, se establece que el aviso debe ser inmediato dentro del umbral operativo temprano para que el reemplazo pueda asignarse lo antes posible; y el RIT añade que la justificación de la ausencia imprevista debe ser comunicada al superior dentro de las próximas 24 horas de ocurrido el imprevisto.

Respecto a respaldos médicos, la institución establece umbrales claros: 1 día no requiere certificado; 2 a 3 días requiere certificado médico (IESS o particular); y más de 3 días requiere solo validación correspondiente del IESS. Este criterio permite evitar informalidad y sostener el control con evidencias proporcionales.

### **3.4 Calamidad doméstica**

En calamidad doméstica, el docente debe comunicar la ausencia por correo de forma inmediata, dentro del umbral operativo temprano, para que se gestione el reemplazo sin dejar horas sin cobertura, y debe presentar la evidencia correspondiente del evento. El RIT reconoce la calamidad doméstica como causal justificable, establece el marco general de notificación y exige evidencia en todos los casos.

### **3.5 Permisos personales y familiares**

Los permisos personales y familiares deben solicitarse vía correo electrónico a la Dirección de sección, coordinando con el Equipo de Horarios y con copia a Talento Humano. No se gestionan como acuerdos informales, ya que implican afectación directa de horas planificadas y requieren trazabilidad institucional. Además, el docente debe presentar un plan de reemplazos que no interfiera con el horario regular.

En casos en que el permiso supere los tres días, se dispone revisión individual por la Dirección de sección en conjunto con Horarios y la necesidad de solicitar licencia no remunerada; y cuando corresponda, aprobación de instancia superior. Este control evita que permisos prolongados se normalicen sin revisión institucional.

### **3.6 Citas médicas**

Las citas médicas planificadas deben comunicarse con anticipación al Equipo de Horarios; la normativa establece un mínimo de 5 días laborables. Se prioriza que el docente agende la cita en horarios que no coincidan con clases; pero si necesariamente coincide con horas de clase, el docente debe planificar y entregar material para el profesor de reemplazo y gestionar alternativas de recuperación como intercambio o reprogramación, regresando al colegio lo más pronto posible.

### **3.7 Actividades pedagógicas, reuniones y eventos**

Para actividades pedagógicas, reuniones internas o ensayos, la norma prioriza su organización por la tarde y establece que solo la Dirección de sección puede autorizar una reunión durante la jornada de la mañana. Además, se debe informar a Horarios con anticipación, mínimo 5 días laborables, para incluirlo en el plan de reemplazos.

En actividades o paseos pedagógicos, se exige solicitud con 8 días laborables de anticipación con información completa; y si se requiere apoyo de organización por parte de Horarios, debe comunicarse con mayor anticipación, al menos 15 días laborables. Además, establece una regla operativa clara: si no se cumplen los plazos, la actividad no se realiza.

### 3.8 Salidas emergentes durante la jornada

Cuando el docente necesita retirarse durante la jornada por enfermedad, el procedimiento exige acudir al Departamento médico para evaluación; la doctora ocupacional comunica formalmente si el docente puede retirarse y, de corresponder, se gestiona un reemplazo. Para otras causas, el docente debe solicitar autorización por correo a la Dirección de sección con copia a Horarios y Talento Humano, detallando fecha, horas y motivo; y si el director no está disponible, Talento Humano puede autorizar e informar por correo al directivo.

### 3.9 Reemplazos: responsabilidad del docente

Cuando se genere un reemplazo, el docente debe asumir que la prioridad institucional es evitar que los estudiantes permanezcan sin docente o sin actividad académica. Por ello, en reemplazos planificados o previsibles, el docente debe organizar y entregar un plan de reemplazos y entregar material para el profesor de reemplazo. Si requiere apoyo del Equipo de Horarios para la organización del reemplazo, debe solicitarlo con anticipación; la normativa establece un umbral operativo de 10 días antes del evento.

### 3.10 Continuidad académica: obligación reforzada en ausencias planificadas

El sistema distingue dos lógicas:

- **Ausencias imprevistas:** la prioridad es notificar y asegurar cobertura con la mejor continuidad posible.
- **Ausencias planificadas:** existe tiempo suficiente, por lo que la entrega de material y/o actividades se vuelve un requisito central para no cortar el proceso formativo.

Este criterio se fundamenta en que, para docentes, la inasistencia incluye no impartir oportunamente clases programadas; por tanto, cuando una ausencia es planificada, la continuidad debe protegerse mediante planificación anticipada, material e intercambios o recuperación cuando aplique.

### 3.11 Disposición económica en permisos personales: reemplazo y compensación

En permisos personales, la normativa establece que las faltas serán reducidas del sueldo del docente a favor de la persona que realice el reemplazo. En consecuencia, el docente debe coordinar el reemplazo de manera formal y transparente conforme al procedimiento de autorización, evitando arreglos informales que no dejen trazabilidad.

### **3.12 Enlace con el régimen de consecuencias**

El incumplimiento de los procedimientos de autorización, notificación, evidencias, entrega de material, puntualidad y asistencia constituye incumplimiento de obligaciones laborales y puede ser sancionado conforme al marco interno.

IV

GESTIÓN DEL  
CUMPLIMIENTO

## **CAPÍTULO IV. Gestión del cumplimiento y sanciones**

### **4.1 Propósito y alcance del capítulo**

Este capítulo define cómo se activa el régimen disciplinario cuando se presentan faltas de puntualidad, inasistencias injustificadas, ausencia de comunicación o gestión deficiente del reemplazo. Aplica al personal docente y, por corresponsabilidad operativa, también a quienes gestionan, autorizan, reportan y notifican, en tanto su actuación impacta el control institucional.

### **4.2 Principios de aplicación**

Para que el control sea sostenible, la aplicación de sanciones debe seguir cuatro criterios básicos:

1. **Equidad y uniformidad:** la misma conducta debe generar la misma consecuencia, evitando excepciones informales que luego se vuelven regla.
2. **Debido proceso interno:** toda medida debe basarse en hechos verificables: registro, evidencia, notificación, descargo.
3. **Proporcionalidad:** distinguir falta leve vs. falta grave y aplicar la gradualidad prevista.
4. **Trazabilidad:** dejar constancia, quién reportó, cuándo, soporte, decisión, notificación y copia a Talento Humano.

### **4.3 Conductas críticas que activan el régimen disciplinario**

En el marco del RIT, se consideran conductas sancionables las siguientes:

#### **a) Impuntualidad e inasistencia injustificada**

La falta de puntualidad o la inasistencia injustificada se sancionan conforme RIT.

En el caso docente, se considera falta de asistencia el hecho de no impartir oportunamente horas de clase programadas o no asistir a vigilancias asignadas.

#### **b) Falta de comunicación o justificación en ausencias imprevistas**

Las ausencias imprevistas por enfermedad o calamidad doméstica justificada deben comunicarse al superior hasta 24 horas después del hecho; si no hay notificación, se registra como injustificada, dando lugar a sanciones.

#### **c) Abandono o retiro no autorizado del puesto**

Retirarse, desatender o desertar deliberadamente del puesto sin autorización, constituye falta grave y puede ser motivo de terminación previa la vía correspondiente. Además, la justificación por ausentarse repentinamente debe presentarse por escrito hasta 24 horas posteriores, debidamente comprobada.

#### **d) Incumplimientos operativos del reemplazo**

La normativa fija obligaciones operativas claras: el docente con horas asignadas para reemplazo debe estar en el plantel; si no puede cubrir un reemplazo por motivo justificado, debe informar al Equipo Horario; además debe asistir puntualmente, cumplir el tiempo asignado y no dejar sin custodia a los estudiantes.

### **4.4 Gradualidad y tipos de sanción**

El RIT define expresamente el menú de sanciones y su aplicación según la gravedad:

- **Una falta leve:** amonestación escrita.
- **Dos faltas leves en el mismo año:** multa de hasta el 10% de la remuneración mensual.
- **Una falta grave o tres faltas leves:** habilita solicitud del procedimiento de terminación previsto.

#### **4.5 Responsables de notificación, documentación y trazabilidad**

El Reglamento Interno de Trabajo también define cómo se notifica y cómo se formaliza:

- Las amonestaciones y multas deben ser notificadas por el jefe inmediato al subalterno y debe entregarse copia a Talento Humano.
- La notificación puede ser realizada por el representante legal, directores o jefaturas del área correspondiente.
- Las multas pueden ser objeto de retención autorizada según el propio reglamento.

#### **4.6 Corresponsabilidad directiva**

El Reglamento Interno de Trabajo establece que toda ausencia, sea justificada o injustificada, debe ser reportada obligatoriamente por el responsable del área a Talento Humano; el incumplimiento del reporte acarrea sanción para el funcionario. Esto convierte el control en un deber institucional, no opcional.

#### **4.7 Cierre**

La institución puede y debe sostener una cultura de confianza, pero con un principio claro: la confianza se respalda con evidencia y reglas aplicadas de forma consistente. El RIT incluso faculta a establecer sistemas de registro para control de asistencia y puntualidad, reforzando que el cumplimiento no se gestiona a criterio, sino con estándares verificables.

#### **Referencia normativa:**

- Reglamento Interno de Trabajo (2023).
- Normativa: Solicitud de permisos y reemplazos. Actividades pedagógicas y permisos médicos (06/2023)

## **Capítulo IV**

#### 4.1 Conclusiones

1. El absentismo docente con suplencia es una carga operativa constante y significativa para la institución en el período estudiado, lo que evidencia que no son casos aislados sino un patrón que requiere ser gestionado formalmente y no resuelto sobre la marcha cada día.
2. El problema no recae al cien por ciento en la ausencia, sino en la forma en que esta es cubierta, la gran mayoría de reemplazos se concretan como custodia y no como continuidad pedagógica, lo que impacta en el progreso curricular y transforma el reemplazo en una medida de contención más que de aprendizaje.
3. Una estrategia de registro digital de seguimiento de reincidencias es técnicamente posible con la colaboración del departamento de tecnología; también es muy necesaria debido a que con la información completa y ordenada que este recurso brinde será más fácil controlar, auditar y la tomar de decisiones basadas en evidencia.
4. El estudio reveló una normalización del ausentismo por parte de los docentes, ligada a una cultura permisiva y criterios dispares en la toma de decisiones por parte de los directivos, generando poca exigencia de cumplimiento a procedimientos y un sistema donde el personal operativo resuelve urgencias sin cerrar ciclos de control.
5. La institución cuenta políticas definidas que rigen los permisos, asistencias, ausencias y consecuencias, pero la deficiencia se presenta en aplicación homogénea de estas. En ese sentido, una guía institucional fundamentada en la legislación vigente y estructurada en protocolos definidos para cada departamento, está orientada a ser una solución adecuada y aplicable, siempre y cuando sea aprobada por el comité directivo y se implemente con socialización efectiva, criterios unificados y mecanismos de control en el tiempo.

## 4.2 Recomendaciones

Después de haber finalizado la propuesta y teniendo en cuenta los resultados del análisis cuantitativo, cualitativo y documental, se dan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión institucional del ausentismo docente y ampliar el trabajo en futuras fases:

1. Es aconsejable que la guía no se divulgue solo por escrito, sino en sesiones estrictamente presenciales por departamentos o secciones, constatando una comprensión genuina de las responsabilidades, los procesos y las implicaciones. Esto con el objetivo de aumentar la aceptación y disminuir una posible resistencia cultural al cambio.
2. Unificar la toma de decisiones de permisos y ausencias con un único protocolo auditable para todos los niveles directivos. Esto disminuye la discrecionalidad, mejora la sensación de justicia interna y evita que el proceso quede a criterio de la autoridad de turno.
3. Es aconsejable emplear un control de ausencias en formato digital sencillo, que exija llenar ciertos campos obligatorios como: motivo tipificado, autoridad que ha aprobado, evidencia cuando corresponda, docente de reemplazo asignado y condición del material. Con esto se soluciona la debilidad de falta de registros y permite dar seguimiento real a las ausencias.
4. Debería distinguirse formalmente entre ausencias programadas y por emergencias, con obligaciones de material para cada una. En particular, las ausencias programadas deberán requerir material o tarea preparada de antemano de manera obligatoria, para disminuir la posibilidad de custodias y evitar el atraso del programa educativo.
5. Se sugiere establecer un informe anual de ausentismo por docente, que permita visualizar tendencias y tomar medidas preventivas antes de llegar a sanciones. Esto permite dirigir los esfuerzos al grupo donde se localiza el problema y mejorar la eficiencia del control y de la toma de decisiones.

6. Deben crearse mecanismos formales de notificación, registro y seguimiento de incumplimientos, para que las sanciones disciplinarias no queden en el papel. La uniformidad en los procesos es fundamental para revertir la normalización del ausentismo en el personal docente.
7. Deben unificarse criterios entre documentos internos para evitar confusiones, sobre todo en la justificación de ausencias por enfermedad. En ese contexto, se recomienda eliminar definitivamente tolerancias como, justificar una ausencia de un día sin certificado médico y sustituirla por un único criterio institucional de respaldo verificable, reforzando así la trazabilidad y la justicia en su aplicación.
8. Una futura etapa debería evaluar el impacto de la guía y del sistema propuesto, con un análisis antes de implementarla y después de hacerlo, incluyendo un informe general sobre los registros de asistencia docente estandarizados desde el inicio, donde solo se encuentren faltas y reemplazos en horas de clase. Además, es recomendable explorar variables como diferencias por nivel educativo o área, costos de operación del reemplazo y asociación entre ausentismo y rendimiento escolar, para determinar con mayor exactitud su impacto, efectividad y sostenibilidad.

## Referencias

UNESCO. (2021). Mission: Recovering Education.

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377496\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377496_spa)

Banco Mundial. (2018). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación*. The World Bank.

<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018?utm>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura. (2021). Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

<https://educacion.gob.ec/jornada-laboral-docente/>

Naciones Unidas. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Chiavenato, I. (2019). Administración de recurso humanos: capital humano de las organizaciones (8a ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

<http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>

Judge, T. A., Robbins, S. P., & SOBRAL, F. (2009). Comportamiento organizacional. Estados Unidos: Pearson.

[https://www.academia.edu/download/110876443/comportamiento\\_organizacional\\_17nbsped\\_6073239858\\_9786073239851\\_9786073239868.pdf](https://www.academia.edu/download/110876443/comportamiento_organizacional_17nbsped_6073239858_9786073239851_9786073239868.pdf)

Solis, J. M. (2020). Factores que influyen en la alta rotación de personal en las empresas latinoamericanas entre los años 2008-2019: una revisión de la literatura científica [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/30679>

Reyes y K. Tique, Estrategias de prevención en el presentismo laboral: una revisión desde la seguridad y salud en el trabajo, Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás, 2023.

[Online]. Disponible en:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/50606/2023ReyesAnaMaria.pdf?sequence=6&isAllowed=>

Tatamuez-Tarapues, R. A., Domínguez, A. M., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2019).

Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y salud*, 21(1), 100-112.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012471072019000100100&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012471072019000100100&script=sci_arttext)

FundéuRAE. (2011). «*absentismo*» o «*ausentismo*». FundéuRAE | Fundación del Español

Urgente; FundéuRAE. <https://www.fundeu.es/recomendacion/absentismoausentismo/>

García, M. (2005). Culturas de enseñanza y absentismo escolar en la enseñanza secundaria obligatoria: estudio de casos en la ciudad de Barcelona. *Revista de educación*, 338, 347-374.

[https://www.academia.edu/download/72868514/Culturas\\_de\\_enseanza\\_y\\_absentismo\\_escola20211016-22376-p9icsf.pdf](https://www.academia.edu/download/72868514/Culturas_de_enseanza_y_absentismo_escola20211016-22376-p9icsf.pdf)

UNESCO. *Global Education Monitoring Report, 2020: Latin America*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615>

Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis*. Disponible en:

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/01/teachers-well-being\\_bdafdeaf/c36fc9d3-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/01/teachers-well-being_bdafdeaf/c36fc9d3-en.pdf)

Bush, T., & Glover, D. (2014). *School leadership models: What do we know?* *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>

Bonilla Orozco, V. (2020). *El ausentismo docente: un desafío para la gestión escolar* [Trabajo de investigación, Pontificia Universidad Católica de Chile].

<https://repositorio.uc.cl/dspace/items/eb5bba80-6cea-44be-bda7-0a615696518d>

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

[https://books.google.com/books/about/Professional\\_Capital.html?id=2sRWQxBBsj4C](https://books.google.com/books/about/Professional_Capital.html?id=2sRWQxBBsj4C)

Banco Mundial. (2020). *Absenteeism and beyond: instructional time loss and consequences*.

<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/670931468166774883/absenteeism-and-beyond-instructional-time-loss-and-consequences>

Stone, R. J. (2017). *Human Resource Management* (5th ed.). Wiley.

[https://books.google.com/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=i8UmQAAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Management.html?id=i8UmQAAACAAJ)

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.).

McGraw-Hill. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48490>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

[https://books.google.com/books/about/Organizational\\_Culture\\_and\\_Leadership.html?id=Mnres2PIFLMC](https://books.google.com/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=Mnres2PIFLMC)

Guerrero, G., & León, J. (2015). *Determinantes y consecuencias del ausentismo docente*.

Ministerio de Educación del Perú.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4316>

Hormazábal Soto, A. del C., Rodríguez Pacheco, M., & Suárez Cinto, M. (2025). *El rol del/la profesor/a volante en la gestión del ausentismo docente en contextos educativos*.

*Revista Saberes Educativos*, (15), 1–27. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2025.80028>

Piñones, A., Muñoz, C., & Ferrer, M. (2016). *Clima organizacional, satisfacción laboral y situación contractual en docentes de establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados*. *Revista Estudios Pedagógicos*, 42(1), 91–108.

<https://www.redalyc.org/pdf/4397/439746001006.pdf>

Rogers, F. H., & Vegas, E. (2009). *No More Cutting Class? Reducing Teacher Absence and Providing Incentives for Performance*. World Bank Policy Research Working Paper No. 4847. <https://ssrn.com/abstract=1352243>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Entrevistas preliminares

- Saludos compañeras, como les había comentado, estoy iniciando con la investigación para mi proyecto integrador, quiero abordar la problemática que he notado, se da y se trata con mucha frecuencia en la oficina (Departamento de Horarios), y quiero comenzar con unas preguntas preliminares para conocer cómo comenzar con la investigación y tratamiento de esta problemática.

Durante este tiempo de trabajo, he notado la constante solicitud de permisos de parte de los profesores, lo cual genera faltas tanto justificadas, como no justificadas. Quisiera saber, ¿qué pasa cuando un profesor falta, existe alguna disminución o sanción al sueldo?

C1: No, no pasa nada, no se le descuenta a nadie, pero, en caso de ausencia prolongada, la dirección que autoriza sugiere que se gestionen internamente los reemplazos con profesores disponibles y que se arreglen en cuestión de dinero.

- ¿Existe alguna regla o norma que regule la cantidad de permisos o reemplazos que debe o puede tener un profesor en la semana o en el mes?

C2: Sí, parcialmente. La política es tres reemplazos por profesor en la semana. Igual a como se manejan los permisos personales, tienen que justificar con el motivo real por correo electrónico siempre, con copias a su directivo de sección, talento humano y a Horarios para que se gestione quien va a cubrir esa hora.

- Comprendo, es un poco complicada la situación, ¿creen que esto se da en todas las secciones?

C1: Puedo decir que sí, existe un sesgo entre grupos, en ocasiones para unos la respuesta a sus solicitudes de permisos para faltar es siempre, sí y para otros la respuesta es no; muchas de esas veces no se analizan a fondo los motivos reales del requerimiento.

- ¿Creen que de parte de los directivos, falta algo para que se controle mejor esta situación?

C3: Pienso que sí, que los directivos también deberían seguir las reglas y generar excepciones para aprobar y no aprobar faltas analizando los motivos. Existe disyuntivas, no hay igualdad con los permisos de todos los profesores.

C1: Claro, debería existir un mismo criterio para que haya más control. En ocasiones, vienen aquí (Departamento Horarios) a solicitar permisos o simplemente a avisar que van a ausentarse por x motivo, debe dejarse claro que yo (Departamento Horarios) no puedo decidir permisos, solo recibo la orden del directivo y se procede a gestionar el reemplazo. Debería existir un manual estandarizado para los directivos en general, sea quien sea la persona que esté a cargo, para tomar las decisiones sobre las ausencias en bases a parámetros para aceptar o no la ausencia.

- ¿Existe ahora un manual de reemplazo?

C2: Si existe, está para que los profesores sepan que deben hacer, pero no existe para los directivos para accionar o decidir. El por qué se da un permiso, es exclusivamente en base a la

decisión que tome un directivo en ese momento, no hay una normativa escrita y regulada a tomar en cuenta para aceptar o negar le permiso.

- ¿Creen que progresivamente se pueda aplicar una normativa que ayude en este problema?

C3: Las cuestiones con los directores se gestionan poco a poco, conversando con los más cercanos, presentándoles el documento y escuchando su retroalimentación, y si en caso ellos están de acuerdo, es decisión de ellos conversarlo con el resto de los directivos, dentro de todo no significa que todos lo vayan a seguir al pie de la letra, pero en caso de que pase cualquier situación, ya se tiene una base a la cual recurrir y decir: en esto te equivocaste tú, por esto, o no seguiste esta norma, etc.

- ¿Qué pasa con el material para trabajar con los estudiantes cuando el profesor falta? ¿Si lo planifican los profesores?

C1: En cierta medida, si lo planifican. Hay que tomar en cuenta que el material puede ser tanto en físico, los profesores que faltan le dejan a los que les van a reemplazar, pero también puede ser virtual, como cuando dejan actividades en las plataformas educativas que usamos. En elemental, la mayoría de las veces los profesores dejan el material en el aula para el reemplazo. El problema de mayor ausencia es desde 6to de básica hasta bachillerato.

- ¿Por qué creen que faltan tanto los profesores?

C2: La mayoría de las faltas son por enfermedad, o por motivos familiares y personales, enfermedad es permiso por un día, dentro de la normativa interna se puede decir que no se exige material para el reemplazo por que el profesor está enfermo. La mayoría falta por enfermedad, luego por cuestiones familiares, y hay casos y casos, que a veces el familiar del profesor se encuentra muy mal, pero si deja material el profesor, y luego hay otros casos en que no.

- ¿Qué tanto es que serviría una carpeta digital en la que se encuentre material general para los profesores que hagan reemplazos?

C1: Ya se ha intentado eso con la dirección pasada, pero no funciona, faltaban muchos profesores, no funciona por que se quejaban de que no podían imprimirlo, que tenían que ir a bodega, que en bodega hay normas que hay que enviar las cosas con 24 horas de anticipación, etc. Los profesores se quejan mucho si los presionan un poco a hacer algo extra, tipo quedarse en la tarde para reuniones de área, o hacer reemplazos, etc. En su contrato está 40 horas laborales semanales de acuerdo con la disposición del colegio, su horario está estipulado de 7:30 a 4:20.

C3: En el área administrativa siempre ha existido incomodidad por tema sueldos y trabajo, los profesores ganan mucho más y no existe un nivel de exigencia acorde a esto. Tienen muchos beneficios, muchas formas de ganar más dinero, muchos días de vacaciones y demasiada flexibilidad. Talento humano debería controlar todo esto.

- ¿La situación siempre ha sido así? ¿Esta flexibilidad con los profesores?

C4: Siempre ha sido así, el patrón se repite. En algún momento se comenzó a cambiar el discurso, antes se definía el horario de 7am a 4pm y todo se cumplía, pero en algún momento se comenzó a decir que si ya no tenías más clases, te podías ir. Hubo cierta señora directora en el 2014-2015, directora de bachillerato, que definía los horarios y reemplazos y nadie se quejaba ni pedía cambios, todos respetaban y se regían al horario. El patrón ha variado dependiendo del directo o los directores a cargo.

- Muchas gracias, esto me ha dado un mayor panorama sobre la situación.

## **Anexo 2. Entrevistas a profundidad**

### **Rector nacional**

- Gracias por su tiempo Señor Rector y por permitir realizar este proyecto integrador sobre esta problemática que está sucediendo en la institución. Para arrancar, quiero entender su rol y cómo se conecta con el tema de ausencias y reemplazos.

De nada. Mira, como Rector mi trabajo es cuidar que el colegio funcione bien en todo sentido, desde que las clases no se detengan hasta que el ambiente de trabajo sea sano. El ausentismo no es solo un profesor que no viene; es un problema que termina afectando a los alumnos, a los papás y, claro, a la imagen del colegio. Si alguien falta, se mueve todo lo que ya está previamente programado.

- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo y qué tanta visibilidad tiene del problema?

Llevo lo suficiente para notar que hay patrones. No estoy encima de cada permiso todos los días, pero sí me doy cuenta de dónde se repiten las faltas, en qué secciones pasa más seguido y cuándo una excusa ya se vuelve costumbre en determinados profesores. Me preocupa más esa reincidencia que un hecho aislado por una emergencia, eso puede pasar.

- ¿Qué funciones específicas cumple respecto al control o decisión de ausencias?

Mi rol es velar por que existan reglas claras y que se cumplan. Normalmente, los que autorizan el día a día son los directores de cada sección. Yo intervengo cuando la situación escala, como permisos largos, cuando hay quejas de los padres o cuando veo que el proceso no está siendo igual para todos.

- Cuando un profesor falta, ¿qué ocurre realmente en la institución?

Lo primero es cubrir el hueco que queda. La prioridad es que los chicos no estén solos, así que horarios se encarga de buscar y gestionar un reemplazo. La cuestión es que, a veces, cada uno soluciona su parte por separado y no nos queda un registro claro de qué pasó para evitar que se repita.

- ¿Cuáles son los pasos desde que se detecta o notifica una ausencia?

En el papel debería ser: avisas, te autorizan, se busca el reemplazo y dejas el material de clase. Pero en la vida real, a veces es un mensaje por correo a última hora diciendo “no voy a poder

asistir porque amanecí enferma”. Esa informalidad es la que genera desorden y hace que otros profesores sientan que hay favoritismos.

- ¿Quién toma la decisión final de aprobar o negar un permiso?

Los directores de sección, tanto en lo académico como en lo administrativo. A mí lo que me concierne es que, si pregunto, me sepan decir quién dio el permiso y bajo qué criterio.

- ¿Existe coordinación con otras áreas?

Sí, pero a veces depende mucho de la buena onda entre las personas y no de un sistema real. Si la coordinación depende de quién esté de turno, el sistema es débil.

- ¿Qué criterios se usan para aceptar o rechazar un permiso?

Están los formales, como el tipo de permiso y el tiempo de aviso. Pero también cuenta lo práctico: si el profe dejó material, si ya ha faltado mucho o si le arruina el horario a todo el equipo. Lo que trato de evitar es que se decida arbitrariamente, las reglas deben ser transparentes para todos.

- ¿Considera que la normativa es suficiente y clara?

Las reglas están, el problema es cómo las seguimos. No nos hace falta otro reglamento, lo que nos falta es trazabilidad. Necesitamos saber qué pasó después de la falta y que haya consecuencias lógicas, que no siempre es una multa, sino quizás un compromiso de mejora.

- ¿Las decisiones se toman igual en toda la institución?

Ese es el punto débil. Al ser un colegio grande, hay secciones más estrictas y otras más relajadas. Eso genera una sensación de injusticia, quiero que el estándar sea el mismo para todos.

- ¿Hay épocas de mayor carga?

Totalmente. Hay algunos profesores que han hecho costumbre el faltar los días antes o después de algún feriado, es fácil para ellos reportarse enfermos, lamentablemente no tenemos bien registrado eso, me gustaría tenerlo para implementar sanciones.

- ¿Cómo afecta el ausentismo al funcionamiento diario?

Pienso que golpea en todo, pero principalmente en los chicos ya que pierden el ritmo, También aumenta la carga de trabajo para horarios ya que son los encargados de cubrir estas faltas con profesores disponibles, y estos sienten que terminan haciendo el trabajo de los que faltan.

- ¿Afecta la calidad del aprendizaje?

Sin duda. Para un alumno es una clase perdida, no importa si el profesor tenía una buena excusa o no. En el momento los alumnos no lo toman en cuenta, porque les gusta descansar en el aula, pero eso influye en su aprendizaje.

- ¿Genera carga adicional?

Muchísima, como lo mencioné, al departamento de horarios y a los profesores más responsables, los que siempre están ahí. Eso termina quemando a los mejores docentes.

- ¿Qué debería mejorar en el proceso actual?

Necesitamos estandarizar cómo fluye la información, que haya una historia clara y un registro actualizable de cada ausencia y que el proceso sirva para mejorar la cultura profesional y para controlar.

- ¿Cómo sería un sistema ideal?

Algo simple que ya implementamos, un solo canal formal para avisar como el correo electrónico, registros automáticos para ver reincidencias y un banco de materiales para emergencias. Pero sobre todo, un componente humano, reconocer al que cumple y acompañar al que está fallando para ver cuál es la situación.

- ¿Qué condiciones facilitarían la aceptación de un nuevo sistema?

Que sea justo y que sea fácil de usar. Si el sistema es un papeleo eterno, la gente no lo va a adoptar. Si ven que es parejo para todos, es factible y no quita tiempo, lo van a aceptar. Para el que cumple con normalidad no será mayor problema, pero esta cuestión cambia con los que ya son reincidentes.

- ¿Cree que existe algún riesgo al intentar aplicar un sistema?

No realmente, hay que saber comunicar que esto es para proteger el trabajo de todos y la calidad de las clases, la clave es hablar con los docentes y que entiendan que esto ayuda a sostener la excelencia del colegio.

### **Analista de horarios**

- ¿Cuál es tu rol desde que llegas al colegio?

Mira, mi jornada empieza una hora antes que la del resto, llego a las 6:00 de la mañana, antes que todo el mundo. Mi meta es que el día arranque armado. Aunque el horario general ya está listo, la realidad es que siempre hay imprevistos, alguien se enfermó, una cita médica de última hora o una emergencia. Todo eso tengo que dejarlo resuelto antes de que suene el timbre de la primera hora.

- ¿Qué significa arranque armado, para ti?

Significa que, cuando los chicos entran, yo ya sé quién cubre a quién, en qué aula y con qué material. Pero no solo es tenerlo en mi cabeza; lo más difícil es que esa información llegue a tiempo. De nada sirve que yo arme el plan si el profesor que debe reemplazar no leyó el aviso o si el inspector se encuentra el aula vacía porque no sabía que había un cambio.

- Cuéntame del flujo y de los tiempos. Mencionas que hay un límite para avisar a las 6:45 de la mañana.

Sí, ese es el corte oficial para emergencias. El docente tiene que avisar por correo a su Director, a Talento Humano y a nosotros. Ese margen es clave; si avisan después de esa hora, ya entramos en un problema porque se tiene que resolver esa situación a última hora. A las 7:10 ya hay movimiento, los chicos están llegando, si se da el caso de alguien que no me ha notificado pasa que el inspector empieza a preguntar por radio qué pasa con tal curso cuando inicia la primera hora de clases. Ahí dejas de gestionar y pasas a apagar incendios.

- Algo importante, tú no decides los permisos ni los cambios de horario, ¿verdad?

Exacto. Yo no tengo el poder de decir sí o no a un permiso. Eso lo ve la Dirección de cada sección. Mi trabajo empieza cuando me notifican que ya está autorizado. Ahí es cuando convierto ese permiso en una operación real, busco al reemplazo, asigno el aula y lo registro.

- ¿Qué es lo que más te frustra de esa parte?

Cuando se autorizan permisos sin pensar en el efecto dominó. Decir sí, puedes faltar, es fácil, pero luego es mi responsabilidad ver de dónde saco gente para cubrir. Cuando se juntan varios permisos a la misma hora, el sistema se estresa al máximo y lo planificado ya no funciona.

- El inspector recorre las aulas y te llama por radio cuando ve un hueco. ¿Cómo es esa coordinación?

El inspector me comunica cualquier situación con los cursos. Si yo ya armé el plan, le respondo enseguida y todo fluye. El problema es cuando me reportan una ausencia de la que nadie avisó. Ahí me toca improvisar, salir corriendo a buscar a alguien disponible, mover cargas y reubicar gente en segundos.

- ¿Qué pasa cuando faltan muchos profesores a la vez?

Ahí es donde te das cuenta de lo frágil que es todo. Tenemos un grupo de profesores que casi siempre nos ayudan a cubrir reemplazos, pero si faltan 7 u 8 personas, ya no hay de dónde sacar más. Además, el plan depende de que los reemplazantes cumplan su parte, que estén en el colegio y que lean el correo temprano. Si una pieza falla, se me cae todo el tablero y tengo que tomar decisiones.

- ¿Qué diferencia hace que el docente deje material?

Es la diferencia entre tener una clase de verdad o simplemente cuidar alumnos. Si no hay material, el reemplazante solo va a supervisar y el estudiante siente que perdió el tiempo. Luego vienen los reclamos de los padres y coordinadores, pero el problema de raíz fue que no hubo continuidad y planificación por parte del docente que faltó.

- ¿Te toca estar persiguiendo a la gente para que cumpla?

Todo el tiempo. Tengo que recordarles los reemplazos, confirmar que leyeron el mail e insistir con el material. Es desgastante porque el sistema debería funcionar solo, sin que yo tenga que ser el recordatorio de nadie.

- ¿Cómo decides a quién poner a reemplazar en el momento?

Intento ser justa, miro quién está libre, quién está cerca de la sección y trato de no quemar siempre a los mismos. También busco que el profesor sea afín al nivel del curso. Pero te soy sincera, en los días de mucho caos, esos criterios pasan a segundo plano y lo único que importa es que alguien llegue al aula ya mismo.

- Desde tu perspectiva, ¿cuál es el problema de fondo?

Que se ha normalizado el, si faltó, igual me lo resuelven. Como el colegio no puede dejar a los chicos solos, siempre buscamos la vuelta, pero esa eficiencia nuestra a veces incentiva la informalidad de otros. Eso genera resentimiento en los profesores que nunca faltan y que siempre terminan cubriendo a los demás. Al final, el clima laboral puede dañarse.

- El proyecto tiene la idea de busca mejorar la conciencia profesional en lugar de solo sancionar. ¿Qué propondrías tú?

Necesitamos un sistema que aclare responsabilidades, desde los directivos. Se necesita controlar a los docentes que faltan por cualquier cosa, en lo personal me frustra a veces, ya que yo no puedo llamar la atención a nadie, solo debo cumplir con asignar un reemplazo para el docente que siempre está faltando. También creo que debería haber una distribución más justa de los reemplazos y, sobre todo, reconocer al que sí cumple. Eso es lo que realmente cambia la cultura.

- ¿Qué te preocupa si se implementa un sistema más estricto?

No quiero que se sienta como un control policial. Lo que yo busco es orden para que todos podamos trabajar tranquilos y los estudiantes reciban su clase. El mensaje debe ser que esto se hace por justicia con los compañeros y por respeto a los alumnos, no para perseguir a nadie.

## **Inspector**

- Gracias por su tiempo señor inspector. Por favor, quiero que me cuente tu rol real en el día a día, especialmente cuando detectas que un curso no tiene profesor.

Mi trabajo es puramente en los pasillos, me encargo de caminar, recorrer y vigilar. Controlo la disciplina, el orden y la seguridad, pero una parte importante de mi día es verificar que cada paralelo tenga a su docente. Yo soy el primero que nota el hueco: voy por el pasillo y, si escucho ruido de más o veo una puerta abierta, ya sé que falta un profe.

- ¿Qué hace inmediatamente?

Primero, contención. No puedo dejar que el curso se des controle o pase algo. Calmo las aguas, organizo a los chicos y aviso por radio a horarios, pregunto si el docente está en la institución o si ya hay un reemplazo asignado. Si me dicen que el profesor sí vino, lo salgo a buscar; si no, ya sé que es una ausencia y hay que actuar. Pregunto quién cubre y qué actividad van a hacer. Si no hay un reemplazo rápido, me toca decidir si, se quedan en el aula trabajando o los muevo a otro lado. Moverlos es delicado por el orden, así que trato de que sea la última opción, ya que tengo que verificar más cursos.

- ¿Qué pasa cuando son varios profesores los que faltan?

Ahí es cuando se complica la situación. Yo puedo manejar uno o dos huecos, pero si faltan varios al mismo tiempo, se me multiplican los cursos que controlar. Mis compañeras inspectoras están en sus propias secciones, así que no siempre pueden venir a darme una mano.

- ¿Qué tan rápido debe resolverse?

Lo ideal es tener un plan en 3 o 5 minutos. Si pasan 10 minutos, ya perdiste la hora de clase. Si tardamos más, el estudiante siente que hoy no hay clase y después es bajísimo recuperar la autoridad con ellos.

- ¿Qué información necesita sí o sí de Horarios para actuar bien?

Necesito saber si el profesor está o no en el colegio, quién es el reemplazo y qué material o instrucción dejaron para los chicos. Con esta información ya se cómo actuar, si debo esperar o quedarme con los estudiantes.

- ¿Qué suele fallar?

La falta de información. A veces no recibo contestación por radio, o me dicen "estamos viendo" y, aunque entiendo que están a mil, yo tengo a 35 chicos esperando. Otras veces el reemplazo ya está asignado pero no llega porque nadie le avisó o se quedó trabado en otro lado. Ahí es donde yo me quedo conteniendo el grupo.

- Desde su mirada, ¿qué cambia cuando el profesor dejó material vs cuando no dejó?

Cambia todo. Si hay material, yo entro y les digo: Chicos, trabajen en esto en lo que llega el reemplazo. El grupo se ordena enseguida. Pero si no hay nada, los chicos empiezan a pedir el celular o quieren salir al patio. Ahí me toca hacer de policía en lugar de apoyarlos en lo académico.

- ¿Qué hace cuando no hay material ni reemplazo?

Improvviso una solución de emergencia, les mando una lectura, algo de refuerzo general o trato de juntarlos con otro docente. Pero es pasar el tiempo; el alumno se da cuenta perfectamente de que no es una clase de verdad.

- ¿Cómo le afecta esto en su carga laboral?

Esto te agota. Lo que más desgasta no es una falta puntual, sino cuando ves que ciertos nombres siempre faltan. Da una sensación de injusticia: uno corriendo y otros faltando como si nada.

- Si pudiera pedir cambios concretos, ¿qué pediría?

Lo que estaría muy bien sería saber antes de la primera hora quién va a faltar, para no enterarme caminando por los pasillos; un tablero o alerta interna donde vea quién falta y quién cubre; se que lo puedo ver en la aplicación que utilizamos, pero se pierde tiempo buscando curso, profesor, etc. También, que se mejore la comunicación con Horarios ya que es la única fuente oficial de información en este caso.

- ¿Qué te gustaría que cambie culturalmente?

Que el profesor entienda que su falta no es un evento aislado. Cuando alguien no viene, deja un hueco que alguien más tiene que tapar, ya sea el inspector u otro profe. Si logramos que el docente piense en no perjudicar a sus compañeros ni al curso, ahí sí habremos cambiado las cosas.

### **Profesor 1**

- Profesor, muchas gracias por su tiempo. ¿cuál es su rol actual y en qué niveles enseña? ¿Cuántos años tiene en la institución y cómo describiría su carga laboral actual?

Un gusto. Soy docente de lengua y literatura, estoy principalmente en Bachillerato, pero a veces apoyo en Básica Superior. Llevo ya varios años en la institución. La carga es fuerte pero manejable; dar la clase, planificar, calificar, subir notas, atender a los padres y coordinar con el área. Y bueno, cuando toca cubrir a un compañero, también hay que sacar tiempo para eso, por lo general nos lo piden cuando estamos libres.

- Sobre el sistema actual: ¿cómo describiría el proceso para pedir un permiso o justificar una falta? ¿Lo siente claro o confuso? ¿Cree que se aplica de igual manera para todos?

En el papel es súper claro, se manda un correo, copias a las personas indicadas y dejas todo en orden para que Horarios arme el reemplazo. Cuando es algo planificado, funciona bien. El problema es la práctica, a veces el proceso se vuelve muy flexible dependiendo de quién pide el permiso o quién lo autoriza. En Bachillerato somos más estrictos y ordenados, eso ayuda a que se cumpla, pero sí se siente que no siempre nos miden a todos con la misma vara en las distintas secciones.

- ¿Cuáles son los motivos más comunes para faltar y qué dificultades encuentra para dejar material cuando no puede asistir?

Lo más común son citas médicas, capacitaciones, temas familiares o emergencias, porque al final somos humanos. La dificultad con el material es el tiempo y el tipo de clase; hay lecciones que no puedes dejar para que otro las tome igual que tú. Además, cuando la ausencia es de última hora, tienes el estrés de resolver tu problema personal y estar pensando al mismo tiempo qué dejar para que el curso no pierda el ritmo.

- ¿Qué tan viable es dejar material en una ausencia inesperada? ¿Le parece justo que sea obligatorio?

Es viable si tienes condiciones para hacerlo. Para mí la clave es tener un plan B listo, como actividades de refuerzo, lecturas o ejercicios que ya estén preparados y listos para enviar. Sobre si es justo, yo creo que sí, porque el alumno no tiene la culpa. Pero diferenciaría, si es planificado, el material debe ser completo y claro; si es una emergencia real, algo mínimo que sostenga la clase y luego uno se pone al día.

- ¿Percibe que las decisiones sobre permisos se aplican igual en todo el colegio? ¿Cómo afecta esto al personal docente?

Hay diferencias entre secciones, se puede notar en cierta manera. Y afecta el clima porque el que siempre cumple puede sentir que paga el pato roto por el que no lo hace. Cuando todos informan a tiempo y el reemplazo llega con su material, el día fluye muy bien. Pero cuando se improvisa y el curso se queda solo, el estrés se reparte entre todos, inspectores, horarios y los profes que terminamos cubriendo la hora de clase como sea, solo viendo que los alumnos estén bien.

- ¿Qué piensa de la idea de implementar un sistema más estandarizado? ¿Le preocuparía algo?

Lo vería bien, me preocuparía que se vuelva algo demasiado burocrático o que solo sirva para castigar. Para que sea justo, los criterios deben ser entendibles, el registro debe ser claro para todos y las reglas deben ser iguales para todos, sin excepciones bajo la mesa. También que sea fácil de usar, un flujo simple.

- Para cerrar profesor ¿qué mejoraría del sistema y qué apoyos necesitarían para cumplir con nuevas reglas?

Creo que mejoraría tres cosas, la consistencia, la comunicación y el material de reemplazo. Como apoyo, nos vendría bien tener tiempo asignado para preparar ese material de emergencia, actividades listas e indicaciones sobre qué hacer exactamente en cada caso. Lo que hay que mantener es la cultura de avisar temprano y la buena planificación que ya tiene el equipo de horarios.

## **Profesor 2**

- Miss, gracias por su tiempo. ¿cuál es su rol actual y en qué niveles enseña? ¿Cuántos años tiene en la institución y cómo describiría su carga laboral actual?

Soy docente del área de inglés y también soy dirigente de curso, he pasado por varios niveles, desde Básica Superior hasta Bachillerato. Llevo ya siete años en la institución. Mi carga laboral es alta, no te voy a mentir, pero intento planificarla para tener todo listo y que nada se quede a medias.

- Sobre el sistema actual: ¿cómo describiría el proceso para pedir un permiso o justificar una falta? ¿Lo siente claro o confuso? ¿Cree que se aplica de igual manera para todos?

El proceso es claro en cuanto a los pasos, pero considero que depende demasiado de la buena voluntad. Si todos mandamos el correo con copia a nuestros respectivos directivos, funciona. El problema es que lo sentimos como un trámite administrativo frío y no como un sistema de apoyo. Sobre la equidad, creo que no es que se mida con distinta vara a propósito, sino que el sistema actual no tiene memoria; no distingue entre el que falta por una emergencia real y el que ya hizo de la falta un mal hábito.

- ¿Cuáles son los motivos más comunes para faltar y qué dificultades encuentra para dejar material cuando no puede asistir?

Lo típico, siempre es por salud y familia. Pero también hay un factor que casi no se dice, el agotamiento mental en épocas pico, que a veces te obliga a parar un día para no colapsar. La

dificultad con el material es que, a veces, como docentes, somos muy dueños de nuestra clase y nos cuesta delegar. Pensamos que si no estamos nosotros, la clase no sirve, y por eso nos da pereza dejar material o dejamos algo muy básico que no aporta mucho.

- ¿Qué tan viable es dejar material en una ausencia inesperada? ¿Le parece justo que sea obligatorio?

Es totalmente viable si cambiamos el chip. No necesitamos dejar una clase magistral planificada; necesitamos aprender. A mí me ayudaría que el colegio tuviera una plataforma simple donde yo pueda arrastrar un archivo desde mi celular en dos pasos. ¿Es justo que sea obligatorio? Sí, pero con flexibilidad. El colegio debería darnos el tiempo para crear ese material de emergencia durante las horas de planificación, no pedirnos que lo inventemos cuando estamos con fiebre en la cama.

- ¿Percibe que las decisiones sobre permisos se aplican igual en todo el colegio? ¿Cómo afecta esto al personal docente?

Afecta. Es correcto cuando un compañero falta, pero planifica un reemplazo dejando un mensaje directo Oye, dejé esto listo, solo ayúdame a que los chicos lo trabajen. Eso es compañerismo. Lo negativo es cuando llegas a cubrir un reemplazo y no hay nada de material; te sientes como un cuidador. El mal clima nace cuando sentimos que estamos tapando los huecos de alguien que no tiene la misma ética profesional.

- ¿Qué piensa de la idea de implementar un sistema más estandarizado? ¿Le preocuparía algo?

No me preocupa el control, me preocupa que no sea humano o empático. Si el sistema es solo un software que lanza alertas rojas, vamos mal. Pero si es un sistema que detecta que el profesor X ha faltado tres veces este mes, quizás necesita apoyo o está pasando algo, entonces es una herramienta de gestión humana. Debería ser un sistema que simplifique las cosas, no que añada más procesos.

- Para cerrar profesor ¿qué mejoraría del sistema y qué apoyos necesitarían para cumplir con nuevas reglas?

Mejoraría la visibilidad. A veces falta alguien y el resto nos enteramos cuando ya tenemos a los alumnos encima. Si tenemos las pantallas donde todos vemos quién falta y quién cubre, pero, como apoyo el colegio puede proveer de recursos digitales para gestionar todo respecto a la comunicación de faltos y reemplazos.

## Anexo 3. Registros de asistencia docente por año

2023

Registro de faltas por año > 2023

<a href="#">PDF</a> 01.02.2024	<a href="#">PDF</a> 05.12.2023	<a href="#">PDF</a> 09.08.2023	<a href="#">PDF</a> 14.08.2023	<a href="#">PDF</a> 19.07.2023	<a href="#">PDF</a> 24.08.2023	<a href="#">PDF</a> 29.08.2023
<a href="#">PDF</a> 01.06.2023	<a href="#">PDF</a> 06.02.2024	<a href="#">PDF</a> 09.11.2023	<a href="#">PDF</a> 14.11.2023	<a href="#">PDF</a> 19.10.2023	<a href="#">PDF</a> 24.10.2023	<a href="#">PDF</a> 29.09.2023
<a href="#">PDF</a> 01.08.2023	<a href="#">PDF</a> 06.06.2023	<a href="#">PDF</a> 10.01.2024	<a href="#">PDF</a> 14.12.2023	<a href="#">PDF</a> 19.12.2023	<a href="#">PDF</a> 24.11.2023	<a href="#">PDF</a> 29.11.2023
<a href="#">PDF</a> 01.09.2023	<a href="#">PDF</a> 06.09.2023	<a href="#">PDF</a> 10.05.2023	<a href="#">PDF</a> 15.05.2023	<a href="#">PDF</a> 20.07.2023	<a href="#">PDF</a> 25.05.2023	<a href="#">PDF</a> 30.01.2024
<a href="#">PDF</a> 01.11.2023	<a href="#">PDF</a> 06.10.2023	<a href="#">PDF</a> 10.07.2023	<a href="#">PDF</a> 15.06.2023	<a href="#">PDF</a> 20.10.2023	<a href="#">PDF</a> 25.07.2023	<a href="#">PDF</a> 30.05.2023
<a href="#">PDF</a> 01.12.2023	<a href="#">PDF</a> 06.11.2023	<a href="#">PDF</a> 10.08.2023	<a href="#">PDF</a> 15.08.2023	<a href="#">PDF</a> 20.11.2023	<a href="#">PDF</a> 25.08.2023	<a href="#">PDF</a> 30.06.2023
<a href="#">PDF</a> 02.02.2024	<a href="#">PDF</a> 06.12.2023	<a href="#">PDF</a> 10.10.2023	<a href="#">PDF</a> 15.11.2023	<a href="#">PDF</a> 20.12.2023	<a href="#">PDF</a> 25.09.2023	<a href="#">PDF</a> 30.08.2023
<a href="#">PDF</a> 02.05.2023	<a href="#">PDF</a> 07.02.2024	<a href="#">PDF</a> 10.11.2023	<a href="#">PDF</a> 15.12.2023	<a href="#">PDF</a> 21.06.2023	<a href="#">PDF</a> 25.10.2023	<a href="#">PDF</a> 30.10.2023
<a href="#">PDF</a> 02.05.2023-v0	<a href="#">PDF</a> 07.06.2023	<a href="#">PDF</a> 11.01.2024	<a href="#">PDF</a> 16.05.2023	<a href="#">PDF</a> 21.07.2023	<a href="#">PDF</a> 26.06.2023	<a href="#">PDF</a> 30.11.2023
<a href="#">PDF</a> 02.06.2023	<a href="#">PDF</a> 07.08.2023	<a href="#">PDF</a> 11.05.2023	<a href="#">PDF</a> 16.06.2023	<a href="#">PDF</a> 21.07.2023_v2	<a href="#">PDF</a> 26.07.2023	<a href="#">PDF</a> 31.01.2024
<a href="#">PDF</a> 02.08.2023	<a href="#">PDF</a> 07.09.2023	<a href="#">PDF</a> 11.07.2023	<a href="#">PDF</a> 16.08.2023	<a href="#">PDF</a> 21.08.2023	<a href="#">PDF</a> 26.09.2023	<a href="#">PDF</a> 31.05.2023
<a href="#">PDF</a> 02.10.2023	<a href="#">PDF</a> 07.11.2023	<a href="#">PDF</a> 11.10.2023	<a href="#">PDF</a> 16.10.2023	<a href="#">PDF</a> 21.11.2023	<a href="#">PDF</a> 26.10.2023	<a href="#">PDF</a> 31.07.2023
<a href="#">PDF</a> 03.05.2023	<a href="#">PDF</a> 07.12.2023	<a href="#">PDF</a> 11.12.2023	<a href="#">PDF</a> 16.11.2023	<a href="#">PDF</a> 21.12.2023	<a href="#">PDF</a> 27.06.2023	<a href="#">PDF</a> 31.08.2023
<a href="#">PDF</a> 03.05.2023-v0	<a href="#">PDF</a> 08.01.2024	<a href="#">PDF</a> 12.01.2024	<a href="#">PDF</a> 17.05.2023	<a href="#">PDF</a> 22.05.2023	<a href="#">PDF</a> 27.07.2023	<a href="#">PDF</a> 31.10.2023
<a href="#">PDF</a> 03.08.2023	<a href="#">PDF</a> 08.02.2024	<a href="#">PDF</a> 12.05.2023	<a href="#">PDF</a> 17.07.2023	<a href="#">PDF</a> 22.06.2023	<a href="#">PDF</a> 27.09.2023	
<a href="#">PDF</a> 03.10.2023	<a href="#">PDF</a> 08.05.2023	<a href="#">PDF</a> 12.06.2023	<a href="#">PDF</a> 17.08.2023	<a href="#">PDF</a> 22.08.2023(2)	<a href="#">PDF</a> 27.10.2023	
<a href="#">PDF</a> 04.08.2023	<a href="#">PDF</a> 08.06.2023	<a href="#">PDF</a> 12.07.2023	<a href="#">PDF</a> 17.10.2023	<a href="#">PDF</a> 22.08.2023	<a href="#">PDF</a> 27.11.2023	
<a href="#">PDF</a> 04.09.2023	<a href="#">PDF</a> 08.08.2023	<a href="#">PDF</a> 12.10.2023	<a href="#">PDF</a> 17.11.2023	<a href="#">PDF</a> 22.11.2023	<a href="#">PDF</a> 28.06.2023	
<a href="#">PDF</a> 04.10.2023	<a href="#">PDF</a> 08.09.2023	<a href="#">PDF</a> 12.12.2023	<a href="#">PDF</a> 18.05.2023	<a href="#">PDF</a> 22.12.2023	<a href="#">PDF</a> 28.07.2023	
<a href="#">PDF</a> 04.12.2023	<a href="#">PDF</a> 08.11.2023	<a href="#">PDF</a> 13.06.2023	<a href="#">PDF</a> 18.07.2023	<a href="#">PDF</a> 23.05.2023	<a href="#">PDF</a> 28.08.2023	
<a href="#">PDF</a> 05.02.2024	<a href="#">PDF</a> 08.12.2023	<a href="#">PDF</a> 13.07.2023	<a href="#">PDF</a> 18.08.2023	<a href="#">PDF</a> 23.06.2023	<a href="#">PDF</a> 28.09.2023	
<a href="#">PDF</a> 05.05.2023	<a href="#">PDF</a> 09.01.2024	<a href="#">PDF</a> 13.11.2023	<a href="#">PDF</a> 18.10.2023	<a href="#">PDF</a> 23.08.2023	<a href="#">PDF</a> 28.11.2023	
<a href="#">PDF</a> 05.06.2023	<a href="#">PDF</a> 09.02.2024	<a href="#">PDF</a> 13.12.2023	<a href="#">PDF</a> 18.12.2023	<a href="#">PDF</a> 23.10.2023	<a href="#">PDF</a> 29.01.2024	
<a href="#">PDF</a> 05.09.2023	<a href="#">PDF</a> 09.05.2023	<a href="#">PDF</a> 14.06.2023	<a href="#">PDF</a> 19.05.2023	<a href="#">PDF</a> 23.11.2023	<a href="#">PDF</a> 29.05.2023	
<a href="#">PDF</a> 05.10.2023	<a href="#">PDF</a> 09.06.2023	<a href="#">PDF</a> 14.07.2023	<a href="#">PDF</a> 19.06.2023	<a href="#">PDF</a> 24.05.2023	<a href="#">PDF</a> 29.06.2023	

2024

Registro de faltas por año > 2024

<a href="#">PDF</a> 01.05.2024	<a href="#">PDF</a> 06.08.2024	<a href="#">PDF</a> 10.12.2024	<a href="#">PDF</a> 14.10.2024	<a href="#">PDF</a> 18.10.2024	<a href="#">PDF</a> 23.05.2024	<a href="#">PDF</a> 28.01.2025
<a href="#">PDF</a> 01.08.2024	<a href="#">PDF</a> 06.11.2024	<a href="#">PDF</a> 11.02.2025	<a href="#">PDF</a> 14.11.2024	<a href="#">PDF</a> 18.11.2024	<a href="#">PDF</a> 23.07.2024	<a href="#">PDF</a> 28.05.2024
<a href="#">PDF</a> 01.10.2024	<a href="#">PDF</a> 06.12.2024	<a href="#">PDF</a> 11.06.2024	<a href="#">PDF</a> 15.01.2025	<a href="#">PDF</a> 19.06.2024	<a href="#">PDF</a> 23.08.2024	<a href="#">PDF</a> 28.06.2024
<a href="#">PDF</a> 02.05.2024	<a href="#">PDF</a> 07.01.2025	<a href="#">PDF</a> 11.07.2024 ORRED	<a href="#">PDF</a> 15.05.2024	<a href="#">PDF</a> 19.07.2024	<a href="#">PDF</a> 23.09.2027	<a href="#">PDF</a> 28.08.2024
<a href="#">PDF</a> 02.08.2024	<a href="#">PDF</a> 07.05.2024	<a href="#">PDF</a> 11.07.2024	<a href="#">PDF</a> 15.07.2024	<a href="#">PDF</a> 19.08.2024	<a href="#">PDF</a> 23.10.2024	<a href="#">PDF</a> 28.10.2024
<a href="#">PDF</a> 02.10.2024	<a href="#">PDF</a> 07.06.2024	<a href="#">PDF</a> 11.11.2024	<a href="#">PDF</a> 15.08.2024	<a href="#">PDF</a> 19.09.2024	<a href="#">PDF</a> 24.01.2025	<a href="#">PDF</a> 28.11.2024
<a href="#">PDF</a> 02.12.2024	<a href="#">PDF</a> 07.08.2024	<a href="#">PDF</a> 11.12.2024	<a href="#">PDF</a> 15.10.2024	<a href="#">PDF</a> 19.11.2024	<a href="#">PDF</a> 24.06.2024	<a href="#">PDF</a> 29.01.2025
<a href="#">PDF</a> 03.02.2025	<a href="#">PDF</a> 07.10.2024	<a href="#">PDF</a> 12.02.2025	<a href="#">PDF</a> 15.11.2024	<a href="#">PDF</a> 20.01.2025	<a href="#">PDF</a> 24.07.2024	<a href="#">PDF</a> 29.04.2024
<a href="#">PDF</a> 03.06.2024	<a href="#">PDF</a> 07.11.2024	<a href="#">PDF</a> 12.06.2024	<a href="#">PDF</a> 16.01.2025	<a href="#">PDF</a> 20.05.2024	<a href="#">PDF</a> 24.09.2027	<a href="#">PDF</a> 29.05.2024
<a href="#">PDF</a> 03.10.2024	<a href="#">PDF</a> 08.01.2025	<a href="#">PDF</a> 12.07.2024	<a href="#">PDF</a> 16.05.2024	<a href="#">PDF</a> 20.06.2024	<a href="#">PDF</a> 24.10.2024	<a href="#">PDF</a> 29.07.2024
<a href="#">PDF</a> 03.12.2024	<a href="#">PDF</a> 08.05.2024	<a href="#">PDF</a> 12.08.2024	<a href="#">PDF</a> 16.07.2024 V1	<a href="#">PDF</a> 20.08.2024	<a href="#">PDF</a> 25.06.2024	<a href="#">PDF</a> 29.08.2024
<a href="#">PDF</a> 04.02.2025	<a href="#">PDF</a> 08.07.2024	<a href="#">PDF</a> 12.11.2024	<a href="#">PDF</a> 16.07.2024	<a href="#">PDF</a> 20.09.2024	<a href="#">PDF</a> 25.07.2024	<a href="#">PDF</a> 29.10.2024
<a href="#">PDF</a> 04.06.2024	<a href="#">PDF</a> 08.08.2024	<a href="#">PDF</a> 12.12.2024	<a href="#">PDF</a> 16.08.2024	<a href="#">PDF</a> 21.01.2025	<a href="#">PDF</a> 25.09.2027	<a href="#">PDF</a> 29.11.2024
<a href="#">PDF</a> 04.10.2024	<a href="#">PDF</a> 08.10.2024	<a href="#">PDF</a> 13.01.2025	<a href="#">PDF</a> 16.09.2024	<a href="#">PDF</a> 21.05.2024	<a href="#">PDF</a> 25.10.2024	<a href="#">PDF</a> 30.01.2025
<a href="#">PDF</a> 04.12.2024	<a href="#">PDF</a> 08.11.2024	<a href="#">PDF</a> 13.02.2025	<a href="#">PDF</a> 16.10.2024	<a href="#">PDF</a> 21.06.2024	<a href="#">PDF</a> 25.11.2024	<a href="#">PDF</a> 30.04.2024
<a href="#">PDF</a> 05.02.2025	<a href="#">PDF</a> 09.01.2025	<a href="#">PDF</a> 13.05.2024	<a href="#">PDF</a> 17.01.2025	<a href="#">PDF</a> 21.08.2024	<a href="#">PDF</a> 26.06.2024	<a href="#">PDF</a> 30.05.2024
<a href="#">PDF</a> 05.06.2024	<a href="#">PDF</a> 09.05.2024	<a href="#">PDF</a> 13.06.2024	<a href="#">PDF</a> 17.05.2024	<a href="#">PDF</a> 21.10.2024	<a href="#">PDF</a> 26.08.2024	<a href="#">PDF</a> 30.07.2024
<a href="#">PDF</a> 05.06.2024-horario	<a href="#">PDF</a> 09.07.2024	<a href="#">PDF</a> 13.08.2024	<a href="#">PDF</a> 17.05.2024_v3	<a href="#">PDF</a> 21.11.2024	<a href="#">PDF</a> 26.09.2027	<a href="#">PDF</a> 30.08.2024
<a href="#">PDF</a> 05.08.2024	<a href="#">PDF</a> 09.10.2024	<a href="#">PDF</a> 13.11.2024	<a href="#">PDF</a> 17.05.2024_v4	<a href="#">PDF</a> 22.01.2025	<a href="#">PDF</a> 26.11.2024	<a href="#">PDF</a> 30.09.2024
<a href="#">PDF</a> 05.11.2024	<a href="#">PDF</a> 09.12.2024	<a href="#">PDF</a> 13.12.2024	<a href="#">PDF</a> 17.06.2024	<a href="#">PDF</a> 22.05.2024	<a href="#">PDF</a> 27.01.2025	<a href="#">PDF</a> 30.10.2024
<a href="#">PDF</a> 05.12.2024	<a href="#">PDF</a> 10.01.2025	<a href="#">PDF</a> 14.01.2025	<a href="#">PDF</a> 17.07.2024	<a href="#">PDF</a> 22.07.2024	<a href="#">PDF</a> 27.05.2024	<a href="#">PDF</a> 31.01.2025
<a href="#">PDF</a> 06.01.2025	<a href="#">PDF</a> 10.05.2024	<a href="#">PDF</a> 14.02.2025	<a href="#">PDF</a> 17.09.2024	<a href="#">PDF</a> 22.08.2024	<a href="#">PDF</a> 27.06.2024	<a href="#">PDF</a> 31.05.2024
<a href="#">PDF</a> 06.02.2025	<a href="#">PDF</a> 10.06.2024	<a href="#">PDF</a> 14.05.2024	<a href="#">PDF</a> 17.10.2024	<a href="#">PDF</a> 22.10.2024	<a href="#">PDF</a> 27.08.2024	<a href="#">PDF</a> 31.07.2024
<a href="#">PDF</a> 06.05.2024	<a href="#">PDF</a> 10.07.2024	<a href="#">PDF</a> 14.06.2024	<a href="#">PDF</a> 18.07.2024	<a href="#">PDF</a> 22.11.2024	<a href="#">PDF</a> 27.09.2024	<a href="#">PDF</a> 31.10.2024
<a href="#">PDF</a> 06.06.2024	<a href="#">PDF</a> 10.10.2024	<a href="#">PDF</a> 14.08.2024	<a href="#">PDF</a> 18.09.2024	<a href="#">PDF</a> 23.01.2025	<a href="#">PDF</a> 27.11.2024	

## 2025

Registro de faltas por año > 2025

01.05.2025	07.10.2025	14.10.2025	21.05.2025	26.09.2025
01.08.2025	07.11.2025	15.05.2025	21.07.2025	27.05.2025
01.09.2025	08.05.2025	15.07.2025	21.08.2025	27.06.2025
01.10.2025	08.08.2025	15.08.2025	21.10.2025	27.08.2025
02.06.2025	08.10.2025	15.10.2025	21.11.2025	27.10.2025
02.09.2025	09.05.2025	16.05.2025	22.05.2025	28.04.2025
02.10.2025 actualización	09.06.2025-actualizado	16.06.2025	22.07.2025	28.05.2025
03.06.2025	09.10.2025	16.07.2025	22.08.2025	28.07.2025
03.09.2025	10.06.2025-actualizado	16.10.2025	22.09.2025	28.08.2025
03.10.2025	10.11.2025	17.06.2025	22.10.2025	28.10.2025
04.06.2025	11.02.2025	17.07.2025	23.06.2025	28.11.2025
04.08.2025	11.06.2025	17.10.2025	23.07.2025	29.04.2025
04.09.2025	11.11.2025	18.06.2025	23.09.2025	29.05.2025
05.05.2025	12.05.2025	18.07.2025	23.10.2025	29.07.2025
05.06.2025	12.06.2025	18.08.2025	24.06.2025	29.08.2025
05.08.2025	12.08.2025	18.11.2025	24.07.2025	29.09.2025
05.09.2025	12.11.2025	19.05.2025	24.10.2025	29.10.2025
05.11.2025	13.05.2025	19.06.2025	24.11.2025	30.04.2025
06.05.2025	13.06.2025	19.08.2025	25.06.2025	30.05.2025
06.06.2025	13.08.2025	19.11.2025	25.08.2025	30.07.2025
06.08.2025	13.10.2025	20.05.2025	25.09.2025	30.09.2025
06.10.2025	13.11.2025	20.06.2025	25.11.2025	30.10.2025
06.11.2025 actualizado	14.05.2025	20.08.2025	26.05.2025	31.07.2025
07.05.2025	14.07.2025	20.10.2025	26.06.2025	31.10.2025
07.08.2025	14.08.2025	20.11.2025	26.08.2025	

### Anexo 4. Tabulación completa de los registros de asistencia docente por año.

**Año 2023:** Ordenados de mayor a menor cantidad de faltas registradas.

PROFESOR #	FALTAS	DIAS FALTA	REEMPLAZOS	DIAS REEMPLAZO
PROFESOR 96	99	32	27	22
PROFESOR 2	71	28	17	15
PROFESOR 5	65	19	16	16
PROFESOR 9	55	19	29	26
PROFESOR 132	51	18	23	11
PROFESOR 65	49	14	22	21
PROFESOR 74	42	15	19	17
PROFESOR 108	40	14	9	7
PROFESOR 19	38	17	18	15
PROFESOR 26	38	10	13	12
PROFESOR 12	37	12	13	12
PROFESOR 34	33	16	13	10
PROFESOR 68	32	13	18	16
PROFESOR 98	32	12	8	6
PROFESOR 15	31	5	18	17
PROFESOR 86	31	9	24	22
PROFESOR 73	30	5	7	7

PROFESOR 11	29	9	14	11
PROFESOR 52	29	11	17	17
PROFESOR 79	29	10	21	20
PROFESOR 90	29	10	12	10
PROFESOR 4	28	5	20	18
PROFESOR 17	28	11	26	13
PROFESOR 21	28	11	16	14
PROFESOR 16	27	11	22	17
PROFESOR 129	27	8	12	6
PROFESOR 3	26	7	30	24
PROFESOR 43	26	11	10	9
PROFESOR 45	26	9	28	24
PROFESOR 39	25	7	10	10
PROFESOR 103	24	10	14	13
PROFESOR 40	22	9	11	11
PROFESOR 78	22	7	18	17
PROFESOR 41	21	11	10	10
PROFESOR 76	21	7	25	23
PROFESOR 85	21	8	13	13
PROFESOR 8	20	5	21	19
PROFESOR 10	19	7	25	24
PROFESOR 1	18	10	0	0
PROFESOR 58	18	6	19	19
PROFESOR 60	18	11	20	19
PROFESOR 77	18	7	22	21
PROFESOR 146	18	9	9	8
PROFESOR 111	17	9	2	2
PROFESOR 49	16	8	16	11
PROFESOR 88	16	6	20	18
PROFESOR 89	16	6	12	8
PROFESOR 91	16	5	15	11
PROFESOR 139	16	7	5	4
PROFESOR 106	15	5	10	7
PROFESOR 107	15	4	5	5
PROFESOR 134	15	4	17	11
PROFESOR 142	15	6	3	3
PROFESOR 30	14	5	12	10
PROFESOR 42	14	5	33	29
PROFESOR 83	14	8	14	14
PROFESOR 25	13	7	20	16
PROFESOR 29	13	7	21	18
PROFESOR 38	13	5	15	15
PROFESOR 67	13	5	31	25
PROFESOR 18	12	2	17	14
PROFESOR 37	12	5	21	21

PROFESOR 54	12	4	19	19
PROFESOR 55	12	4	17	16
PROFESOR 32	11	3	25	22
PROFESOR 99	11	4	13	13
PROFESOR 22	10	3	17	16
PROFESOR 44	10	5	27	24
PROFESOR 50	10	3	1	1
PROFESOR 95	10	5	9	9
PROFESOR 148	10	3	7	7
PROFESOR 20	9	5	6	5
PROFESOR 28	9	6	41	31
PROFESOR 48	9	6	15	14
PROFESOR 72	9	3	5	5
PROFESOR 84	9	6	34	23
PROFESOR 109	9	3	4	4
PROFESOR 128	9	6	6	5
PROFESOR 23	8	4	19	18
PROFESOR 46	8	4	24	21
PROFESOR 59	8	4	11	9
PROFESOR 61	7	2	25	22
PROFESOR 63	7	3	17	16
PROFESOR 71	7	3	14	14
PROFESOR 87	7	1	4	4
PROFESOR 93	7	4	1	1
PROFESOR 113	7	3	9	8
PROFESOR 14	6	3	27	20
PROFESOR 94	6	2	10	10
PROFESOR 110	6	4	8	7
PROFESOR 31	5	1	24	17
PROFESOR 33	5	2	11	11
PROFESOR 53	5	2	4	4
PROFESOR 62	5	3	15	12
PROFESOR 102	5	3	23	21
PROFESOR 119	5	2	0	0
PROFESOR 121	5	4	11	11
PROFESOR 137	5	5	9	9
PROFESOR 7	4	3	1	1
PROFESOR 24	4	4	12	9
PROFESOR 75	4	1	25	23
PROFESOR 118	4	1	1	1
PROFESOR 123	4	3	8	8
PROFESOR 6	3	2	18	17
PROFESOR 13	3	2	19	16
PROFESOR 47	3	2	22	18
PROFESOR 64	3	2	28	25

PROFESOR 70	3	1	17	17
PROFESOR 80	3	3	3	3
PROFESOR 114	3	1	2	2
PROFESOR 120	3	1	5	4
PROFESOR 27	2	2	50	38
PROFESOR 35	2	2	8	8
PROFESOR 105	2	1	0	0
PROFESOR 149	2	2	2	2
PROFESOR 51	1	1	20	19
PROFESOR 57	1	1	16	15
PROFESOR 66	1	1	6	6
PROFESOR 82	1	1	25	21
PROFESOR 92	1	1	19	19
PROFESOR 97	1	1	26	22
PROFESOR 122	1	1	7	5
PROFESOR 138	1	1	1	1
PROFESOR 141	1	1	21	18
PROFESOR 144	1	1	3	2
PROFESOR 36	0	0	3	3
PROFESOR 56	0	0	1	1
PROFESOR 69	0	0	12	11
PROFESOR 81	0	0	1	1
PROFESOR 100	0	0	4	4
PROFESOR 101	0	0	5	5
PROFESOR 104	0	0	1	1
PROFESOR 112	0	0	14	13
PROFESOR 115	0	0	1	1
PROFESOR 116	0	0	2	2
PROFESOR 117	0	0	1	1
PROFESOR 124	0	0	1	1
PROFESOR 125	0	0	1	1
PROFESOR 126	0	0	8	4
PROFESOR 127	0	0	2	2
PROFESOR 130	0	0	1	1
PROFESOR 131	0	0	1	1
PROFESOR 133	0	0	14	10
PROFESOR 135	0	0	2	2
PROFESOR 136	0	0	1	1
PROFESOR 140	0	0	13	9
PROFESOR 143	0	0	1	1
PROFESOR 145	0	0	3	2
PROFESOR 147	0	0	12	11
PROFESOR 150	0	0	1	1
<b>TOTALES</b>	<b>2011</b>	<b>765</b>	<b>2011</b>	<b>1743</b>

**Año 2024:** Ordenados de mayor a menor cantidad de faltas registradas.

<b>PROFESOR #</b>	<b>FALTAS</b>	<b>DIAS FALTA</b>	<b>REEMPLAZOS</b>	<b>DIAS REEMPLAZO</b>
PROFESOR 5	64	16	17	15
PROFESOR 84	55	19	17	15
PROFESOR 100	53	15	24	22
PROFESOR 58	48	10	15	15
PROFESOR 91	43	9	15	13
PROFESOR 33	42	12	26	24
PROFESOR 50	41	14	3	3
PROFESOR 89	41	12	13	13
PROFESOR 45	40	10	24	24
PROFESOR 22	39	12	12	12
PROFESOR 71	39	11	4	4
PROFESOR 113	38	11	2	2
PROFESOR 39	35	13	17	17
PROFESOR 85	35	13	13	12
PROFESOR 47	33	9	20	19
PROFESOR 108	33	10	14	14
PROFESOR 1	32	9	33	28
PROFESOR 7	31	8	26	23
PROFESOR 40	31	8	27	25
PROFESOR 81	31	8	20	19
PROFESOR 65	28	9	18	18
PROFESOR 70	28	10	15	15
PROFESOR 19	27	8	22	20
PROFESOR 3	25	11	19	16
PROFESOR 43	25	5	11	11
PROFESOR 8	24	9	41	38
PROFESOR 120	24	6	10	9
PROFESOR 6	23	7	15	13
PROFESOR 74	23	6	16	15
PROFESOR 87	23	9	33	32
PROFESOR 111	23	8	11	11
PROFESOR 139	23	9	9	6
PROFESOR 15	22	7	13	13
PROFESOR 49	22	10	11	11
PROFESOR 124	21	8	19	16
PROFESOR 14	20	7	3	3
PROFESOR 16	20	7	30	26
PROFESOR 122	20	9	0	0
PROFESOR 64	19	6	11	11
PROFESOR 132	19	5	3	3
PROFESOR 25	18	6	10	10
PROFESOR 46	18	5	16	12

PROFESOR 63	18	5	23	22
PROFESOR 66	18	10	23	22
PROFESOR 86	18	6	2	2
PROFESOR 118	18	3	0	0
PROFESOR 24	17	6	12	12
PROFESOR 30	17	5	19	18
PROFESOR 73	17	5	16	16
PROFESOR 114	17	9	16	14
PROFESOR 127	17	4	7	5
PROFESOR 52	16	6	11	8
PROFESOR 102	16	6	10	8
PROFESOR 51	15	5	9	8
PROFESOR 57	14	7	15	14
PROFESOR 77	14	3	5	5
PROFESOR 95	14	6	15	12
PROFESOR 10	13	7	6	6
PROFESOR 29	13	6	6	6
PROFESOR 98	13	7	23	20
PROFESOR 101	13	4	34	28
PROFESOR 116	13	3	1	1
PROFESOR 130	13	7	0	0
PROFESOR 20	12	2	24	22
PROFESOR 54	12	4	9	8
PROFESOR 140	12	6	1	1
PROFESOR 79	11	6	19	19
PROFESOR 142	11	5	5	5
PROFESOR 4	10	6	8	8
PROFESOR 18	10	3	19	19
PROFESOR 48	10	4	19	19
PROFESOR 60	10	3	31	28
PROFESOR 61	10	3	8	7
PROFESOR 90	10	5	18	17
PROFESOR 107	10	3	8	8
PROFESOR 123	10	5	12	12
PROFESOR 44	9	2	21	21
PROFESOR 56	9	3	16	15
PROFESOR 59	9	4	20	19
PROFESOR 76	9	3	25	25
PROFESOR 83	9	2	14	10
PROFESOR 96	9	5	15	14
PROFESOR 23	8	2	18	17
PROFESOR 67	8	3	1	1
PROFESOR 80	8	5	15	15
PROFESOR 103	8	2	7	6
PROFESOR 119	8	3	24	21

PROFESOR 9	7	3	16	16
PROFESOR 27	7	3	18	17
PROFESOR 94	7	4	24	24
PROFESOR 106	7	2	9	8
PROFESOR 117	7	4	3	3
PROFESOR 141	7	4	10	9
PROFESOR 42	6	1	13	13
PROFESOR 75	6	4	21	21
PROFESOR 129	6	3	0	0
PROFESOR 32	5	2	19	19
PROFESOR 78	5	2	30	28
PROFESOR 88	5	4	20	19
PROFESOR 92	5	3	20	20
PROFESOR 115	5	3	21	21
PROFESOR 125	5	2	18	18
PROFESOR 136	5	3	0	0
PROFESOR 2	4	2	25	25
PROFESOR 12	4	2	23	23
PROFESOR 34	4	1	0	0
PROFESOR 62	4	2	35	31
PROFESOR 99	4	2	40	32
PROFESOR 126	4	1	21	19
PROFESOR 21	3	2	20	19
PROFESOR 26	3	1	37	20
PROFESOR 28	3	2	17	15
PROFESOR 31	3	2	3	3
PROFESOR 37	3	2	11	10
PROFESOR 109	3	2	15	15
PROFESOR 134	3	3	0	0
PROFESOR 135	3	1	0	0
PROFESOR 11	2	2	30	27
PROFESOR 17	2	1	5	5
PROFESOR 143	2	2	9	9
PROFESOR 145	2	1	16	5
PROFESOR 149	2	1	0	0
PROFESOR 38	1	1	12	12
PROFESOR 93	1	1	0	0
PROFESOR 97	1	1	27	24
PROFESOR 121	1	1	4	3
PROFESOR 137	1	1	0	0
PROFESOR 144	1	1	0	0
PROFESOR 13	0	0	34	32
PROFESOR 35	0	0	9	8
PROFESOR 36	0	0	10	9
PROFESOR 41	0	0	3	2

PROFESOR 53	0	0	10	4
PROFESOR 55	0	0	4	4
PROFESOR 68	0	0	1	1
PROFESOR 69	0	0	11	10
PROFESOR 72	0	0	1	1
PROFESOR 82	0	0	6	4
PROFESOR 104	0	0	6	6
PROFESOR 105	0	0	5	5
PROFESOR 110	0	0	1	1
PROFESOR 112	0	0	2	2
PROFESOR 128	0	0	12	10
PROFESOR 131	0	0	3	3
PROFESOR 133	0	0	6	6
PROFESOR 138	0	0	3	3
PROFESOR 146	0	0	4	3
PROFESOR 147	0	0	1	1
PROFESOR 148	0	0	2	1
<b>TOTALES</b>	<b>2014</b>	<b>690</b>	<b>2014</b>	<b>1841</b>

**Año 2025:** Ordenados de mayor a menor cantidad de faltas registradas.

PROFESOR #	FALTAS	DIAS FALTA	REEMPLAZOS	DIAS REEMPLAZO
PROFESOR 21	77	24	12	12
PROFESOR 19	72	17	20	20
PROFESOR 18	56	15	9	9
PROFESOR 87	50	18	8	6
PROFESOR 2	46	15	19	17
PROFESOR 71	46	15	23	21
PROFESOR 122	46	15	22	19
PROFESOR 56	41	11	24	23
PROFESOR 73	41	16	42	33
PROFESOR 132	41	17	3	3
PROFESOR 52	38	11	0	0
PROFESOR 8	37	10	9	9
PROFESOR 89	36	11	8	8
PROFESOR 6	35	11	18	18
PROFESOR 14	35	12	21	21
PROFESOR 44	35	12	14	14
PROFESOR 54	35	10	16	16
PROFESOR 3	32	12	34	33
PROFESOR 7	30	10	21	21
PROFESOR 15	30	10	12	11
PROFESOR 47	30	9	9	9
PROFESOR 76	30	12	18	17

PROFESOR 39	29	9	51	43
PROFESOR 96	29	11	24	17
PROFESOR 53	28	11	21	18
PROFESOR 77	28	9	24	22
PROFESOR 137	27	7	0	0
PROFESOR 35	25	11	5	5
PROFESOR 43	25	6	13	12
PROFESOR 58	25	9	18	16
PROFESOR 64	25	7	26	26
PROFESOR 32	24	6	17	13
PROFESOR 104	24	7	22	13
PROFESOR 109	23	7	10	10
PROFESOR 117	23	5	18	10
PROFESOR 136	23	9	0	0
PROFESOR 33	22	8	18	15
PROFESOR 110	22	5	12	12
PROFESOR 123	22	8	27	22
PROFESOR 4	21	5	29	29
PROFESOR 31	21	6	21	20
PROFESOR 36	21	6	22	22
PROFESOR 63	21	6	3	2
PROFESOR 98	21	12	2	2
PROFESOR 1	18	4	20	19
PROFESOR 17	18	8	14	14
PROFESOR 79	18	9	25	23
PROFESOR 88	18	5	20	20
PROFESOR 30	17	7	29	19
PROFESOR 50	17	5	35	35
PROFESOR 78	17	5	16	15
PROFESOR 84	17	6	12	12
PROFESOR 103	17	8	12	12
PROFESOR 107	17	4	20	20
PROFESOR 142	17	5	3	3
PROFESOR 12	16	5	14	14
PROFESOR 49	16	4	54	39
PROFESOR 86	16	7	12	11
PROFESOR 68	15	5	25	21
PROFESOR 82	15	4	23	22
PROFESOR 91	15	5	11	10
PROFESOR 97	15	5	5	5
PROFESOR 144	15	4	0	0
PROFESOR 24	14	5	38	36
PROFESOR 48	14	5	13	13
PROFESOR 81	14	7	27	25
PROFESOR 20	13	5	15	14

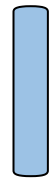
PROFESOR 37	13	7	6	6
PROFESOR 65	13	6	15	15
PROFESOR 11	12	5	6	6
PROFESOR 13	12	5	20	20
PROFESOR 51	11	5	29	29
PROFESOR 72	11	5	1	1
PROFESOR 90	11	4	12	11
PROFESOR 10	10	4	28	28
PROFESOR 16	10	4	27	26
PROFESOR 66	10	5	18	17
PROFESOR 69	10	4	23	23
PROFESOR 75	10	6	2	1
PROFESOR 23	9	5	13	12
PROFESOR 34	9	2	7	4
PROFESOR 45	9	4	26	26
PROFESOR 55	9	4	25	25
PROFESOR 93	9	5	2	2
PROFESOR 40	8	4	12	12
PROFESOR 62	8	2	20	17
PROFESOR 70	8	6	8	8
PROFESOR 133	8	5	7	6
PROFESOR 27	7	7	39	31
PROFESOR 85	7	4	20	19
PROFESOR 121	7	3	3	2
PROFESOR 126	7	4	0	0
PROFESOR 41	6	5	34	34
PROFESOR 57	6	5	22	22
PROFESOR 83	6	4	11	10
PROFESOR 112	6	1	26	15
PROFESOR 128	6	1	11	3
PROFESOR 29	5	2	27	22
PROFESOR 74	5	4	24	23
PROFESOR 94	5	3	2	2
PROFESOR 105	5	1	17	8
PROFESOR 111	5	3	24	19
PROFESOR 118	5	1	12	11
PROFESOR 120	5	2	13	13
PROFESOR 140	5	1	8	8
PROFESOR 143	5	1	0	0
PROFESOR 25	4	1	19	16
PROFESOR 28	4	3	11	9
PROFESOR 42	4	2	21	19
PROFESOR 101	4	2	14	14
PROFESOR 124	4	2	13	13
PROFESOR 127	4	2	0	0

PROFESOR 141	4	1	0	0
PROFESOR 5	3	2	19	18
PROFESOR 59	3	2	20	19
PROFESOR 60	3	3	19	17
PROFESOR 80	3	2	20	15
PROFESOR 92	3	3	5	4
PROFESOR 113	3	2	4	2
PROFESOR 125	3	2	0	0
PROFESOR 38	2	2	19	18
PROFESOR 99	2	1	8	8
PROFESOR 106	2	1	15	15
PROFESOR 147	2	1	0	0
PROFESOR 46	1	1	1	1
PROFESOR 61	1	1	0	0
PROFESOR 67	1	1	25	19
PROFESOR 119	1	1	12	11
PROFESOR 129	1	1	0	0
PROFESOR 139	1	1	0	0
PROFESOR 9	0	0	38	29
PROFESOR 22	0	0	21	20
PROFESOR 26	0	0	4	2
PROFESOR 95	0	0	1	1
PROFESOR 100	0	0	8	6
PROFESOR 102	0	0	2	2
PROFESOR 108	0	0	21	19
PROFESOR 114	0	0	24	20
PROFESOR 115	0	0	3	2
PROFESOR 116	0	0	9	9
PROFESOR 130	0	0	17	15
PROFESOR 131	0	0	4	3
PROFESOR 134	0	0	1	1
PROFESOR 135	0	0	1	1
PROFESOR 138	0	0	2	1
PROFESOR 145	0	0	2	2
PROFESOR 146	0	0	1	1
PROFESOR 148	0	0	1	1
<b>TOTALES</b>	<b>2193</b>	<b>779</b>	<b>2193</b>	<b>1961</b>

## Anexo 5. Primer prototipo desarrollado

# SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL AUSENTISMO DOCENTE

Enero 2026



# LINEAMIENTOS GENERALES

## **CAPÍTULO I. Lineamientos generales para la implementación del sistema**

### **1.1. Propósito: Que el aprendizaje nunca se detenga**

El presente Sistema Integral de Gestión del Ausentismo Docente tiene como propósito central asegurar la continuidad académica. Su enfoque no se limita al control administrativo, sino que busca proteger el proceso formativo de los estudiantes, garantizando que cada hora clase mantenga su valor pedagógico aun cuando se presenten eventualidades.

### **1.2. Alineación con nuestra Identidad Institucional**

Este sistema no es una herramienta aislada, sino una extensión de nuestra misión de formar seres humanos capaces de destacar en un mundo globalizado. La continuidad académica no puede depender de condiciones informales, sino de un modelo organizativo profesional.

Los valores institucionales sustentan directamente este sistema:

- **Respeto:** Por el tiempo de aprendizaje del estudiante.
- **Justicia:** Para que situaciones similares se resuelvan con criterios idénticos, evitando favoritismos.
- **Solidaridad:** En la organización de reemplazos y el apoyo entre compañeros.
- **Honestidad:** En la comunicación transparente de los motivos y la gestión de permisos.

### **1.3. Principios Rectores**

Para asegurar una aplicación coherente, el sistema se rige por 6 principios innegociables:

1. **Continuidad académica como prioridad:** Toda ausencia debe gestionarse minimizando el impacto en el alumno.
2. **Estandarización y equidad:** Cero discrecionalidades; reglas iguales para todos.
3. **Responsabilidad compartida:** Docentes, directivos y equipo de horarios tienen roles complementarios.
4. **Trazabilidad:** Todo proceso debe dejar un registro verificable mediante correos, formularios y certificados.
5. **Prevención:** Priorizar la planificación en ausencias previsibles para eliminar la improvisación.
6. **Sostenibilidad:** Medidas aplicables con los recursos reales de la institución.

### **1.4. Cultura de Cumplimiento**

Reconocemos que el cambio real no se logra solo con normas, sino con una cultura organizacional. La formación que promovemos en nuestros estudiantes (carácter, seguridad y propósito) exige que los adultos seamos el primer ejemplo de coherencia profesional.

Bajo esta visión, la puntualidad y la preparación de material ante una ausencia no son trámites burocráticos, sino parte esencial del estándar educativo de alto desempeño que nos define.

## 1.5 Implementación progresiva del sistema

Con el fin de asegurar adopción real y evitar resistencias innecesarias, la implementación se realizará de manera gradual, fortaleciendo la comprensión y el compromiso de los actores institucionales en cada etapa. El sistema se aplicará bajo una lógica progresiva: primero estandarizar criterios, luego formalizar responsabilidades y finalmente consolidar mecanismos de seguimiento y mejora. Este enfoque permite que el cambio sea gestionado con acompañamiento, comunicación clara y ajustes oportunos, manteniendo la estabilidad institucional durante el proceso.

De forma general, la implementación podrá organizarse en tres momentos:

- **Fase 1: Comunicación y alineación interna:** difusión de lineamientos, roles y expectativas.
- **Fase 2: Aplicación operativa estandarizada:** uso regular de procedimientos, registros y exigencias de material.
- **Fase 3: Seguimiento y mejora continua:** revisión periódica de indicadores, retroalimentación y ajustes.

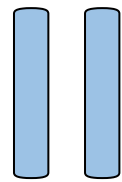
## 1.6 Beneficios esperados y sostenibilidad

La aplicación del sistema permitirá fortalecer la continuidad del aprendizaje y reducir interrupciones pedagógicas, al asegurar que las clases con reemplazo cuenten con material o actividades pertinentes, especialmente en ausencias planificadas. A nivel organizacional, la estandarización reducirá conflictos, inequidades y variaciones en la toma de decisiones, brindando respaldo a los directivos y claridad a los docentes. A nivel administrativo, facilitará la trazabilidad y el seguimiento, aportando información útil para control interno y gestión del talento humano.

Finalmente, su sostenibilidad dependerá de tres condiciones:

- Consistencia en la aplicación,
- Claridad en la comunicación de responsabilidades, y
- Revisión periódica para ajustar el sistema según necesidades reales.

Bajo estas condiciones, la propuesta no se limita a un conjunto de reglas, sino que se convierte en un mecanismo institucional de mejora que se fortalece con el tiempo.



# PROTOCOLO PARA DIRECTIVOS

## **CAPÍTULO II. Protocolo estandarizado para directivos: gestión de ausencias, permisos y reemplazos**

Este capítulo establece un procedimiento único y homogéneo para que los distintos niveles directivos gestionen ausencias y permisos docentes con criterios consistentes, trazables y alineados con la normativa institucional. Su objetivo es gestionar la discrecionalidad, asegurar la continuidad académica y garantizar que toda ausencia sea comunicada, documentada y gestionada oportunamente.

### **2.1 Alcance y autoridad para autorizar o justificar**

De acuerdo con la normativa interna, la autorización y justificación de permisos, ausencias o atrasos recae en la dirección de sección, tanto pedagógica como administrativa. En consecuencia, este protocolo unifica el modo en que los distintos directivos toman decisiones y documentan sus acciones para evitar variaciones entre secciones.

Asimismo, toda ausencia, sea justificada o injustificada, debe ser reportada obligatoriamente a Talento Humano por el responsable del área, ya que la trazabilidad institucional es un requisito de control y seguimiento. El incumplimiento de este reporte genera consecuencias disciplinarias conforme al reglamento.

### **2.2 Roles directivos y coordinación operativa**

Aunque la aprobación se concentra en la Dirección de sección, el sistema requiere coordinación inmediata entre actores para evitar clases sin cobertura y sin material. El rol de cada instancia directiva se entiende así:

- **Rector General:** instancia de escalamiento para permisos prolongados y decisiones excepcionales (p. ej., permisos que exceden tres días, según normativa interna).

- **Rector Nacional / Vicerrectora:** supervisión institucional del cumplimiento, alineación de criterios y resolución de disyuntivas intersección.
- **Directoras de sección:** autorización o negación y justificación formal; comunicación y coordinación con Horarios y Talento Humano.
- **Talento Humano:** registro formal, archivo de evidencias y activación de medidas administrativas según corresponda.
- **Equipo Horarios:** ejecución logística del reemplazo, asignación y comunicación interna.
- **Departamento médico:** validación in situ cuando la salida se produce durante la jornada por enfermedad.

El directivo no hace el reemplazo; su responsabilidad es autorizar, comunicar y dejar trazabilidad, asegurando que Horarios y Talento Humano actúen con información completa.

## 2.3 Tipos de ausencias y ruta de decisión

Para estandarizar, se gestionan cuatro escenarios con su respectiva ruta:

### 1. Ausencia imprevista

Ante cualquier enfermedad o calamidad doméstica, es obligatorio informar inmediatamente o a más tardar hasta las 06:45 a.m. al directivo, incluyendo en copia a Talento Humano y Horarios, para tramitar el respectivo reemplazo. La normativa obliga a entregar las justificaciones en un plazo de 24 horas o la ausencia será considerada injustificada.

### 2. Ausencia planificada

Debe privilegiarse la planificación para evitar afectar horas clase, incluyendo reprogramación o intercambio cuando sea posible y, si coincide con clases, preparación obligatoria de material y plan de reemplazo

### 3. Salida emergente durante la jornada

Si la justificación es de tipo médico, el proceso implica una evaluación interna y la comunicación formal del área médica a Talento Humano, Horarios y Dirección de sección.

Para otros casos, la autorización se realiza vía correo electrónico ante la Dirección de sección en copia a las áreas mencionadas; sin embargo, en caso de ausencia del directivo, Talento Humano podrá autorizar e informar formalmente.

### 4. Atrasos

La normativa define atraso como no estar listo a la hora de inicio; e inasistencia como no concurrir o, en docentes, no impartir oportunamente las horas programadas. Estas situaciones pueden generar pérdida de remuneración y sanciones conforme al reglamento.

## 2.4 Procedimiento estandarizado de autorización y comunicación

### Paso 1. Recepción y tipificación

El directivo clasifica la solicitud o notificación según: imprevista, planificada, salida emergente, atraso.

### Paso 2. Verificación mínima de requisitos

- **Enfermedad:** el protocolo establece umbrales de evidencia según duración: 1 día sin certificado; 2–3 días con certificado médico del IESS o particular; más de 3 días solo validación correspondiente del IESS.
- **Calamidad doméstica:** requiere evidencia y comunicación inmediata para reemplazo oportuno.
- **Permisos personales:** requiere aprobación por correo, con copia a Horarios y Talento Humano, y debe incluir un plan de reemplazo que no interfiera con el horario regular.

### Paso 3. Decisión formal y registro

La respuesta del directivo de aprobar o no aprobar el permiso debe quedar formalizada mediante el correo institucional, con motivo resumido y condiciones del material, plan de reemplazo, recuperación si aplica. En permisos que excedan los tres días, se contempla el escalamiento correspondiente.

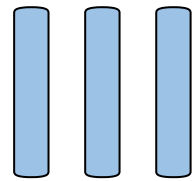
### Paso 4. Comunicación operativa inmediata

Toda aprobación debe copiar a Horarios y Talento Humano para activar reemplazo y registro. En imprevistos, se prioriza el horario temprano para evitar clases sin cobertura.

### Paso 5. Cierre de caso

El directivo confirma que:

- Horarios asignó reemplazo y dejó constancia de las medidas tomadas.
- Talento Humano recibió el reporte y evidencia cuando corresponda, respetando el principio de trazabilidad.



# PROTOCOLO PARA DOCENTES

## **CAPÍTULO III. Lineamientos para la solicitud y gestión de ausencias docentes**

### **3.1 Jornada laboral, asistencia y puntualidad**

La jornada del personal docente se rige por el horario establecido por la institución, el cual puede variar en función de la necesidad institucional durante el año lectivo, sin perjuicio del cumplimiento de la legislación laboral. En consecuencia, el docente debe cumplir su horario oficial asignado, incluyendo permanencia y disponibilidad durante la jornada según el horario entregado por la institución para el periodo correspondiente. El cumplimiento de la jornada implica estar listo al inicio de clases y sostener el servicio educativo conforme a lo planificado.

De igual manera, la asistencia y puntualidad constituyen una obligación elemental: llegar tarde o no estar listo al inicio se considera falta de puntualidad, y en el caso de docentes se considera falta de asistencia no impartir oportunamente horas de clases programadas o no asistir a vigilancias asignadas. Asimismo, la institución puede implementar sistemas formales para controlar asistencia y puntualidad, a los cuales el docente debe someterse.

### **3.2 Regla central: ausencias autorizadas, justificadas y comunicadas**

Para que una ausencia, o atraso, sea válida institucionalmente, debe estar autorizada o justificada por la instancia directiva correspondiente. La falta de autorización y/o justificación constituye falta grave. Por tanto, el docente no debe asumir que un permiso está concedido por acuerdos verbales o por práctica informal: la regla es que la decisión y su respaldo queden formalizados.

Adicionalmente, independientemente de si la ausencia es justificada o injustificada, debe existir trazabilidad institucional, lo cual se asegura mediante el reporte correspondiente hacia Talento Humano. Este principio sostiene el control y seguimiento del ausentismo en el tiempo.

### **3.3 Ausencia imprevista por enfermedad**

Cuando la ausencia es imprevista por enfermedad, el docente debe informar por correo institucional de forma inmediata para permitir la logística del reemplazo, y en todo caso cumplir con el plazo máximo institucional de notificación establecido. En la práctica operativa, se establece que el aviso debe ser inmediato dentro del umbral operativo temprano para que el reemplazo pueda asignarse lo antes posible; y el RIT añade que la ausencia imprevista debe ser comunicada al superior dentro de las próximas 24 horas de ocurrido el imprevisto.

Respecto a respaldos médicos, la institución establece umbrales claros: 1 día no requiere certificado; 2 a 3 días requiere certificado médico (IESS o particular); y más de 3 días requiere solo validación correspondiente del IESS. Este criterio permite evitar informalidad y sostener el control con evidencias proporcionales.

### **3.4 Calamidad doméstica**

En calamidad doméstica, el docente debe comunicar la ausencia por correo de forma inmediata, dentro del umbral operativo temprano, para que se gestione el reemplazo sin dejar horas sin cobertura, y debe presentar la evidencia correspondiente del evento. El RIT reconoce la calamidad doméstica como causal justificable, establece el marco general de notificación y exige evidencia en todos los casos.

### **3.5 Permisos personales y familiares**

Los permisos personales y familiares deben solicitarse vía correo electrónico a la Dirección de sección, coordinando con el Equipo de Horarios y con copia a Talento Humano. No se gestionan como acuerdos informales, ya que implican afectación directa de horas planificadas y requieren trazabilidad institucional. Además, el docente debe presentar un plan de reemplazos que no interfiera con el horario regular.

En casos en que el permiso supere los tres días, se dispone revisión individual por la Dirección de sección en conjunto con Horarios y la necesidad de solicitar licencia no remunerada; y cuando corresponda, aprobación de instancia superior. Este control evita que permisos prolongados se normalicen sin revisión institucional.

### **3.6 Citas médicas**

Las citas médicas planificadas deben comunicarse con anticipación al Equipo de Horarios; la normativa establece un mínimo de 5 días laborables. Se prioriza que el docente agende la cita en horarios que no coincidan con clases; pero si necesariamente coincide con horas de clase, el docente debe planificar y entregar material para el profesor de reemplazo y gestionar alternativas de recuperación como intercambio o reprogramación, regresando al colegio lo más pronto posible.

### **3.7 Actividades pedagógicas, reuniones y eventos**

Para actividades pedagógicas, reuniones internas o ensayos, la norma prioriza su organización por la tarde y establece que solo la Dirección de sección puede autorizar una reunión durante la jornada de la mañana. Además, se debe informar a Horarios con anticipación, mínimo 5 días laborables, para incluirlo en el plan de reemplazos.

En actividades o paseos pedagógicos, se exige solicitud con 8 días laborables de anticipación con información completa; y si se requiere apoyo de organización por parte de Horarios, debe comunicarse con mayor anticipación, al menos 15 días laborables. Además, establece una regla operativa clara: si no se cumplen los plazos, la actividad no se realiza.

### 3.8 Salidas emergentes durante la jornada

Cuando el docente necesita retirarse durante la jornada por enfermedad, el procedimiento exige acudir al Departamento médico para evaluación; la doctora ocupacional comunica formalmente si el docente puede retirarse y, de corresponder, se gestiona un reemplazo. Para otras causas, el docente debe solicitar autorización por correo a la Dirección de sección con copia a Horarios y Talento Humano, detallando fecha, horas y motivo; y si el director no está disponible, Talento Humano puede autorizar e informar por correo al directivo.

### 3.9 Reemplazos: responsabilidad del docente

Cuando se genere un reemplazo, el docente debe asumir que la prioridad institucional es evitar que los estudiantes permanezcan sin docente o sin actividad académica. Por ello, en reemplazos planificados o previsibles, el docente debe organizar y entregar un plan de reemplazos y entregar material para el profesor de reemplazo. Si requiere apoyo del Equipo de Horarios para la organización del reemplazo, debe solicitarlo con anticipación; la normativa establece un umbral operativo de 10 días antes del evento.

### 3.10 Continuidad académica: obligación reforzada en ausencias planificadas

El sistema distingue dos lógicas:

- **Ausencias imprevistas:** la prioridad es notificar y asegurar cobertura con la mejor continuidad posible.
- **Ausencias planificadas:** existe tiempo suficiente, por lo que la entrega de material y/o actividades se vuelve un requisito central para no cortar el proceso formativo.

Este criterio se fundamenta en que, para docentes, la inasistencia incluye no impartir oportunamente clases programadas; por tanto, cuando una ausencia es planificada, la continuidad debe protegerse mediante planificación anticipada, material e intercambios o recuperación cuando aplique.

### 3.11 Disposición económica en permisos personales: reemplazo y compensación

En permisos personales, la normativa establece que las faltas serán reducidas del sueldo del docente a favor de la persona que realice el reemplazo. En consecuencia, el docente debe coordinar el reemplazo de manera formal y transparente conforme al procedimiento de autorización, evitando arreglos informales que no dejen trazabilidad.

### 3.12 Enlace con el régimen de consecuencias

El incumplimiento de los procedimientos de autorización, notificación, evidencias, entrega de material, puntualidad y asistencia constituye incumplimiento de obligaciones laborales y puede ser sancionado conforme al marco interno.

IV

GESTIÓN DEL  
CUMPLIMIENTO

## **CAPÍTULO IV. Gestión del cumplimiento y sanciones**

### **4.1 Propósito y alcance del capítulo**

Este capítulo define cómo se activa el régimen disciplinario cuando se presentan faltas de puntualidad, inasistencias injustificadas, ausencia de comunicación o gestión deficiente del reemplazo. Aplica al personal docente y, por corresponsabilidad operativa, también a quienes gestionan, autorizan, reportan y notifican, en tanto su actuación impacta el control institucional.

### **4.2 Principios de aplicación**

Para que el control sea sostenible, la aplicación de sanciones debe seguir cuatro criterios básicos:

1. **Equidad y uniformidad:** la misma conducta debe generar la misma consecuencia, evitando excepciones informales que luego se vuelven regla.
2. **Debido proceso interno:** toda medida debe basarse en hechos verificables: registro, evidencia, notificación, descargo.
3. **Proporcionalidad:** distinguir falta leve vs. falta grave y aplicar la gradualidad prevista.
4. **Trazabilidad:** dejar constancia, quién reportó, cuándo, soporte, decisión, notificación y copia a Talento Humano.

### **4.3 Conductas críticas que activan el régimen disciplinario**

En el marco del RIT, se consideran conductas sancionables las siguientes:

#### **a) Impuntualidad e inasistencia injustificada**

La falta de puntualidad o la inasistencia injustificada se sancionan conforme RIT. En el caso docente, se considera falta de asistencia el hecho de no impartir oportunamente horas de clase programadas o no asistir a vigilancias asignadas.

#### **b) Falta de comunicación o justificación en ausencias imprevistas**

Las ausencias imprevistas por enfermedad o calamidad doméstica justificada deben comunicarse al superior hasta 24 horas después del hecho; si no hay notificación, se registra como injustificada, dando lugar a sanciones.

#### **c) Abandono o retiro no autorizado del puesto**

Retirarse, desatender o desertar deliberadamente del puesto sin autorización constituye falta grave y puede ser motivo de terminación previa la vía correspondiente. Además, la justificación por ausentarse repentinamente debe presentarse por escrito hasta 24 horas posteriores, debidamente comprobada.

#### **d) Incumplimientos operativos del reemplazo**

La normativa fija obligaciones operativas claras: el docente con horas asignadas para reemplazo debe estar en el plantel; si no puede cubrir un reemplazo por motivo justificado, debe informar al Equipo Horario; además debe asistir puntualmente, cumplir el tiempo asignado y no dejar sin custodia a los estudiantes.

### **4.4 Gradualidad y tipos de sanción**

El RIT define expresamente el menú de sanciones y su aplicación según la gravedad:

- **Una falta leve:** amonestación escrita.
- **Dos faltas leves en el mismo año:** multa de hasta el 10% de la remuneración mensual.
- **Una falta grave o tres faltas leves:** habilita solicitud del procedimiento de terminación previsto.

#### **4.5 Responsables de notificación, documentación y trazabilidad**

El Reglamento Interno de Trabajo también define cómo se notifica y cómo se formaliza:

- Las amonestaciones y multas deben ser notificadas por el jefe inmediato al subalterno y debe entregarse copia a Talento Humano.
- La notificación puede ser realizada por el representante legal, directores o jefaturas del área correspondiente.
- Las multas pueden ser objeto de retención autorizada según el propio reglamento.

#### **4.6 Corresponsabilidad directiva**

El Reglamento Interno de Trabajo establece que toda ausencia, sea justificada o injustificada, debe ser reportada obligatoriamente por el responsable del área a Talento Humano; el incumplimiento del reporte acarrea sanción para el funcionario. Esto convierte el control en un deber institucional, no opcional.

#### **4.7 Cierre**

La institución puede y debe sostener una cultura de confianza, pero con un principio claro: la confianza se respalda con evidencia y reglas aplicadas de forma consistente. El RIT incluso faculta a establecer sistemas de registro para control de asistencia y puntualidad, reforzando que el cumplimiento no se gestiona a criterio, sino con estándares verificables.

#### **Referencia normativa:**

- Reglamento Interno de Trabajo (2023).
- Normativa: Solicitud de permisos y reemplazos. Actividades pedagógicas y permisos médicos (16/0/2023)

## Anexo 6. Validaciones

### Secretaria de rectorado nacional

- Hola de nuevo, me alegro de verla. Como sabe, he estado trabajando en la Guía Integral de Gestión del Ausentismo, o resumido GIGAD y antes de proceder, me gustaría presentarle formalmente el documento para su revisión y comentarios.

Sí, claro, te ayudo. Recuerdo que me dijiste que esto era por las faltas reiteradas de los profesores. Me interesa, te comenté mi pensar sobre por qué sucede este problema y como pienso, desde este escritorio, que el colegio debería hacer para detener tantas faltas. Mira, te digo una cosa, en el colegio somos demasiado permisivos. Aquí por años ha sido así; y está bien que ocurran cosas personales, pero hay profesores que se aprovechan. Por ejemplo, si yo ya sé que tengo que estar en el trabajo, no voy a hacer una cita al doctor o a matricular mi carro en horas de trabajo. Pero como acá no se obliga, cada uno hace lo que quiere. Por eso en tu manual debe de decir explícitamente, prohibido hacer esto. Las cosas deben ser claras.

- Precisamente, ese es uno de los fundamentos de la guía, estandarizar lo que se puede hacer y lo que no, sin dejarlo a la interpretación.

Exacto, porque hay muchos que faltan y no pasa nada, no se llama la atención ni nada. Debe haber mucho más control por parte de los directivos, pero sobre todo por parte de Talento Humano. Yo estoy aquí hace años, 21 para ser exactos, y han pasado muchos jefes por esta oficina. Siempre he pensado que esto se termina el día que se respeten las multas económicas. Cuando le toquen el bolsillo al trabajador, ahí se va a acabar el problema. Me encanta que en la guía y en el sistema digas eso, que lo pongas sobre la mesa sin miedo. Por supuesto, la implementación final dependerá de que se acuerde con todos los directivos, pero el primer paso está dado.

- También tomé en cuenta lo que me dijo de cómo comunicar estos cambios para que no se queden en papel.

Me alegro de que hayas tomado esa retroalimentación. Aquí se manda mail para todo, pero nadie lee los mails. Por eso me parece genial que aconsejes difundirlo de manera presencial. A través de juntas, capacitaciones o talleres el mensaje se transmite de primera mano; que los profesores sepan en persona que habrá castigo si no acatan las normas. Solo así lo van a interiorizar.

Si la tienes en digital, envíamela de una vez en copia al Señor Rector para que la revisemos los dos. Pero por lo que he visto hasta ahora, está muy completa, tiene todo lo necesario para cambiar esta situación, esperemos que se pueda aplicar o tomar de base para un cambio de cultura.

## **Rectorado nacional**

- Señor Rector, muchas gracias por su tiempo. Le comento los resultados de la compilación de los datos de estos tres años de registros, los dos años anteriores se registraron un número similar de faltas, pero en este año aumentaron a 2193, de estas 1857 fueron de custodia y solo se entregó material en 328 de estas horas, aquí le presento la tabla por año y los porcentajes para que pueda comprenderse mejor, a partir de ello, se redactó la Guía Integral de Gestión del Ausentismo Docente, con acrónimo GIGAD, para que se recuerde mejor. Le hice llegar la guía y las recomendaciones para su implementación y me gustaría que hoy analicemos si este prototipo es lo que la institución necesita para dar el paso hacia una gestión mejor y más eficiente.

He estado revisando los datos que me proporcionaste. Lo que más me preocupa no es que aumenten las horas de sustitución, que ya es preocupante, sino la deriva de lo que ocurre en el aula. El hecho de estar transformándonos en una institución que solo custodie a los alumnos en ausencias no me gusta para nada. Muestra que el sistema se preocupa por llenar el vacío, pero no por cuidar el aprendizaje.

- Exactamente. El análisis muestra que hemos normalizado un tipo de hora libre en vez de realizar cualquier trabajo educativo con los estudiantes. Por eso, GIGAD plantea que el material no sea una concesión del profesor al colegio, sino un estándar por cumplir. ¿Cómo valora esta idea de hacer obligatorio que se presente el material didáctico?

Mira, me parece la parte más adecuada y necesaria de tu propuesta. La excelencia no es opcional. Si falta un profesor, el compromiso con el padre de familia es educar y formar con excelencia a sus hijos. Lo que me parece muy bueno es la digitalización; esos formularios que planteas para generar una base de datos automatizada nos sacan un peso administrativo, nos dan claridad. Ya no será el adivinar quien faltó, cuando faltó ni cuantas veces falta, sino aquí están los datos, y con ellos tomar decisiones.

- ¿Y qué le parece lo más difícil de ejecutar?

Definitivamente el cambio de hábitos. Tú sugieres quitar esa licencia de 24 horas para notificar y programar el corte a las 6:45 am. Como herramienta funciona a la perfección, pero culturalmente va a provocar ciertas molestias, especialmente en los profesores más mayores. Existen maestros que consideran esa flexibilidad como un derecho adquirido y ahí es donde la guía tiene que ser sutil para aclarar que no es por fastidiar, pero para que el equipo de Horarios e Inspectores no lleguen al colegio a enfrentarse con la desorganización de encontrar que profesor falta y que profesor lo va a reemplazar.

- Ya veo. Por eso la guía insiste en la corresponsabilidad, en que cada uno cumpla con su función acertadamente. Si no se informa a Horarios y a Talento Humano, también se crea problema.

Ese es un punto para mejorar en la redacción antes de presentar cualquier propuesta al Comité de directivos. Debemos bajar el tono para que todos lo perciban como un apoyo y no como una supervisión sobre ellos. Ahora, quiero ser honesto contigo y con el proyecto, yo apruebo este plan. Me parece que tiene la estructura que necesitamos. Pero ya sabes, aquí las decisiones de

esa magnitud, que implican cultura, Reglamento Interno tienen que ser aprobadas por unanimidad del Comité Directivo y con el visto bueno del Rector General.

- ¿Y cuál sería el siguiente paso entonces para que esto no quede en papel?

Mi intención es usar esta investigación como la base estratégica para el próximo año escolar. No vamos a improvisar sobre la marcha. Vamos a aprovechar la guía, o bien para ponerla en marcha tal cual o bien como base sobre la que la institución construya su propio sistema final, pero con tu idea de fondo, estandarización de decisiones, trazabilidad, material obligatorio y canales únicos.

- Me parece una buena ruta, muchas gracias, estaré al pendiente por si necesitan apoyo.

Está bien, será así. Me gusta que no solo te quedaste en el diagnóstico, sino que nos das una solución. Si logramos que el profesor comprenda que avisar con anticipación y dejar trabajo es un acto de respeto hacia sus colegas y estudiantes, habremos ganado la batalla cultural. Lo vamos a poner como estándar para el año que viene; ya es hora de que el colegio funcione con la exactitud que nos caracteriza. Buen trabajo.