



**Universidad
Técnica de
Cotopaxi**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN OPCIÓN AL
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN PLANEAMIENTO Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS COHORTE 2014**

TEMA:

**“LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA ORGANIZACIÓN
INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5, DEL
CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL
PERÍODO 2015-2016. MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ESTRATÉGICA”.**

Autora:

Herrera Lozada Nancy Elizabeth

Tutor:

Mendoza Pérez Melquiades PhD.

Latacunga – Ecuador

Junio – 2017



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, la maestrante: Herrera Lozada Nancy Elizabeth, con el título del proyecto de investigación: **“La gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, en el período 2015-2016. Manual de organización estratégica”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, junio de 2017.

Para constancia firman:

.....
PHd. Chiguano Umajinga Nelson Rodrigo
C. C. 05019933356
PRESIDENTE -TRIBUNAL

.....
MSc. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana
C.C. 0501876650
MIEMBRO - TRIBUNAL

.....
MSc. Veloz Jaramillo Marco Antonio
C.C. 0502377757
MIEMBRO - TRIBUNAL

.....
PHd. Cárdenas Quintana Raúl Bolívar
C.C. 0501401145
OPOSITOR – TRIBUNAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del proyecto de investigación de Posgrado sobre el tema:
“La gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, en el período 2015-2016. Manual de organización estratégica”, de Herrera Lozada Nancy Elizabeth, maestrante de Planeamiento y Administración Educativos, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, junio de 2017

El Tutor

.....
PhD. Melquiades Mendoza Pérez.
C.C. 1756415491
TUTOR

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Del contenido del presente proyecto de investigación y desarrollo con el tema:
**“La gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa
FAE N° 5, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, en el período
2015 -2016. Manual de organización estratégica”**, como los contenidos, ideas,
análisis, conclusiones, recomendaciones y propuesta son de exclusiva
responsabilidad de la autora.

.....
Herrera Lozada Nancy Elizabeth
C.C. 0501917272

AGRADECIMIENTO

Al término del presente informe de investigación considero que es el momento propicio para hacer un reconocimiento especial a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Dirección de Posgrados, a todos sus docentes de manera especial al PhD. Melquiades Mendoza, docente tutor del trabajo de investigación, él con sus orientaciones científicos-metodológicas, su paciencia y esmero supo asesorar de manera diligente todo el trabajo de graduación. Finalmente mi reconocimiento y gratitud a mi familia por su incondicional y constante apoyo en mi carrera profesional.

Nancy Elizabeth

DEDICATORIA

El destino ofrece grandes oportunidades para ser gratos con las personas que han sido fortaleza espiritual en la vida; por esta razón el resultado de este trabajo de investigación lo dedico con infinito amor a mis padres modelo de virtud y constancia para el éxito como ser humano y profesional. De la misma forma está dedicado a mí abnegado esposo y a la fuente de todos mis esfuerzos, mi hijo; que todo el sacrificio desplegado en esta carrera sea la motivación para esculpir en su mente y espíritu el deseo constante de superación.

Nancy Elizabeth

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG.
DIRECCIÓN DE POSGRADOS	ii
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
Justificación.....	4
Formulación del problema de la investigación	5
Objeto de estudio la investigación	5
Campo de acción de la investigación	5
Objetivo general de la investigación	5
Hipótesis de investigación.....	5
Objetivos específicos	6
Visión epistemológica de la investigación.....	6
Nivel de la investigación	6
Alcance de la investigación.-	6
CAPÍTULO I.....	7
1. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO	7
1.1. Antecedentes de estudio.....	7
1.2. Caracterización detallada del objeto.	8
1.3. Marco teórico de la investigación.	10
1.3.1. <i>Fundamentación de la investigación.</i>	10
1.3.2. <i>Bases teóricas particulares de la investigación.</i>	11
CAPÍTULO II	33
2. METODOLOGÍA	33
2.1. Enfoque de la investigación.....	33
2.2. Modalidad de la investigación.	33
2.3. Nivel de la investigación.....	33

2.4. Asociación de variables.....	34
2.5. Métodos de investigación.....	34
2.5.1. <i>Métodos generales.</i>	34
2.5.2. <i>Métodos particulares.</i>	34
2.6. Técnicas e instrumentos	35
2.7. Unidades de estudio	35
2.8. Hipótesis.....	36
2.9. Operacionalización de las variables.....	37
2.10. Procedimientos de la investigación.....	39
2.10.1. <i>Plan para la recolección de la información</i>	39
2.10.2. <i>Plan para el procesamiento de información</i>	39
2.10.3. <i>Plan para el análisis e interpretación de resultados</i>	39
CAPÍTULO III.....	40
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1. Caracterización de la institución objeto de estudio.....	40
3.1.1. <i>Breve reseña institucional.</i>	40
3.1.2. <i>Misión</i>	40
3.1.3. <i>Visión</i>	41
3.1.4. <i>Objetivos institucionales</i>	41
3.2. Análisis e interpretación de resultados.....	42
3.2.1. <i>Entrevista aplicada a los directivos de la unidad educativa FAE N° 5</i>	42
3.2.1. <i>Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5</i>	52
3.3. Comprobación de hipótesis	67
$X = \Sigma (fo - fe)^2 / fe$	67
CAPÍTULO IV.....	71
4. PROPUESTA.....	71
4.1. Título.....	71
4.2. Justificación.....	71
4.3. Objetivos	72
4.4. Estructura de la Propuesta	72
4.5. Desarrollo de la Propuesta.....	72
CONCLUSIONES GENERALES	105
RECOMENDACIONES GENERALES.....	105
ANEXOS	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Definiciones de la organización a través del tiempo	24
Tabla 2 : Modelos organizacionales educativos.....	27
Tabla 3: Población.....	35
Tabla 4: Variable Independiente: Gestión directiva.....	37
Tabla 5 :Variable dependiente: Modelo de Organización Institucional.....	38
Tabla 6 : Preguntas básicas para la recolección de la información.....	39
Tabla 7 : Organismos de gestión escolar.....	52
Tabla 8 : Cumplimiento de la normativa.....	53
Tabla 9 : Procedimiento para el PEI.	54
Tabla 10: Procedimiento para la autoevaluación institucional	55
Tabla 11: Procedimiento para el Código de Convivencia.....	56
Tabla 12: Procedimiento para Plan de Gestión de Riesgos	57
Tabla 13: Relaciones en la comunidad educativa	58
Tabla 14: Participación de actores educativos en procesos institucionales	59
Tabla 15: Monitoreo del PEI.....	60
Tabla 16: Trabajo colaborativo en la institución.....	61
Tabla 17: Tipo de liderazgo directivo	62
Tabla 18: Asesoramiento de los directivos a los docentes.....	63
Tabla 19: Gestión de talento humano y recursos	64
Tabla 20: Ambiente escolar	65
Tabla 21: Socialización de estándares de calidad educativa.....	66
Tabla 22: Promedio de resultados observados y esperados	68
Tabla 23: Tabla de contingencia	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Estructura orgánica de Una Unidad Educativa	29
Gráfico 2: Organismos de gestión escolar	52
Gráfico 3: Cumplimiento de la normativa	53
Gráfico 4: Procedimiento para el PEI.	54
Gráfico 5: Procedimiento para la Autoevaluación Institucional.....	55
Gráfico 6: Procedimiento para el Código de Convivencia	56
Gráfico 7: Procedimiento para plan de gestión de riesgos.....	57
Gráfico 8: Relaciones en la comunidad educativa	58
Gráfico 9: Participación de actores educativos en procesos institucionales	59
Gráfico 10: Monitoreo del PEI.....	60
Gráfico 11: Trabajo colaborativo en la institución	61
Gráfico 12: Tipo de liderazgo directivo	62
Gráfico 13: Asesoramiento de los directivos a los docentes.....	63
Gráfico 14: Gestión de talento humano y recursos	64
Gráfico 15: Ambiente escolar	65
Gráfico 16: Socialización de estándares de calidad educativa.....	66
Gráfico 17: Aceptación o rechazo de la hipótesis.....	70



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

Título: “La gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el período 2015-2016. Manual de organización estratégica”

Autora: Herrera Lozada Nancy Elizabeth

Tutor: Mendoza Pérez Melquiades PhD.

RESUMEN

El cierre definitivo de los colegios militares y las unidades educativas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) en todo el territorio nacional, sin lugar a dudas deja al descubierto una crisis en la estructura organizativa institucional, generado efectos en la gestión escolar como la desarticulación organizativa de cada uno de los componentes de gestión: la falta de recursos económicos para financiar los servicios, el mantenimiento de infraestructura y pago de personal de la unidad educativa; al mismo tiempo en que sus instrumentos de planeación estratégica han perdido vigencia y operatividad. En estas circunstancias el objetivo esencial de la presente investigación es proponer un modelo de organización institucional con una perspectiva estratégica que oriente la gestión directiva de la Unidad Educativa FAE N° 5, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi; de tal forma que inserte a la institución en los lineamientos normativos, curriculares y administrativos de las instituciones fiscales del sistema educativo ecuatoriano. Los métodos generales utilizados en el desarrollo de la investigación constituyeron el deductivo, analítico, sintético fueron los métodos, en tanto que los métodos particulares aplicados fueron el histórico comparado, bibliográfico e itinerario. En cuanto a la técnica para la recolección de datos se utilizó la entrevista aplicada a los directivos institucionales y la encuesta como técnica de recolección de información para los docentes. Finalmente el impacto esperado del trabajo de investigación es el cambio de la cultura organizacional en la institución, es decir pasar del paradigma dogmático vertical al paradigma participativo horizontal.

Palabras clave: cultura organizacional, perspectiva estratégica, gestión escolar, paradigma y unidad educativa.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
UNIT GRADUATE
MASTERS IN EDUCATIONAL PLANNING AND ADMINISTRATION

Title: "The authorities management into the institutional organization of U.E. FAE No. 5 High – School from Latacunga, Cotopaxi province, for the period 2015-2016. Strategic organization manual"

Author: Herrera Lozada Nancy Elizabeth

Tutor: Mendoza Pérez Melquiades PhD.

ABSTRACT

The definitive closure of the Military Schools and schools of the Ecuadorian Air Force (FAE) throughout the country undoubtedly revealed a crisis in the institutional organization structure. It caused effects on school management as disarticulation on the organization of each one of the management components. Also, the lack of economic resources to pay for services, infrastructure maintenance and payment of workers. On the other hand the old instruments of strategic planning have lost validity and operability. With these circumstances, the main objective of the present research is to propose a model of institutional organization with a strategic perspective that guides the management of UE FAE No. 5 school from Latacunga province. It would insert the institution in the normative, curricular and administrative guidelines of the public institutions of the Ecuadorian educational system. The general methods used in this research were the deductive, analytical, synthetic methods. While the particular methods applied were the comparative historical, bibliographic and itinerary. An interview was applied to the institution managers for data collection. And a survey was applied for collecting information from teachers. Finally, the expected impact of the research work is the change of the organizational culture in the institution, that is, moving from the vertical dogmatic paradigm to the horizontal participative paradigm.

Key words: organizational culture, strategic perspective, school management, paradigm and educational unit.

INTRODUCCIÓN

La distancia hoy reconocida en toda América Latina entre lo que deberían ser y lo que son los resultados de la educación, no puede explicarse con una visión restringida que responsabilice solo a uno de los actores intervinientes (políticos, docentes) o a alguno de los niveles o componentes de la educación. Es el conjunto de elementos que constituyen el sistema educativo lo que se muestra obsoleto.

El cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances de la ciencia y la tecnología han reportado enormes beneficios. Mucha gente se siente desconcertada por este cambio veloz. Pero el problema no radica esencialmente en la aceleración del cambio propiamente, sino en la incapacidad de nuestras sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis.

La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual basta adquirir los conocimientos suficientes. Lo que hasta ahora fue una fuente esencial de estabilidad, hoy aparece como una fuente de rigidez. La gran organización devino en burocracia, y se requiere ahora una reconversión.

En este sentido se requiere encontrar otra fuente de estabilidad que permita enfrentar los cambios de manera más flexible. Estas transformaciones se están llevando a cabo ya en algunos ámbitos de la sociedad (Estado, escuela), porque forman parte de un cambio cultural de mayor alcance que ya está en curso, el que modificará la manera en que se llegará a comprender muchos aspectos de la vida.

A las necesidades que surgen de este cambio cultural debemos dar respuesta desde la educación, pero no solamente proponiendo transformar los aspectos curriculares, sino teniendo en cuenta también que la organización y la gestión deben formar parte de este cambio tanto en lo que se refiere al plano del gobierno central cuanto en lo que hace específicamente a las unidades escolares.

En este orden en el Ecuador entra en vigencia en el año 2012 el Nuevo Modelo de Gestión Educativa. El Ministerio de Educación inicia un proceso sobre la base del

esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores.

Para el Ministerio de Educación el objetivo del nuevo modelo de gestión educativa era renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central (Quito), sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El Nuevo Modelo de Gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura.

Mediante la ejecución de este Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en las 9 zonas se implementarán alrededor de 140 direcciones distritales a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1 200 circuitos educativos, aproximadamente, con los cuales se garantizaría a futuro una oferta completa de servicios educativos.

Cada circuito educativo ofertaría Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, además de Educación para Adultos. También contaría con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de Educación Especial.

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento.

Luego de 4 años de experimentación de este nuevo modelo de gestión los efectos nocivos de su práctica han dejado grandes secuelas en las instituciones del sistema educativo público, donde la supresión de la autonomía administrativa y financiera ha marcado grandes descompensaciones en su gestión administrativa, curricular y de vinculación con la comunidad.

La unidad educativa FAE N° 5 no ha permanecido inmune a los efectos de la decisiones políticas del Ministerio de Educación; mediante Acuerdo Ministerial N° 15-14 de 3 de febrero de 2014 resuelve el cierre definitivo de los Colegios

Militares y las unidades educativas de la FAE. En este contexto se prevé que al finalizar el año lectivo 2015 – 2016 se entregue el sostenimiento y las competencias administrativas - financieras al Distrito Educativo 05D01 Latacunga.

Este hecho sin lugar a dudas puede dejar al descubierto un problema en cuanto a la estructura organizativa institucional; problema que puede tener causas múltiples como la antigua estructura orgánica funcional militar, el sostenimiento, el financiamiento de su presupuesto y los componentes de su planificación estratégica con énfasis a la formación militar. Estos factores van a generar efectos en la gestión escolar como la desarticulación organizativa de cada uno de los componentes de gestión, la falta de recursos económicos para financiar los servicios, infraestructura y pago de personal de la unidad educativa; al mismo tiempo en que su PEI (Proyecto educativo Institucional) pierda vigencia y operatividad.

En este contexto es prioritario dar respuesta al problema que se avizora en un futuro inmediato, de no ser así la misión institucional se verá seriamente afectada en todos los ámbitos y dimensiones que componen esta función, trayendo consigo secuelas de debilitamiento organizacional en la gestión de planificación estratégica, administrativa, pedagógica curricular, convivencia escolar y relación de la institución con la comunidad.

Con todo lo argumentado es imperativo que desde la presente investigación, no se límite a realizar un diagnóstico del problema de estudio, por el contrario su estudio conduzca a estructurar una propuesta que oriente a los directivos institucionales hacia una planificación estratégica que organice sistemáticamente los procesos y dimensiones de la gestión escolar institucional.

El informe se encuentra estructurado en cuatro capítulos: el PRIMER CAPÍTULO constituye el MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO, en este apartado se desarrolla los antecedentes de estudio, una caracterización del objeto de estudio, el marco teórico de la investigación. El SEGUNDO CAPÍTULO LA METODOLOGÍA contiene el enfoque, modalidad, nivel, variables métodos,

técnicas, instrumentos, unidades de estudio, hipótesis, operacionalización de variables y los procedimientos de la investigación. El TERCER CAPÍTULO RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN se realiza una reseña institucional, su misión, visión, el análisis e interpretación de resultados y la comprobación descriptiva de la hipótesis. Finalmente el CAPÍTULO CUARTO contiene un MANUAL de organización institucional. Las páginas finales detallan las fuentes bibliográficas y electrónicas consultadas y los anexos.

Justificación

El éxito de las instituciones educativas depende en gran medida de su grado de organización, por ello se considera intransferible la responsabilidad de los líderes institucionales, en esta mira las competencias de sus directivos no solamente deben responder a los procesos didácticos y a las decisiones curriculares en el marco restringido del aula.

En estas circunstancias se considera de gran utilidad práctica la presente investigación, porque a través de su propuesta se pretende ofrecer alternativas de gestión escolar que aporten significativamente a las líderes escolares a tomar correctivos para mejorar la organización institucional. La utilidad metodológica se visualiza en el diseño de instrumentos de recolección de información, los mismos que puede servir de aporte para investigaciones similares en contextos socio – educativos que vivan la misma realidad de las institución objeto de estudio.

La novedad científica del proyecto constituye la propuesta de un modelo holístico de organización institucional que oriente la gestión directiva al éxito escolar y la calidad educativa. La relevancia social está determinada mediante la satisfacción de sus beneficiarios directos e indirectos; en primer término las autoridades de la unidad educativa FAE N° 5 quienes dispondrán de un manual de organización institucional que garantizará el cumplimiento de las dimensiones de la gestión escolar. En segundo término toda la comunidad del aprendizaje tendrá conocimiento y participación activa en los procesos institucionales inherentes a su competencia y responsabilidad.

La investigación es plenamente factible ejecutarla puesto que se cuenta con los recursos humanos, profesionales y materiales necesarios. Se dispone de la capacidad profesional del docente tutor quien guiará todo el proceso investigativo; se cuenta con el aval de los directivos institucionales, la cooperación incondicional de docentes, estudiantes y padres de familia; los recursos económicos no constituirán un obstáculo, puesto que el presupuesto integral del proyecto será financiado por la maestrante. Los imponderables que pueden aparecer en el transcurso de la investigación podrían asociarse a la falta de tiempo para la ejecución del cronograma del proyecto para el cumplimiento de las actividades dentro de los plazos previstos, así como el sesgo en la recopilación de la información durante la recolección de datos.

Formulación del problema de la investigación

¿De qué manera la gestión directiva incide en la falencia de la organización institucional de la Unidad Educativa FAE N° 5?

Objeto de estudio la investigación

Gestión directiva

Campo de acción de la investigación

Organización institucional

Objetivo general de la investigación

Determinar la incidencia de la gestión directiva en la organización institucional de la Unidad Educativa FAE N° 5, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Hipótesis de investigación

Hipótesis Alternativa

¿La gestión directiva incide en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5 de la Ciudad de Latacunga?

Hipótesis nula

¿La gestión directiva incide en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5 de la Ciudad de Latacunga?

Objetivos específicos

- Determinar los fundamentos epistemológicos de la organización institucional y la planificación estratégica.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5.
- Diseñar un manual de estrategias operativas con un modelo holístico de organización institucional.

Visión epistemológica de la investigación.- El paradigma o enfoque epistemológico de la presente investigación es de carácter cuantitativo debido a que recoge y analiza datos para comprobar a la hipótesis establecida previamente, confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de la población investigada sobre las base de las variables de estudio la organización institucional y la gestión directiva.

Nivel de la investigación.- Considerando los elementos estructurales importantes como: las acciones clave del objetivo general, los objetivos específicos, y las características particulares del paradigma cuantitativo, se puede decir que esta investigación corresponde al **nivel comprensivo – propositivo**, este nivel se justifica cuando en el capítulo final se propone el diseño de un modelo de estrategias organizativas. Esto implica que esta investigación de acuerdo a la clasificación de este paradigma en la relación nivel y tipo de objetivo, estaría ubicada en el **tipo de investigación proyectiva**.

Alcance de la investigación.- En cuanto a su alcance mediante el desarrollo de la investigación se pretende establecer el grado de correlación entre las variables: organización institucional y gestión directiva; luego a través de los resultados del trabajo de campo establecer conclusiones que van a ser útiles para el diseño de una propuesta que ayude a cumplir el objetivo general delineado al inicio del proceso investigativo.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

1.1. Antecedentes de estudio.

En los últimos años se ha generado una producción literaria masiva en materia educativa, sin embargo de aquello a nivel local o nacional la sociología de la organización escolar es un campo donde se ha escrito relativamente poco; por esta razón como antecedentes del tema de estudio se pone a consideración aportes investigativos de producción externa.

En este ámbito el inglés Ball (2005) resalta que las teorías actuales de organización son ideologías que buscan legitimizar ciertas formas de organizaciones mediante la exposición de argumentos en términos de racionalidad y eficiencia para lograr el control, sin considerar formas consensuadas y alternativas de organización.

Sobre el mismo tema Gairín (2006) expone que la organización institucional debe ser contextualizada, no sólo con las exigencias del entorno general sino también con las propias del entorno inmediato. Al respecto, habría que considerar la coherencia que los procesos de intervención deben tener con el nivel educativo considerado, con la tipología del centro, con el contexto organizativo existente o con el modelo de dirección adoptado.

Otro aporte importante realiza Antúnez (2004) el autor habla de la importancia de que toda acción directiva parta de un diagnóstico serio de las condiciones de la escuela, sustentado en reflexiones sistemáticas y datos precisos, que sirva para establecer directrices o propósitos comunes en la comunidad escolar.

Para elaborar el diagnóstico Antúnez propone dos caminos: sistematizando el diagnóstico partiendo de los ámbitos o áreas de actividad; o bien, partiendo de los componentes de la escuela. La primera vía incluye los siguientes ámbitos: académico, gobierno institucional, administrativo, recursos humanos y sistema

relacional y servicios; en el segundo camino, los componentes a considerar son: objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno.

1.2. Caracterización detallada del objeto.

La organización del trabajo en los centros es uno de los núcleos duros principales, resistentes al cambio educativo, «la gran olvidada en reformas y debates sobre las mejores formas de enseñar (Gather y Maulini, 2010, p. 11), lo que explica que la división actual del trabajo en los centros escolares parezca un vestigio del pasado. Parece que es más fácil recurrir a otras *ocurrencias*, como «la consideración del profesorado como autoridad pública, que será una medida que refuerce el subterráneo autoritarismo que funda la institución escolar, que momentáneamente regenere el sentimiento de recuperación del poder perdido y que, experimentada su eficacia, termine reclamando la presencia del vigilante jurado como parte del paisaje de las aulas» (Editorial, Con-ciencia Social, 2009, p. 13).

La finalidad de los proyectos de equipo no es solo permitir e impulsar la confluencia de objetivos, recursos y estrategias de un grupo de personas, ya en sí relevante; la elaboración y la utilización de estos proyectos tienen la virtud de que en el seno de la organización se instauren ciclos largos de enseñanza y seguimiento (Gather y Maulini, 2010). Es decir, los proyectos de centro apelan a un pensamiento y a una práctica organizativa.

Con frecuencia, debido al trabajo individualista, la autonomía de organización de los profesores queda limitada por reglas y restricciones impuestas por el sistema más que por acuerdos con colegas.

Los estudiosos de las organizaciones no se han interesado mucho por las escuelas, pues son reacios a admitir las características peculiares de la escuela como organización. Por su parte, los investigadores de la educación han dado poca importancia al fenómeno organizacional. Como consecuencia, la escuela como institución ha sido considerada como una caja negra, cuyas actividades eran pasadas por alto en los análisis de los procesos escolares.

Hay un predominio de los estudios referidos a las estructuras formales del sistema escolar. Las líneas de investigación en organización escolar en las universidades corroboran estas valoraciones y constatan las diferencias respecto a la investigación internacional, más preocupada por cuestiones de desarrollo organizativo, mientras que en el mundo hay más interés por la calidad en general y por los estudios sobre legislación escolar y las reformas educativo-legislativas (Gairín, 2006).

La escasez de investigación empírica, con abundante reflexión filosófica y elaboración teórica. Se ha escrito mucho sobre las organizaciones educativas desde las teorías de otros, se han hecho numerosas síntesis y recopilaciones, de interés para la docencia de la disciplina; pero se ha realizado relativamente poca investigación sobre organizaciones educativas. El convencimiento de que lo que ocurre en las organizaciones educativas está al alcance directo de cualquier observador hace innecesario aplicar procesos de indagación complementarios como los derivados de la metodología de investigación.

Otro factor que condiciona la investigación en organización escolar son las exigencias y características del trabajo de campo en este ámbito. Las propias dinámicas escolares, el carácter parcial, fragmentado y episódico con que se suele presentar la vida escolar hacen especialmente difícil el análisis de las escuelas como organizaciones.

En general, no es fácil investigar en una organización sin interferir en su marcha normal. Además, suele precisar el consentimiento y, a veces, el apoyo financiero de los que controlan la organización, quienes vigilarán que los proyectos de investigación sean convenientes y útiles desde su punto de vista. La propia organización de los centros escolares no contempla la investigación como una de sus funciones, pues se considera más una actividad que un campo de estudio.

1.3. Marco teórico de la investigación.

1.3.1. Fundamentación de la investigación.

La fundamentación económica se entiende en el momento en que el cierre de las instituciones educativas militares sin lugar a dudas repercute trascendentalmente en el presupuesto institucional; el mismo va a depender íntegramente del Distrito Educativo Latacunga; en este sentido los directivos institucionales no van a disponer de recursos económicos para mantener al capital humano de la estructura organizacional y funcional anterior. Entonces el proyecto tiene importancia relevante debido a que va a suplir estas necesidades mediante el nuevo modelo de organización.

Fundamentación legal cobra sentido con los Estándares de Calidad Educativa propuestos por el Ministerio de Educación en el año 2012 en el acuerdo ministerial 0482-12, del 28 de noviembre del 2012 en lo referente a la gestión escolar y desempeño profesional directivo, en la dimensión Planificación Estratégica, considera a la organización como un procesos básico de gestión que hace a una institución educativa de calidad.

Por otro lado su fundamentación social halla asidero debido a que la sociedad actual demanda de un nuevo enfoque en cuanto a la cultura organizacional en la escuela, esto significa pasar del individualismo al trabajo colaborativo, en esencia la perspectiva del proyecto tiene una gran relevancia en el plano social, a través de su propuesta se pretende integrar a la comunidad educativa a los procesos y componentes vinculados a la organización y a las prácticas escolares institucionales.

Otro elemento clave es la fundamentación medioambiental, en este marco la estructura tradicional de la escuela demanda el cumplimiento de obligaciones curriculares, pedagógicas, de comisiones, tutorías; todas estas obligaciones laborales de la institución y el docente demandan una evidencia física de su cumplimiento. Por ello es importante que la organización institucional reemplace

estos documentos impresos por herramientas digitales en pos de mantener un equilibrio con el ecosistema local y nacional.

1.3.2. Bases teóricas particulares de la investigación.

1.3.2.1. Gestión Directiva.

Sin duda alguna la gestión directiva tiene como meta de su trabajo la orientación estratégica hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional. Para ello se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. El nuevo rol de los directivos como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos busca armonizar la organización, diseño, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución en el marco del cumplimiento de la normativa legal educativa vigente; fortalece los mecanismos de participación de la comunidad en la vida institucional y en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En este contexto Cevallos (2011) expresa que:

La gestión directiva hace referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo, además tiene como finalidad fortalecer el rol de los rectores como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución (p. 28).

En referencia al criterio de la autora puede decirse que un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa. La relevancia que reviste para la Gestión Directiva, la identificación de la visión de sociedad y ser social a la que aspira cada comunidad política. Para ello es fundamental identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo, se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa.

Los ámbitos de acción de los directivos de las instituciones educativas son muy diversos, por ello se ha tratado de resumir la idea de Poggi (2012) y los estándares de calidad educativa Mineduc (2012).

1. ***Planificación Estratégica.***- El directivo:

- Promueve la creación y el cumplimiento del Plan Educativo Institucional y de planes de mejora.
- Ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.
- Desarrolla procesos de autoevaluación institucional.

2. ***Gestión Pedagógica.***- El directivo:

- Gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.
- Garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.
- Organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.

3. ***Gestión del Talento Humano y Recurso.***- El directivo:

- Establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
- Planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.
- Enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
- Demuestra en su gestión una sólida formación profesional.

4. ***Clima Organizacional y Convivencia Escolar.***- El directivo:

- Propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.
- Fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.

Con todo lo antes mencionado es importante resaltar que el éxito de una institución educativa no dependen solamente de la cantidad de recurso financieros que solventen sus necesidades, más vale constituye una suma de factores que abarca desde la concepción práctica de los estándares de calidad educativa, el liderazgo directivo que proyecten sus autoridades para generar en la comunidad una visión corporativa de institución como elemento clave de la cultura organizacional.

1.3.2.2. Liderazgo directivo.

Al hablar de liderazgo en los centros escolares, invariablemente aparece la figura del director/a del centro y no es infrecuente que ambos (dirección, liderazgo) queden ligados. Buena parte de la reflexión teórica sobre los procesos de dirección escolar ha ido dejando claro en los últimos años que un director no sólo ha de circunscribir su actuación a gestionar adecuadamente la organización, sino que ha de liderarla (González, 2003). Se ha insistido así en la importancia de que el director - “líder formal” de la organización- articule, promueva y cultive una visión de lo que debería ser el centro escolar que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, la comunique a los profesores y logre de ellos asentimiento y compromiso; se ha insistido, igualmente, en que en el ejercicio de su liderazgo el director ha de esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y orientarse a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos.

En este contexto se confunde a menudo el significado de liderazgo y dirección, es por ello necesario aclarar que no siempre un directivo puede ser un buen líder o viceversa, el tema pasa por encontrar que en el sistema educativo ecuatoriano y sus instituciones educativas se encuentren en la dirección personas que asuman su función con la característica principal de liderazgo. El director tiene una posición especial en la escuela; sin embargo, su poder formal tiene como contraposición el poder informal de los demás miembros de la institución. Desde esta perspectiva, el poder del director es ambiguo, y debe más bien recurrir a procesos de negociación, regateo, forcejeo e incluso la manipulación para conquistar o mantener la estabilidad política en la escuela.

La literatura moderna sugiere varios tipos de líderes escolares, debido a que es notorio que no todos los líderes tienen las mismas características, por ello es necesario clasificar de acuerdo a las particularidades y estilo de ejercer su función. Goleman (2002) distingue los siguientes tipos de líderes:

- a. *Liderazgo autocrático*.- Los miembros del grupo difícilmente pueden dar sugerencias, solo se hace lo que el líder indica.
- b. *Liderazgo burocrático*.- Es apropiado para trabajar en cuestiones de seguridad con grandes sumas de dinero, sustancias tóxicas, maquinaria o peso excesivo.
- c. *Liderazgo carismático*.- En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.
- d. *Liderazgo participativo o democrático*.- Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.
- e. *Liderazgo natural*.- Este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso.
- f. *Liderazgo transaccional*.- Nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.
- g. *Liderazgo transformacional*.- Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

El liderazgo es una competencia clave de la dirección, por ello bien sea dicho que en el perfil ideal de un directivo debe estar presente en primera instancia el liderazgo, en este espacio es importante que el directivo del siglo XXI tenga competencias para actuar en diferentes dimensiones.

Un mapa bastante completo de competencias específicas, desde la perspectiva del liderazgo visionario, para directivos de centros docentes es el que trazan, en este sentido Hoyle, English y Steffy (2002) se refieren concretamente a las siguientes competencias:

- Liderazgo visionario.
- Políticas de equipo.
- Comunicación y de relación con la comunidad.
- Gestión organizativa (delegar, tomar decisiones, uso de las tecnologías para mejorar la gestión)
- Gestión del currículo.
- Gestión del proceso de instrucción.
- Evaluación de personal y gestión de recursos humanos.
- Desarrollo profesional.
- Investigación educativa.
- Valores y la ética del liderazgo.

De la misma forma el MINEDUC en los estándares de calidad educativa (2012) define “que un directivos de calidad debe ejercer su liderazgo en la dimensiones de planificación estratégica, gestión pedagógica, gestión del talento humano y de recursos, clima organizacional y convivencia escolar” (p.15).

En resumen los nuevos directivos escolares no deben ser producto del azar o la suerte al asumir esta responsabilidad grande al servicio de la educación, por el contrario, se requiere profesionales que conjuguen la experiencia, la formación y el liderazgo; solo de esta manera se estará asegurando una adecuada dirección de los establecimientos hacia una franca consolidación de la calidad educativa.

1.3.2.3. La cultura escolar.

El campo de la educación no tiene una definición clara y consistente de cultura escolar. El término se ha usado junto con una gran cantidad de conceptos Una revisión de la literatura acerca de la cultura escolar nos dice mucho respecto de la perspectiva de Geertz, Terrence, Deal y Kent (1990) dicen que la definición de

cultura incluye “profundos patrones de valores, creencias, y tradiciones que se han formado a lo largo de la historia (de la escuela)”. Heckman, (1993) recuerda que la cultura de la escuela yace en “las creencias compartidas por profesores, estudiantes y directores”. Estas definiciones van más allá de la tarea de crear un ambiente de aprendizaje eficiente. Se enfocan más en los valores medulares que son necesarios para enseñar e influir en las mentes jóvenes.

Armonizando los conceptos de los autores citados podría decirse que la cultura escolar constituyen los patrones de significado que son transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar.

Existen diferentes tipos de cultura escolar por esto dada la reciente vigencia del tratado de expertos sobre este tema de estudio hace que sea difícil clasificar en tipologías a la cultura escolar, sin embargo de aquello en este apartado se realiza un resumen del planteamiento de Hargreaves (1999). Este autor distingue cinco modalidades de cultura de los profesores con implicaciones en su trabajo y en la mudanza educativa. Veamos las notas esenciales de cada una:

1.- El individualismo caracterizado porque son numerosos los docentes que trabajan en soledad, sin contar con sus colegas, en el ambiente insular de sus aulas. El aislamiento garantiza un cierto grado de intimidad, pero impide obtener información sobre el propio quehacer. La actividad cooperativa y colegiada en la praxis profesoral es escasa si se compara con el elevado individualismo y secretismo.

Hargreaves (1999) distingue tres modalidades de individualismo: a) *Individualismo restringido*, fruto de las limitaciones administrativas, arquitectónicas, horarias o de otro tipo, que empujan a los docentes a trabajar solos; b) *individualismo estratégico*, resultado de las presiones “productivas”. Con objeto de alcanzar las previsiones de rendimiento los profesores optan por una estrategia calculada que impide la comunicación con los colegas. Lejos, pues, de

“malgastar el tiempo” en encuentros hay que ponerse “manos a la obra” de acuerdo al plan individual, y c) *individualismo electivo*, es el reflejo de una decisión personal. El profesor puede elegir trabajar en soledad aunque haya oportunidades y estímulos para colaborar con los compañeros.

Conviene hacer notar que para Hargreaves (1999, p. 197), el individualismo es un fenómeno social y cultural complejo que no tiene por qué ser negativo.

2.- La colaboración que persigue las bondades de la cooperación entre profesores: aprendizaje compartido y desarrollo profesional, actitud más favorable hacia la experimentación, mayor compromiso con la formación permanente, mejora de las relaciones interpersonales, etc. No es extraño, por tanto, que la colaboración se asocie reiteradamente a la eficacia escolar. Aunque la colaboración no sea la panacea, lo cierto es que es un indicador de *salud institucional*. La mejora de la educación, la reforma curricular, el progreso profesoral y la potenciación del estilo de liderazgo democrático dependen, en gran medida, del establecimiento de la colegialidad, considerada hoy con razón una de las claves de la mudanza positiva de la cultura escolar. La colaboración puede ser *limitada*, esto es, circunscrita a ciertos aspectos, v. gr., revisión de programas, puesta en común de ideas, material, etc., o *extensa*, cuando la colegialidad impregna toda la vida escolar. Sea como fuere, la colaboración no está exenta de críticas. Algunas objeciones tienen que ver con la dificultad de ponerla en práctica, otras con la falta de acuerdo acerca del concepto, que adopta, de hecho, numerosos sentidos: enseñanza en equipo, diálogo profesional, investigación-acción cooperativa, apoyo de los compañeros, conversaciones informales fuera del aula.

3.- La colegialidad artificial es una colaboración forzada y restringida. Sus características son: reglamentada administrativamente; obligatoria; orientada a la implementación de lo establecido por el director, el ministerio, etc.; fija en el tiempo y en el espacio; sus resultados son previsibles en alto grado. La cooperación impuesta responde a un sistema de control que está muy alejado del genuino discurso humanista.

4.- La balcanización de la enseñanza como Hargreaves (1999) analiza un tipo de relación que divide, que da lugar a subgrupos aislados y enfrentados en el seno de la institución escolar. Esta modalidad cultural “balcanizada” se caracteriza por el trabajo en pequeños grupos a partir de cuatro notas: permeabilidad reducida, permanencia duradera, identificación personal con las subcomunidades y carácter político.

5.- El mosaico móvil cuya modalidad cultural está adquiriendo fuerza fuera del mundo de la educación por favorecer la sensibilidad cooperativa en entornos organizativos. En el “mosaico móvil” la pertenencia a subgrupos varía con el tiempo. El liderazgo departamental no es permanente ni recibe una recompensa institucional mayor que la corresponde a otras funciones de coordinación.

En síntesis las instituciones educativas de este tiempo deben avanzar hacia una cultura que enfatice el valor de la comunidad. Aunque parezca una utopía, es menester construir centros educativos presididos por la comunicación, la colaboración, el respeto, las relaciones personales, etc., en las que cada miembro sienta que se encuentra en su terreno; de esta forma emerge una comunidad de miembros, conscientes de la pertenencia a una misma cultura, fortalecen los lazos interpersonales y se comprometen en la construcción de un proyecto formativo.

El cambio más efectivo en la cultura escolar sucede cuando directores, profesores y estudiantes desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institución. Las acciones del director se advierten e interpretan por los otros como “lo que es importante”. Un director que actúa con cuidado y con preocupación por los demás es más probable que forme una cultura escolar con valores similares.

Del mismo modo, el director que tiene poco tiempo para otros da una aprobación implícita a las actitudes y comportamientos egoístas. Además de dar ejemplos, Deal, Terrence y Kent Peterson (1990) sugieren “que los directores deberían trabajar para desarrollar perspectivas que sean compartidas y arraigadas en la historia, en los valores y las creencias de lo que debería ser la escuela, contratar un plantel compatible, encarar los conflictos en lugar de evitarlos y utilizar ejemplos o casos para ilustrar los valores compartidos” (p. 122).

Por otro lado Stolp y Smith (1994) consideran que el director para consolidar una cultura escolar participativa y pertinente en el centro educativo debe:

- Trabajar en equipos
- Dejar los compromisos personales en segundo lugar,
- Reconocer que no se tienen todas las respuestas,
- Asumir que todo el mundo tiene limitaciones
- Aprender de los alumnos y de los funcionarios, y
- Dar más importancia a las personas que al papel.

En conclusión lo más importante es que los directores deben alimentar las tradiciones, las ceremonias, los rituales y los símbolos que expresan y refuerzan una cultura escolar positiva.

1.3.2.4. Organización educativa.

La organización constituye una de las funciones sustantivas de la administración educativa, es por esta razón que antes de entrar en detalle de este tema es preciso realizar un enfoque generalizado sobre los aportes de esta ciencia a la gestión escolar de calidad.

No cabe la menor duda que la administración tiene su verdadero origen y significado con Henry Fayol (considerado como el padre de la moderna Administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Actualmente la administración educativa es una disciplina que tiene gran importancia en la formación profesional de los nuevos líderes educativos, por ello en este apartado se ofrecerá las definiciones con mayor vigencia para la época actual.

La aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas" pues esta disciplina busca resolver en una organización educacional la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución (Villegas, 2008, p. 28).

De este concepto se puede deducir que la administración educativa está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los

recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Para Martínez (2012) “la administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios” (p.14).

Para entender su significado es necesario desglosar los términos para dar significado a tales fundamentos.

Se iniciará por conocer qué es la administración como un punto de partida:

Es un proceso que estructura que utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Este enfoque se puede comprender desde varias perspectivas que lo determinan:

- Proceso: Consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.
- Estructura y utilización de recursos: Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos:
 - a) Humanos
 - b) Financieros
 - c) Materiales
 - d) De información

- Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr
- Entorno organizacional: Proceso que tienen lugar en las organizaciones y que se realizan por personas con diferentes funciones intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común.

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.

La función de la administración educacional, se las puede resumir en seis etapas, de acuerdo a Kaufman,(1980):

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Mediante el cumplimiento cabal y efectivo de estas etapas, se puede ofrecer un servicio educativo a los estudiantes de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales

Fayol (1918) citado por Global Compact (2012) establece las funciones o momentos de la administración educativa:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Ejecución
- Control

Visto de esta perspectiva el papel del administrador educativo reviste una gran responsabilidad en el desempeño de su función, el éxito de todos los planes, programas y proyectos educativos deben atravesar por estas fases, por lo tanto requiere de un equipo de colaboradores que apuntalen su trabajo.

La organización educativa constituye la segunda fase dentro del procedimiento administrativo, y se aborda desde dos ópticas; como orgánica y como la acción de organizar (función organización).

La orgánica se conceptualiza como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica e independencia de las personas que la integran, y desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones, o como la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

La labor de organización escolar busca, entre otros objetivos, lograr la sinergia educativa, la que se define como el logro de la mayor potencia y efectividad, fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización; se determina que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

A continuación se señalan algunas definiciones y las características de la organización bajo la visión de múltiples autores a lo largo del tiempo, que permitirá evidenciar la evolución de la concepción de la organización con una visión instrumentalista, mecanicista, empresarial-administrativa y cómo fue su evolución al introducir el recurso humano como pilar en la concepción de la organización.

Tabla 1 : Definiciones de la organización a través del tiempo

Katz y Kann; 1977	“Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que pueden trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo”
Hicks; 1977	“Un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos”
Terry; 1980	“Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo”
Hall; 1983	Es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos.
Zerilli; 1985	“...combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.
Rodríguez Fernández; 1998	Las organizaciones actuales sería: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente, d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.
Gairin; 1999	“... hablar de organización supone considerar totalidades integradas por encima de totalidades aditivas; esto es, considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí, sino que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo. Pero además por su efecto auto evaluativo, aunque los procesos de organización vienen inducidos desde fuera, ... pueden tener desarrollo propio a partir de procesos de autorregulación interna”

Fuente: Gairin (1999), Robbins (2004), Rodríguez (1998), Zerilli (1985)

Elaborador por: Investigadora

Las concepciones que se visualizan a través de las diferentes décadas muestran como en las definiciones predomina la organización vista en términos de procedimientos formales, grupo corporativo, colectivo sistemático, redes de relaciones, sistema energético, procesos estructurados, unidad social que traducen agrupaciones sociales constituidas por seres humanos en los cuales se ejecutan normas, con criterio jerárquico en busca de lograr objetivos y fines propuestos.

Bajo esta óptica, desde su inicio, las organizaciones han estado desarrollando sus funciones, asimismo cuando la postmodernidad aparece, los cambios en la visión de estas agrupaciones proporcionan al ser humano un rol protagónico, resalta entonces aspectos menos tangibles de las organizaciones hasta el nivel donde la comunicación, satisfacción personal, combinación de materiales y medios humanos en la actualidad forman la esencia de la concepción de la organización.

Cuando la organización se ocupa de la tarea educativa según Soto (2001) la define, como “la observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructuración de los servicios regulares de enseñanza, así como los modos de organizarlos y dirigirlos articuladamente”. De la misma forma Correa, (2000) considera que es una “noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un Sistema Escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, entre otras)”.

En este orden de ideas de acuerdo a la definición de los dos autores, la organización educativa comprende un aspecto político y un aspecto pedagógico propiamente dicho. Dentro del aspecto político se incluyen la legislación escolar y administración escolar. Con respecto al aspecto pedagógico, se refiere a las cuestiones y elementos de interés puramente técnico-docente, ciclos escolares, instituciones escolares, a los contenidos formativos, materiales de enseñanza, horarios, entre otras.

En términos generales organizar es crear el cuerpo social que da vida a la institución; es crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo; es la integración

de varios elementos de tal forma que estos sean usados correctamente para el logro de objetivos, y se distingue por tener una participación en equipo y no individual. En esta fase se debe delegar autoridad y responsabilidad con el propósito de viabilizar el trabajo y así obtener mayor eficiencia y calidad. Organizar es crear un flujo organizacional con sentido y eficiencia.

Modelos educativos organizativos.- La administración educativa ha adoptado diferentes modelos organizativos de la administración general con el propósito de dar respuesta a sus necesidades particulares. Para la administración de la educación, un modelo organizativo debe responder a las políticas que, como resultado de un diagnóstico de necesidades, se adopten en el sistema educativo o en alguno de sus órganos. Miranda (2010) propone los siguientes modelos organizacionales:

Tabla 2 : Modelos organizacionales educativos

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Modelo de centralización.- Se dice que una organización está centralizada cuando el poder de decisión se concentra en el corazón de la organización, formándose a partir de ese núcleo básico, una estructura piramidal de arriba hacia abajo.</p>	<p>Mantiene la unidad del sistema educativo nacional.</p> <p>Facilita el traslado de estudiantes de un centro educativo a otro.</p> <p>Proporciona la uniformidad de planes y programas.</p>	<p>Produce una fuerte acumulación de competencias y soluciones en la cabeza de la estructura jerárquica.</p> <p>Propicia el tipo de administración no participativa.</p> <p>Evita la adaptación del currículo de acuerdo con las características y condiciones de una región o comunidad.</p>
<p>Modelo de Desconcentración. A partir de la desconcentración hay una delegación regulada de autoridad a niveles de decisión y gestión que siguen estando políticamente sujetos o administrativamente subordinadas para tomar decisiones y las responsabilidades. Se desconcentra con la finalidad de eliminar la brecha que separa a la escuela de la comunidad en que se encuentra inmersa.</p>	<p>La desconcentración elimina complicados y costosos trámites en el órgano central para resolver los asuntos locales; facilita la adaptación curricular a la realidad local y crea un espíritu de participación de los funcionarios en el proceso de toma de decisiones al aproximar las decisiones al lugar de acción.</p>	<p>Provoca la tendencia a la autonomía en las instancias desconcentradas.</p>
<p>Modelo de Descentralización. -Cuando se habla de descentralización se asocia a agilización administrativa, autonomía escolar, desburocratización, eficiencia, gestión de conflictos, gobernabilidad, identidad regional, participación social y redistribución del poder, entre otros.</p>	<p>Garantiza una educación adecuada a las necesidades y condiciones socioculturales de la región o comunidad.</p> <p>Propicia la iniciativa creadora y experimental de las personas y de las comunidades al permitir la elaboración y ejecución de planes y programas de enseñanza autóctonos y permite que el órgano central se dedique a la planificación educativa nacional, a coadyuvar al mejoramiento cualitativo de la educación.</p>	<p>Tiende a la automatización del sistema educativo; produce desigualdades en la calidad y tipo de educación que se ofrece en los centros; y conduce a un crecimiento burocrático.</p>

Fuente: Blog Principios y funciones de la Administración Educativa de Rafael Miranda

Elaborado por: Investigadora

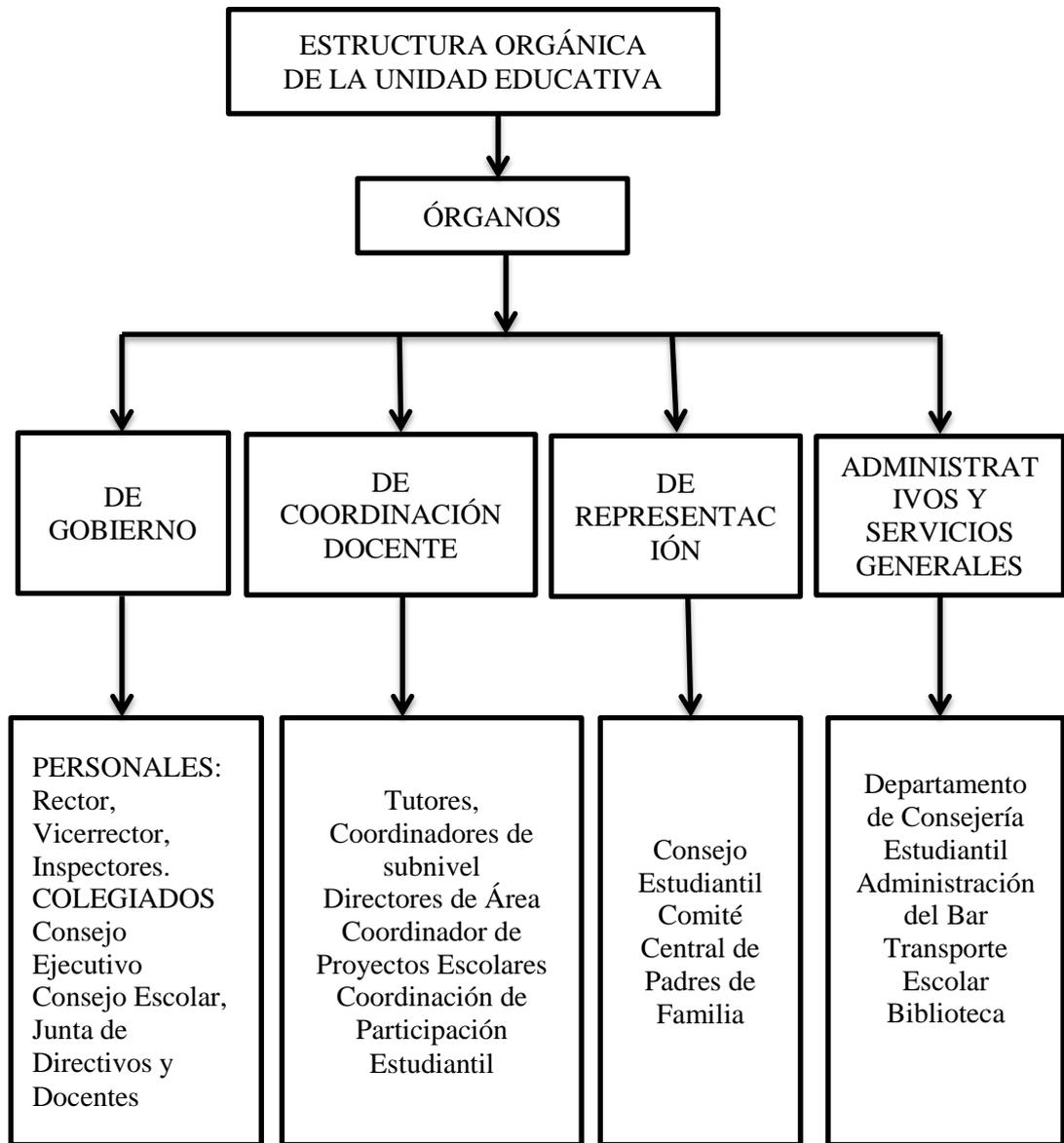
Pasos para una organización educativa de calidad.- Es necesario el mejoramiento de la capacidad organizacional de cada órgano del sistema educativo, haciendo énfasis en el fortalecimiento de la calidad de la comunicación, en el establecimiento de mecanismos y canales ágiles para la circulación de la información y la toma de decisiones oportunas en una dinámica participativa. En esta función se debe delegar autoridad y responsabilidad con el propósito de viabilizar el trabajo para obtener mayor eficiencia y calidad.

La integración es muy importante en las instituciones, y comprende los procedimientos para dotar el organismo social de aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

En este contexto Miranda (2010) resalta que la organización conlleva tres pasos:

1. Determinar el trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos propuestos.
2. Analizar y agrupar las actividades dentro de marcos estructurales.
3. Asignar personal en posiciones determinadas para la ejecución de las actividades, y, de acuerdo con la naturaleza de las actividades, se debe buscar el personal idóneo para que los lleve a cabo.

Gráfico 1: Estructura orgánica de Una Unidad Educativa



Fuente: Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI

Elaborado por : Investigadora

Hoy en día es frecuente escuchar o mirar en los spots publicitarios de las instituciones educativas que ofertan una “educación de calidad”, en estas circunstancias es necesario precisar el significado del término calidad educativa dentro de un contexto real.

El autor Lafourcade (1988) señala que:

Una educación de calidad puede significar la que posibilite el dominio de un saber desinteresado que se manifiesta en la adquisición de una cultura científica o literaria, la que desarrolla la máxima capacidad para generar riquezas o convertir a alguien en un recurso humano idóneo para contribuir al aparato productivo; la que promueve el suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social enajenada por el imperio de una estructura de poder que beneficia socialmente a unos pocos" (p. 1).

Otra definición que tiene plena vigencia es aquella que enfatiza que una educación de calidad es un "proceso o principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos o finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen" (Esteban & Montiel, 1990: p. 75).

Revisando estas dos definiciones es necesario puntualizar que el concepto de calidad educativa es relativamente reciente en la literatura pedagógica. A través de la historia, se han ido realizando mejoras en la educación, pero muchos de estos cambios han carecido de continuidad y han quedado sólo en propuestas, debido principalmente a las políticas educativas y a los diversos métodos utilizados para ellos. Estos cambios educativos no han buscado solamente cubrir criterios cuantitativos (número de alumnos beneficiados, mayor número de escuelas, etc.), sino también han considerado aspectos cualitativos que permitan ir mejorando los niveles de enseñanza y aprendizaje adaptándolos a las nuevas exigencias de la sociedad.

1.3.2.5. Estándares de calidad educativa.- “Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad” (Mineduc, Estándares de calidad educativa, 2012: p. 5).

Estos estándares surgen en el país ante la necesidad de evidenciar el progreso y eficiencia del servicio que presta el sistema educativo a través de sus diferentes componentes, fue imprescindible el establecimiento de criterios e indicadores que midan de forma objetiva el cumplimiento de los parámetros internacionales, este sistema de evaluación se denomina estándares de calidad educativa.

El propósito que tienen estos estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua, para ellos proporcionan insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo.

El Ministerio de Educación clasifica a los estándares de calidad educativa en cinco componentes:

- Los estándares de gestión escolar constituyen los procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.
- Estándares de desempeño profesional docente tienen como propósito fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.
- Estándares de desempeño profesional directivo que hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

- Estándares de aprendizaje son descripciones de los logros de aprendizaje y constituyen referentes comunes que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde el primer grado de Educación General Básica hasta el tercer año de Bachillerato.
- Estándares de infraestructura que son aquellos criterios normativos para la construcción y distribución de los espacios escolares, que buscan satisfacer requerimientos pedagógicos y aportar al mejoramiento de la calidad en la educación. Estos estándares enuncian las condiciones de infraestructura que deben cumplir progresivamente todas las instituciones educativas de para alcanzar niveles óptimos de calidad (Mineduc, 2012: p.p. 1 - 52).

En síntesis la calidad educativa no es un fenómeno temporal o pasajero, por el contrario es un proceso dialéctico, en donde todos los componentes de este sistema están llamados a cumplir su papel de mejoramiento, capacitación, organización y trabajo colaborativo.

Una organización es un proceso porque está constituida fundamentalmente por relaciones. De estas relaciones, dos son las más importantes: las relaciones con los beneficiarios (alumnos y padres, fundamentalmente) y las relaciones entre quienes en ella trabajan. Mejorar la calidad significa mejorar las relaciones.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la investigación.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque se advierte la presencia de dos variables; la organización institucional relacionada con la gestión directiva de la en la unidad educativa FAE N° 5; el proceso de recolección de datos se procedió de forma descriptiva estadística lo que permitió predecir hechos, en cuanto al diseño se basó en el estructurado, porque sigue los lineamientos del Reglamento de Postgrado, es fiable y a la vez válido, sus objetivos son prácticos expresados en hipótesis estadística; se fundamenta en hechos mensurables con variables operacionalizables. Se utilizó la teoría existente para probar con la realidad, tomando como referencia fundamental datos de caracteres cuantitativos y cuantificables.

2.2. Modalidad de la investigación.

Por sus características el trabajo corresponde a la modalidad de proyecto factible, puesto que la intención no se limitó a realizar un diagnóstico del problema de estudio, apunta a proponer una alternativa de solución; para ello se partió de la investigación bibliográfica y epistemológica de la organización institucional, la investigación de campo se centró en el análisis actual del clima organizacional en la unidad educativa FAE N° 5, del cantón Latacunga, finalmente se presenta la propuesta estratégica de organización institucional.

2.3. Nivel de la investigación.

Según la complejidad de sus objetivos la investigación corresponde al estadio comprensivo, a través de ella se explica el contexto del problema de estudio, se predice sus causas, efectos y la solución anticipada al problema; al mismo tiempo que con los resultados del trabajo de campo se realiza una propuesta factible de aplicación.

2.4. Asociación de variables.

La investigación enfoca de manera explícita la correlación existente entre la gestión directiva y la organización institucional, lo que permite pronosticar predicciones explicativas parciales de la investigación y establecer el grado de pertinencia y relación de la variable independiente con respecto a la variable dependiente.

2.5. Métodos de investigación.

2.5.1. Métodos generales.

El método inductivo debido a que al corresponder la investigación al campo de las Ciencias Sociales, este método permitió formular la hipótesis de trabajo y la utilización de la estadística descriptiva.

El método analítico que permitió analizar la información bibliográfica para la elaboración del informe final y el análisis e interpretación de resultados.

El método sintético se aplicó en la construcción del marco teórico para resumir los elementos esenciales de la teoría científica que sustentan la investigación, al igual que en la formulación de las conclusiones de la recolección e interpretación de datos.

El científico considerando que la investigación un proceso secuencial que parte de un problema, se plantean objetivos, se fundamenta en un marco teórico, se diseña y aplica instrumentos de recolección de datos, a partir de los cuales se establecen conclusiones y recomendaciones, en todo este proceso constituyó una directriz el método científico.

2.5.2. Métodos particulares.

El método descriptivo se utilizó en la elaboración del informe porque en él se realizó una descripción detallada del problema de investigación, para dar respuesta hipótesis de trabajo a través de la estadística descriptiva.

El método histórico comparado permitió comparar con la situación actual y proyectarlos al futuro para la estructuración de la propuesta.

El Bibliográfico se centró en el desarrollo de los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica del problema de estudio y el desarrollo de la propuesta.

El método de itinerarios fue de gran utilidad para cumplimiento sistemático del marco administrativo y el seguimiento al cronograma de actividades planificadas.

2.6. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información se aplicó las siguientes técnicas:

La técnica de la entrevista fue aplicada a los directivos de la institución, mediante el registro de información en una guía de preguntas

Se utilizó técnica de la encuesta para recopilar información del fenómeno de estudio a los docentes y estudiantes de la institución; para este fin se utilizó como instrumento un cuestionario cuyo contenido fue de gran utilidad para recopilar la información sobre la realidad de la organización institucional y la gestión directiva en la unidad educativa FAE N° 5.

2.7. Unidades de estudio

El universo investigado se dividió en dos estratos o segmentos: directivos y docentes de la unidad educativa FAE N° 5, al ser una población reducida no fue necesario extraer una muestra, por lo tanto se trabajó con toda su población, es decir 3 directivos y 60 docentes; por lo que se realiza su censo a:

Tabla 3: Población

GRUPOS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Directivos	3	5%
Docentes	60	95%
Total	63	100%

Fuente: Archivo maestro AMIE de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por : Investigadora

2.8. Hipótesis.

Si se propone un modelo de organización institucional con una perspectiva estratégica, entonces se orienta la gestión directiva de la Unidad Educativa FAE N° 5, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

2.9. Operacionalización de las variables.

Tabla 4: Variable Independiente: Gestión directiva

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La gestión directiva hace referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.	Liderazgo	El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?	Entrevista- Guía de preguntas Encuesta - cuestionario
	Gestión pedagógica	El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.	¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?	
	Talento humano y recursos	El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal y el uso de recursos.	¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?	
	Clima organizacional y convivencia	El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso.	¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar y el cumplimiento del Código de Convivencia?	
	Aprendizajes de calidad	Orienta el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.	¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?	

Fuente: Variables de la investigación y marco teórico

Elaborado por: Investigadora

Tabla 5 :Variable dependiente: Modelo de Organización Institucional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Organizar es crear el cuerpo social que da vida a la institución; es crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo; es la integración de varios elementos de tal forma que estos sean usados correctamente para el logro de objetivos, y se distingue por tener una participación en equipo y no individual.	Estructura Relación Integración Objetivos Equipo	Organismos institucionales Horizontalidad Participación Cumplimiento PEI Trabajo colaborativo	¿La institución cuenta con todos los organismos para la gestión administrativa y académica? ¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa? ¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución? ¿Existe procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI? ¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades?	Entrevista- Guía de preguntas Encuesta - cuestionario

Fuente: Variables de la investigación y marco teórico

Elaborado por: Investigadora

2.10. Procedimientos de la investigación

2.10.1. Plan para la recolección de la información

Tabla 6 : Preguntas básicas para la recolección de la información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para investigar la realidad de la organización institucional y la gestión directiva.
2.- ¿De qué personas?	Directivos y docentes
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Organización institucional y gestión directiva
4.- ¿Quiénes?	El investigador
5.- ¿Cuándo?	En el período lectivo 2015 – 2016
6.- ¿Dónde?	Unidad educativa FAE N° 5 Latacunga.
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Entrevista y encuesta
9.- ¿Con qué?	Guía de preguntas y cuestionarios
10.- ¿En qué situación?	En la jornada matutina

Fuente: Metodología de la investigación

Elaborado por: Investigadora

2.10.2. Plan para el procesamiento de información

- Elaboración de los instrumentos de investigación en base a la operacionalización de las variables.
- Aplicación de la investigación de campo.
- Tabulación de los resultados.
- Elaboración de tablas y gráficos.

2.10.3. Plan para el análisis e interpretación de resultados

- Lectura de las tablas y gráficos.
- Identificación de los datos más relevantes.
- Interpretación de los resultados.
- Comprobación de la hipótesis.
- Elaboración de las conclusiones.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Caracterización de la institución objeto de estudio.

3.1.1. Breve reseña institucional.

La Unidad Educativa FAE N°5, incursiona en la participación del sistema educativo a partir del mes de septiembre de 1991, con la denominación de Jardín - Escuela “Los Aguiluchos”, como parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, bajo el sistema educativo no convencional presta sus servicios a la niñez y juventud cotopaxense y del centro del país.

Actualmente, la educación se imparte en las instalaciones ubicadas en la Ciudadela Nueva Vida de la ciudad de Latacunga, cuenta con una edificación funcional, moderna, las aulas equipadas con pizarras virtuales, áreas recreativas con juegos infantiles de acuerdo a las edades de los párvulo, canchas de básquet, fútbol, extensos espacios verdes en donde se convive con la naturaleza, laboratorios de Inglés, Física, Química e Informática.

La UE.FAE N°5, es una institución educativa de Calidad, se basa en el desarrollo científico y tecnológico acorde a las exigencias del nuevo sistema de educación integral, mismo que garantiza al joven bachiller incursionar de manera fácil en las escuelas de formación militar, policía, politécnicas y universidades a nivel nacional, alcanzando los estudiantes las mejores calificaciones en las pruebas ENNES.

El lema de la unidad educativa es **“EL ESTUDIO, ESFUERZO Y DEDICACIÓN HACE SIEMPRE DE NOSOTROS SER LOS MEJORES”**.

3.1.2. Misión

Formar holísticamente seres humanos, con conciencia aeronáutica, a través de un modelo educativo innovador, para entregar a la sociedad bachilleres y profesionales de calidad.

3.1.3. Visión

Ser una de las mejores instituciones educativas de la provincia, con una formación integral de sus educandos y una alta capacitación científica y pedagógica de sus maestros propendiendo alcanzar una educación de calidad fundamentada en valores éticos, morales y cívicos, para entregar a la patria líderes competitivos comprometidos con el desarrollo del país.

3.1.4. Objetivos institucionales

La filosofía institucional de la Unidad Educativa consagrada en el ideario del PEI (Proyecto Educativo Institucional) se resume en los siguientes objetivos:

- Propender a una educación integral, acorde con el avance científico y tecnológico actual, en el marco de las innovaciones pedagógicas que permita alcanzar el desarrollo del pensamiento, formación de valores y actitudes.
- Fortalecer la formación ética cívica y cultural de los alumnos.
- Facilitar al estudiante los mecanismos para el logro de hábitos de disciplina de responsabilidad personal y social, a fin de que sean gestores de su propia educación.
- Impartir instrucción Militar para el fortalecimiento del cuerpo y la formación de la mente, potenciando el espíritu militar.
- Fomentar la conciencia aeronáutica, y el valor por la dimensión ambiental y emocional en los procesos educativos.

3.2. Análisis e interpretación de resultados.

3.2.1. Entrevista aplicada a los directivos de la unidad educativa FAE N° 5

Entrevista realizada a la rectora de la institución

1. ¿Cuáles son los organismos de gestión escolar que cuenta la institución?

El Consejo Ejecutivo

2. ¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?

Siempre se sigue las leyes y reglamentos

3. ¿Cuál es procedimiento para la elaboración del PEI?

Para la elaboración del PEI se inicia con la:

- Sensibilización
- Identidad
- Autoevaluación Institucional
- Plan de Mejora
- Evaluación y Monitoreo

4. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de la autoevaluación institucional?

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo.

Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa; con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo

El proceso es:

- Preparación y planificación
- Socialización del proceso en la comunidad educativa
- Conformación de equipos uno por cada área de gestión
- Aplicación de los instrumentos, el almacenamiento y procesamiento de la información
- Análisis de los resultados
- Elaboración de la información

5. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?

Es un conjunto de acuerdos y compromisos construidos e implementados para lo cual se debe realizar:

- Diagnóstico de la convivencia en la Institución
- Problemas disciplinarios
- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Institución
- Definir las prioridades
- Construcción de acuerdos y compromisos.

6. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?

Es muy importante que todas las instituciones educativas cuenten con su propio Plan para la Gestión del Riesgo ya que este nos permitirá organizarnos, reducir los riesgos y tomar medidas para poder prevenir y responder de manera adecuada a los desastres.

Para lo cual se debe realizar lo siguiente:

- Identificar Amenazas
- Identificar factores de vulnerabilidad
- Identificar riesgos
- Identificar Recursos.

7. ¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?

La relación en la comunidad educativa entre los componentes es muy buena ya que siempre se promueve actividades que lleven al mejoramiento de la calidad educativa.

8. ¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?

Si se involucra a todos los actores educativos de acuerdo a su función.

9. ¿Existen procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?

Si existe matrices de ejecución, monitoreo y evaluación misma que está a cargo de una comisión institucional.

10. ¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades?

En realidad el trabajo si es colaborativo y se lo realiza a través de comisiones en las diferentes actividades que se planifican.

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?

El liderazgo que existe en la institución es el de dirigir al grupo aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus

colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia mientras el grupo se va consolidando. El liderazgo es que el líder es flexible y sabe qué hacer en cada momento.

12. ¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?

Continuamente realizan esta labor.

13. ¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?

Positivamente

14. ¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?

Existe un ambiente armónico y un excelente trabajo en equipo.

15. ¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?

Análisis e interpretación.- Los resultados de esta entrevista evidencian que la Sra. Rectora de la institución no tiene conocimiento de todos los organismos que componen la gestión institucional, por lo tanto no es verdad que se cumplen los lineamientos legales; al mismo tiempo si conoce los procedimientos para la elaboración del PEI, Autoevaluación Institucional y Plan de Gestión de Riesgos, sin embargo el detalle es demasiado escueto y poco secuencial. Por otro lado a criterio de la entrevistada en la institución existe un buen ambiente de trabajo, liderazgo directivo flexible y trabajo en equipo. Al parecer desde la perspectiva de la Sra. Rectora no hay dificultades organizacionales, ni operativas en la gestión institucional.

Entrevista realizada a la vicerrectora de la institución

1. ¿Cuáles son los organismos de gestión escolar que cuenta la institución?

El Consejo Ejecutivo

Consejo Estudiantil

Juntas de Curso

2. ¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?

Por lo general si por que se consultas antes de realizar una actividad las leyes y reglamentos.

3. ¿Cuál es procedimiento para la elaboración del PEI?

- Conformación de un equipo gestor
- Planes de Mejora
- Informe Final

4. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de la autoevaluación institucional?

En sí son las mismas actividades realizadas para el PEI

5. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?

Son las mismas anteriores

6. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?

Capacitación

Conformación de una comisión

Socialización

Planificación por comisiones

7. ¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?

Se trata que la relación entre la comunidad educativa sea positiva para ello se realiza actividades que integra a todas las personas.

8. ¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?

A medida de lo posible si, siempre que sea competencia de cada uno de ellos.

9. ¿Existe procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?

La comisión encargada realiza el monitoreo permanente

10. ¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades?

Los docentes en el trabajo de aula desarrollan el trabajo de grupos

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?

Se trata de liderar mediante el ejemplo y el cumplimiento de funciones de cada persona.

12. ¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?

Si desde cada función

13. ¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?

Es buena con los altibajos propios de una organización

14. ¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?

Todos los miembros de la comunidad educativa tenemos una relación cordial

15. ¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?

La verdad que no se ha realizado

Análisis e interpretación.- La entrevistada medianamente conoce los organismos escolares, enfatiza que si se cumple con las disposiciones reglamentarias, sin embargo generaliza los procedimientos para la elaboración de todos los instrumentos de gestión institucional, asunto que contradice a cada uno de los instructivos emanados por la planta central del Mineduc, con respecto a la participación, la relaciones y el clima institucional considera que son buenas, con los problemas comunes como en toda institución, pero es necesario resaltar que contrariamente a la Sra. Rectora expresa que no se ha socializado los estándares de calidad educativa.

Entrevista realizada al inspector general de la institución

1. ¿Cuáles son los organismos de gestión escolar que cuenta la institución?

Rectorado

Vicerrectorado

Secretaría

Inspección

DECE

2. ¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?

Si se realiza de acuerdo a lo que dice la ley

3. ¿Cuál es procedimiento para la elaboración del PEI.

Reunión de autoridades, docentes estudiantes y padres de familia

Elaboración de la matriz FODA

Misión

Visión

PCI

Plan Anual

4. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de la autoevaluación institucional?

Matrices

Comisiones para recolección de información

Procesamiento

Redacción del Informe

5. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?

Matrices para estudiantes padres de familia, docentes se elabora el código de convivencia se aprueba y aprueba en el distrito.

6. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?

La comisión encargada elabora el plan en base al diagnóstico, sus peligros y amenazas.

7. ¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?

Es buena se trabaja armónicamente.

8. ¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?

En los administrativos no en lo pedagógico si participan activamente los padres de familia.

9. ¿Existe procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?

No existe procedimientos pero si son necesarios.

10. ¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades?

Siempre se realiza el trabajo colaborativo

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?

Se realiza un liderazgo democrático

12. ¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?

Siempre se asesora a los docentes.

13. ¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?

Es muy bueno se preocupan de lo legal y humano.

14. ¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?

Es un ambiente amigable de camaradería y colaboración.

15. ¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?

Si se ha realizado pero no de manera seguida y profunda.

Análisis e interpretación.- Las respuestas del entrevistado son bastante cortas y tajantes, sin embargo dejan ver que no conoce cuales son los organismos escolares, hay una clara confusión con las dependencias administrativas, por otro lado no hay un conocimiento claro de los procedimientos y protocolos para la elaboración de instrumentos de gestión institucional como: PEI, Autoevaluación Institucional, Código de Convivencia y el Plan de Reducción de Riesgos. La apreciación del Sr. Inspector General coincide con las dos autoridades entrevistadas en cuanto a la existencia de un buen ambiente de trabajo, el trabajo en equipo y el trabajo de liderazgo directivo; otro factor negativo constituye la socialización y empoderamiento de los estándares de calidad educativa, necesarios para orientar el trabajo de todos los componentes institucionales.

3.2.1. Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Pregunta 1: ¿Cuáles son los organismos de gestión escolar que cuenta la institución?

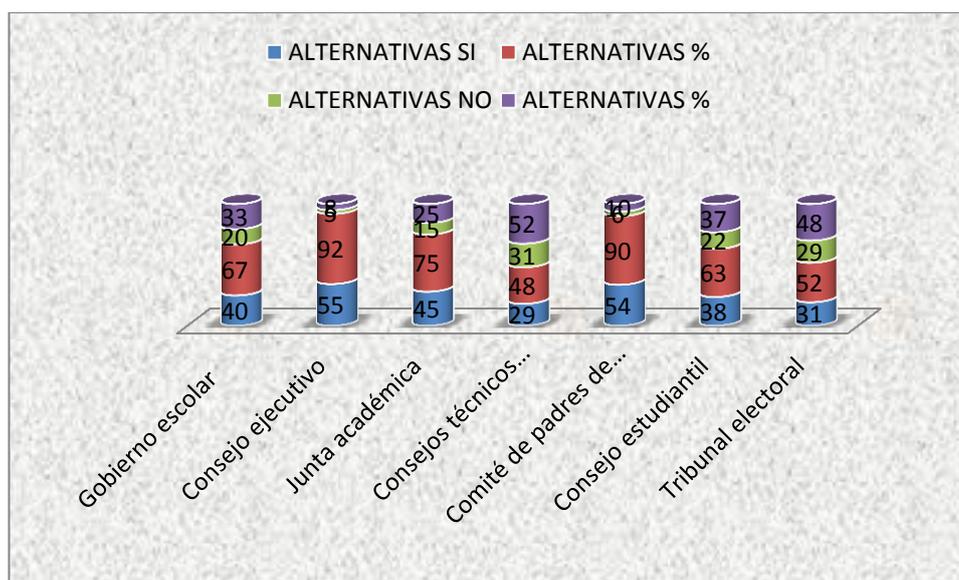
Tabla 7 : Organismos de gestión escolar

INDICADORES	ALTERNATIVAS				TOTAL	
	SI	%	NO	%	f	%
Gobierno escolar	40	67	20	33	60	100
Consejo ejecutivo	55	92	5	8	60	100
Junta académica	45	75	15	25	60	100
Consejos técnicos pedagógicos	29	48	31	52	60	100
Comité de padres de familia	54	90	6	10	60	100
Consejo estudiantil	38	63	22	37	60	100
Tribunal electoral	31	52	29	48	60	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 2: Organismos de gestión escolar



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 docentes encuestados 55 que representan el 92% responden que uno de los organismos de gestión escolar que cuenta la institución es el Consejo Ejecutivo, sin embargo las respuestas dejan serias dudas sobre la organización escolar tomando en cuenta que todos los organismos constituyen elementos esenciales para la gestión escolar que es mandataria en el Art. 48 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y funcional en su parte operativa.

Pregunta 2: ¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?

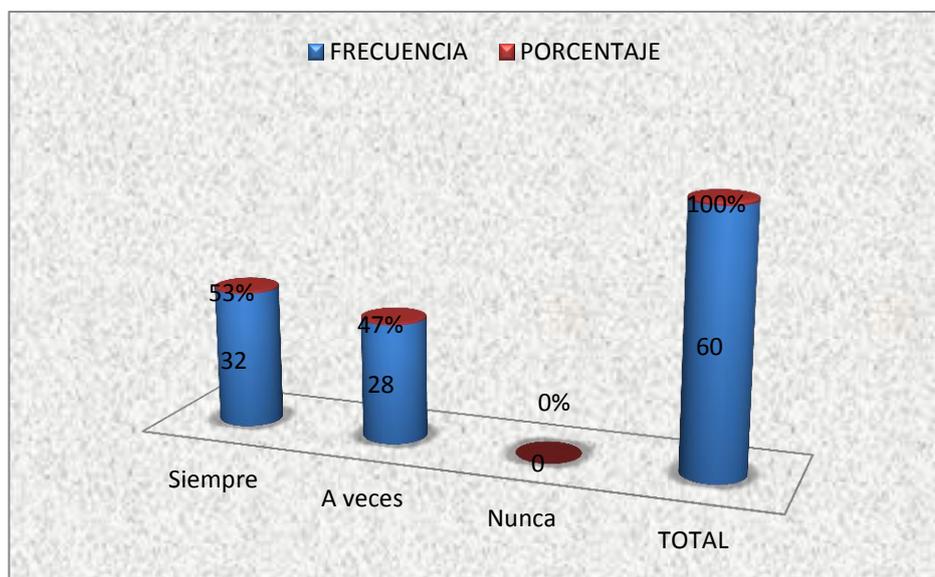
Tabla 8 : Cumplimiento de la normativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	32	53%
A veces	28	47%
Nunca	0	00%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 3: Cumplimiento de la normativa



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- Del 100% de las personas encuestadas 32 docentes que representan el 53% afirman que para la estructuración de los organismos de gestión escolar siempre se cumple con la normativa vigente; sin embargo hay un amplio rango de inseguridad cuando afirman que a veces se cumple, desde esta perspectiva se evidencia el incumplimiento del marco legal educativo que regula el funcionamiento de las instituciones del sistema educativo ecuatoriano.

Pregunta 3: ¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del PEI?

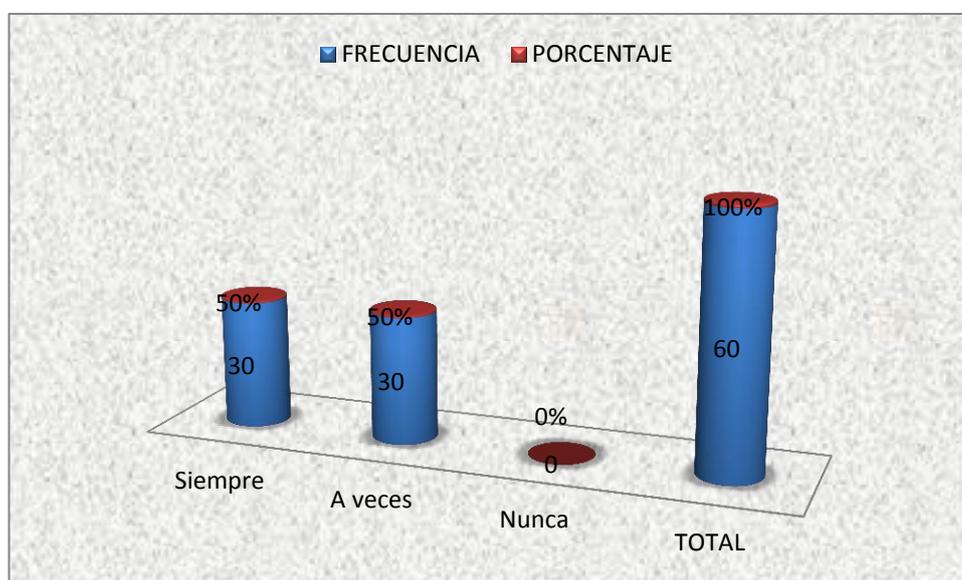
Tabla 9 : Procedimiento para el PEI.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	30	50%
A veces	30	50%
Nunca	0	00%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4: Procedimiento para el PEI.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 encuestados el 50% responden que siempre se cumple con el procedimiento para la elaboración del PEI y el restante 50% responden que a veces se cumple con los procedimientos; la lectura de estos datos permite avizorar que o bien la institución no se orienta en la Guía Metodológica para el diseño del PEI emitido por la Coordinación Zonal N° 3 del Ministerio de Educación, o su vez los docentes encuestados son nuevos y no participaron de este proceso.

Pregunta 4: ¿Se cumple el procedimiento para la autoevaluación institucional?

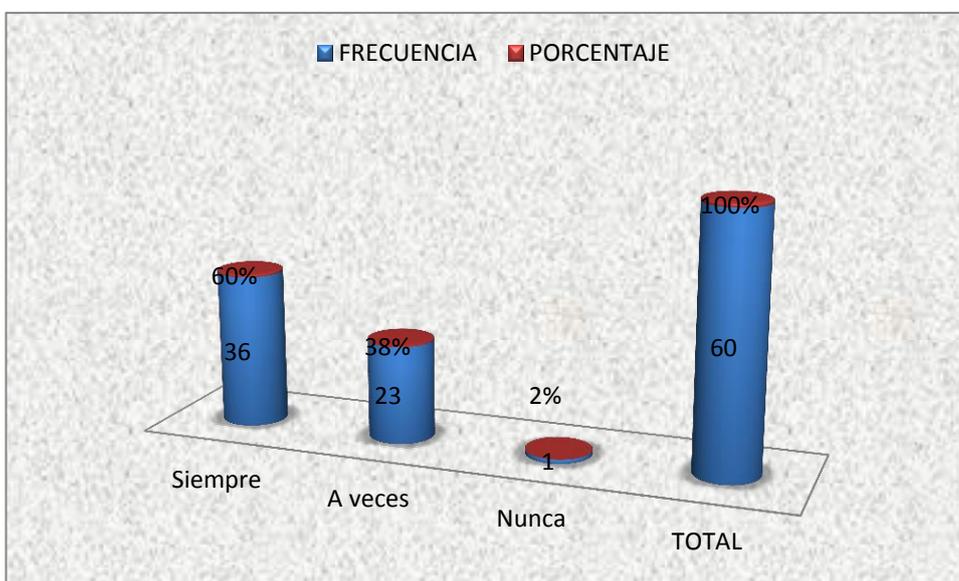
Tabla 10: Procedimiento para la autoevaluación institucional

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	36	60%
A veces	23	38%
Nunca	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 5: Procedimiento para la Autoevaluación Institucional



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 encuestados 36 que representan el 60% responden que siempre se cumple con el procedimiento para la Autoevaluación Institucional; si bien es cierto es un porcentaje elevado, es de considerar que hay un considerable rango de encuestados que responden lo contrario, esto permite avizorar que existe desconocimiento o falta de operatividad en la aplicación del Instructivo de la Autoevaluación Institucional emitido por la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación en el año 2012.

Pregunta 5: ¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?

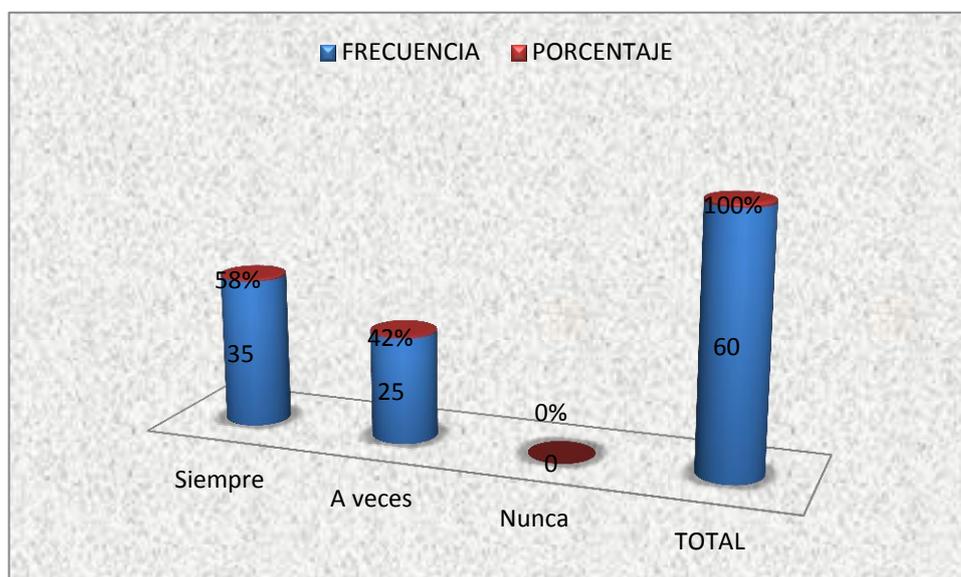
Tabla 11: Procedimiento para el Código de Convivencia

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	58%
A veces	25	42%
Nunca	0	00%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 6: Procedimiento para el Código de Convivencia



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 docentes investigados, 35 que constituyen el 58% responden que siempre se cumplen los procedimientos para la elaboración del Código de Convivencia Institucional; estos resultados implican que hay un considerable rango de encuestados que responden que no siempre se cumple con los procedimientos, por lo tanto hay una falencia en el cumplimiento del Acuerdo Ministerial 0332-13 del 06 de septiembre de 2013 en donde se establece la Guía Metodológica para la construcción participativa del Código de Convivencia Institucional.

Pregunta 6: ¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?

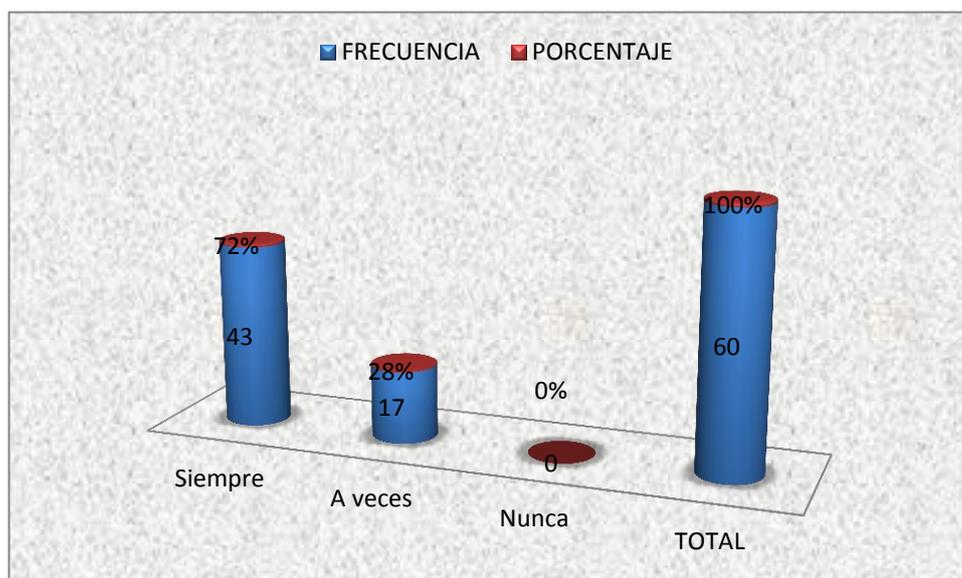
Tabla 12: Procedimiento para Plan de Gestión de Riesgos

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	43	72%
A veces	17	28%
Nunca	0	00%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 7: Procedimiento para plan de gestión de riesgos



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- Del 100% de encuestados 43 docentes que constituyen el 72% responden que siempre se sigue los procedimientos recomendados para la elaboración del Plan de Gestión de Riesgos, sin embargo tomando en consideración que la institución se encuentra en una zona de riesgo ante una inminente erupción del volcán Cotopaxi, se debería seguir estrictamente los instructivos y planes de contingencia establecidos por el Mineduc y la Secretaría de Gestión de Riesgos.

Pregunta 7: ¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?

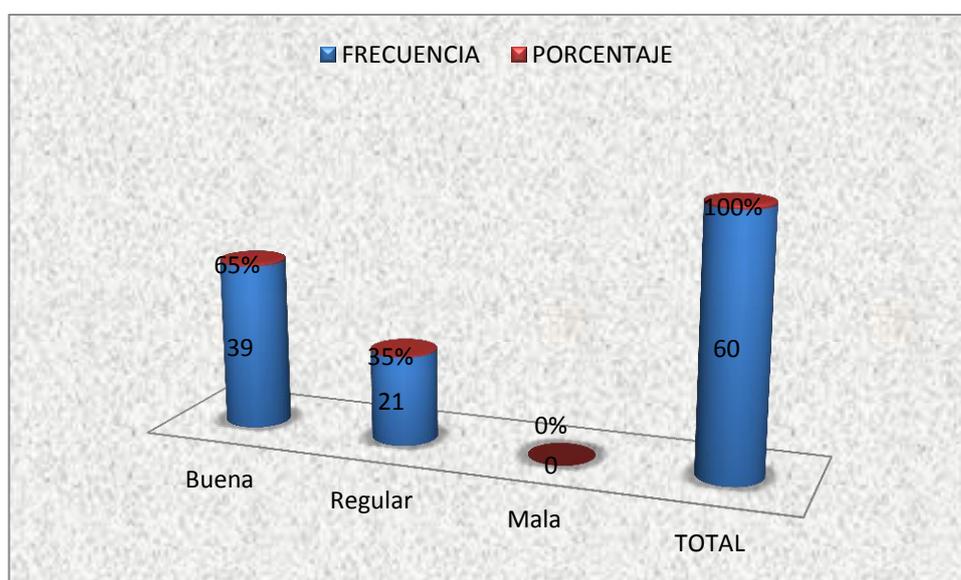
Tabla 13: Relaciones en la comunidad educativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	39	65%
Regular	21	35%
Mala	0	00%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 8: Relaciones en la comunidad educativa



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- 39 docentes que representan el 65% de la población encuestada responden que las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa son buenas, a pesar de ello la percepción de armonía entre los miembros de la comunidad educativa debe ser unánime; por lo tanto debe establecerse mecanismos de gestión escolar que propicie la cordialidad y buenas relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Pregunta 8: ¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?

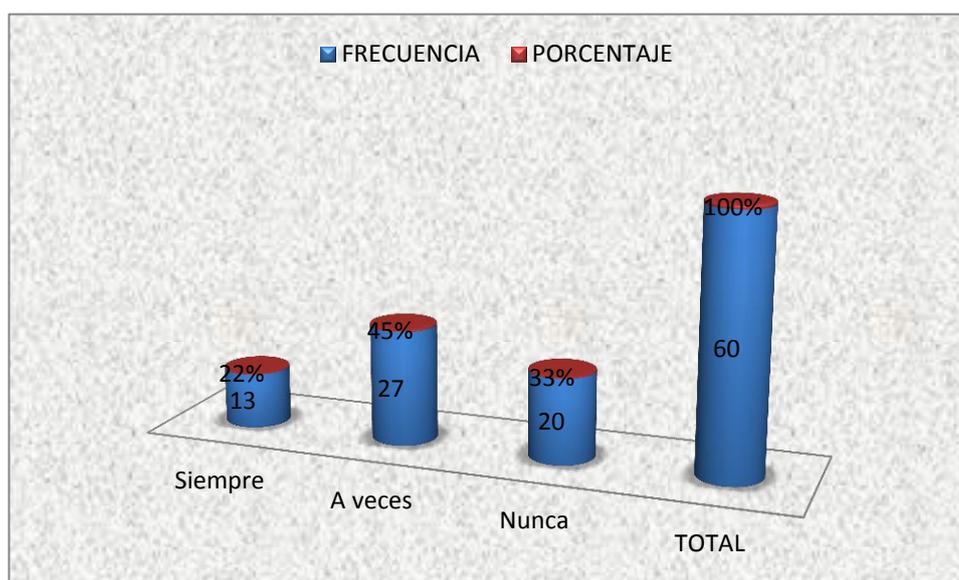
Tabla 14: Participación de actores educativos en procesos institucionales

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	22%
A veces	27	45%
Nunca	20	33%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 9: Participación de actores educativos en procesos institucionales



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- Los datos más relevantes evidencian que 27 encuestados que representan el 45% consideran que en la institución a veces se involucra a todos los miembros de la comunidad en procesos académicos y administrativos; la percepción de estos datos permite encontrar respuestas a este hecho; la una razón quizá se deba al carácter de organización bajo el mando militar y la otra que hay instancias y actividades que solamente es competencia de los directivos.

Pregunta 9: ¿Existe procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?

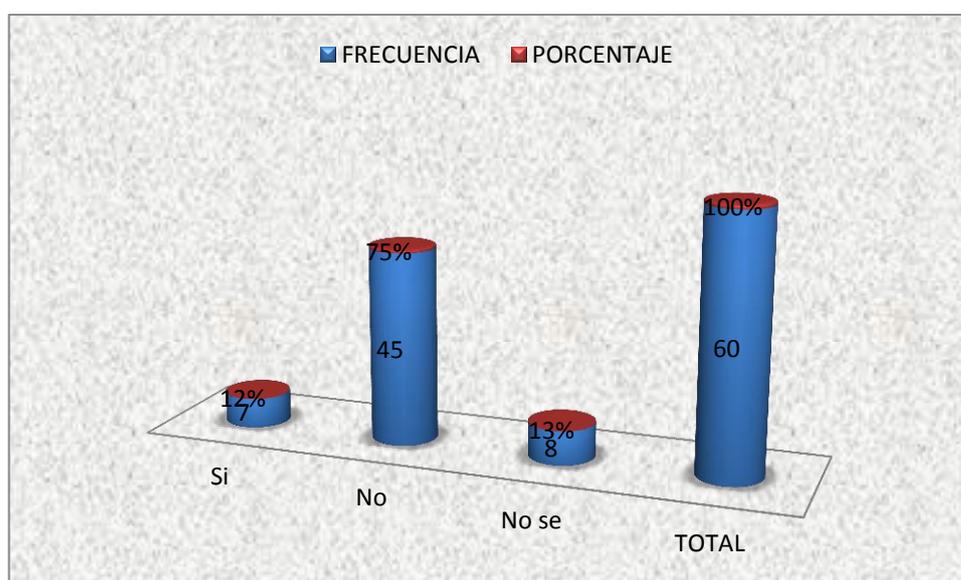
Tabla 15: Monitoreo del PEI

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	12%
No	45	75%
No se	8	13%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 10: Monitoreo del PEI



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 encuestados 45 docentes que representan el 75% responden que no existe en la institución procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI; en estas circunstancias no se puede realizar una evaluación y retroalimentación de los planes de mejora, proyectos, actividades del PEI, con ello se tendrá un porcentaje muy bajo de cumplimiento al fenecer el período de vigencia de este documento de planificación estratégica.

Pregunta 10: ¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades?

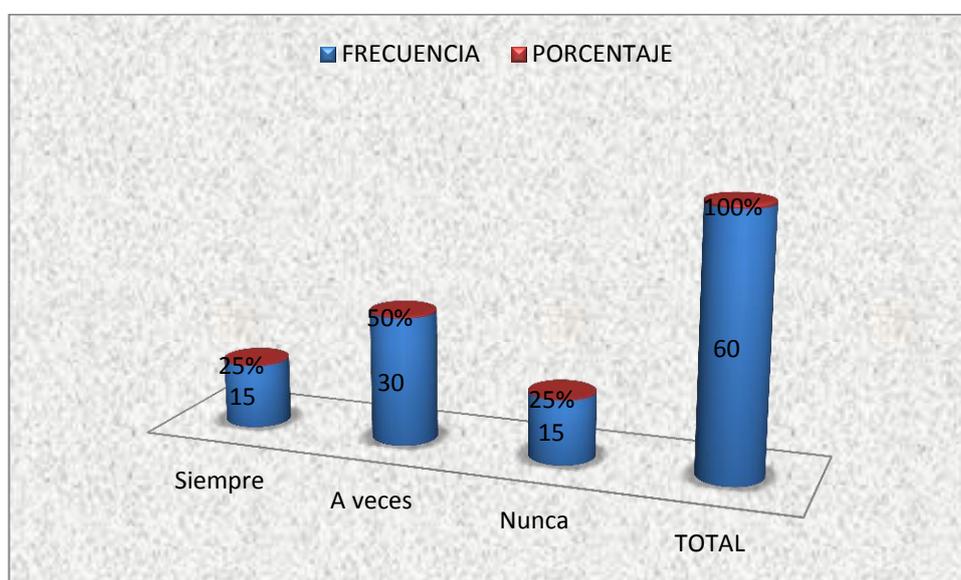
Tabla 16: Trabajo colaborativo en la institución

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	25%
A veces	30	50%
Nunca	15	25%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 11: Trabajo colaborativo en la institución



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- Los resultados de la encuesta revelan que 30 docentes que representan el 50% de población investigada responden en la institución educativa a veces se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades; este hecho observado obedece a que poco conocimiento de esta estrategia hasta el temor de los docentes de perder la disciplina y no cubrir los contenidos del currículum. Trabajar de manera cooperativa es algo complejo que requiere de tiempo, promover y propiciar una cultura de la cooperación en la escuela para ellos es pertinente involucrar a toda la comunidad educativa para comprender y abordar este problema.

Pregunta 11: ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa

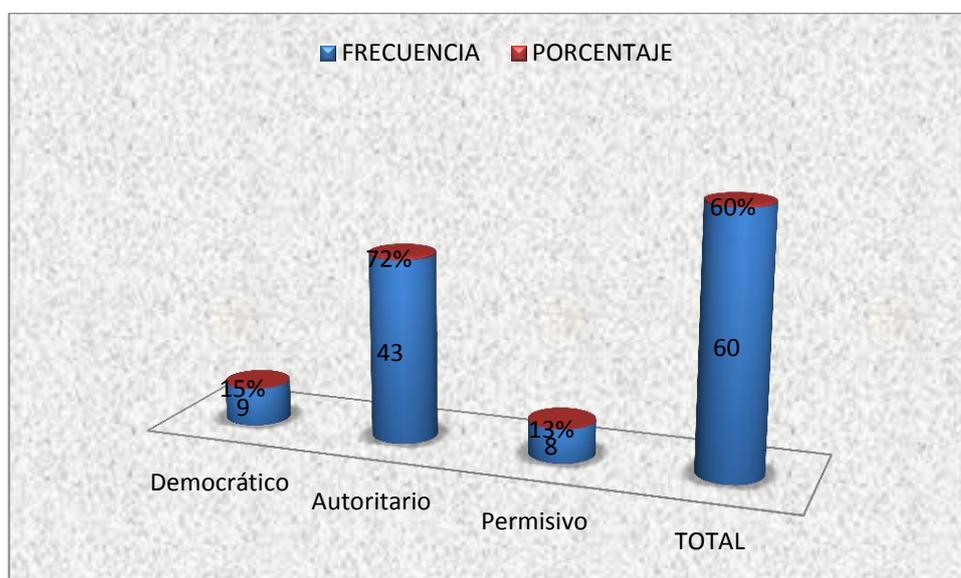
Tabla 17: Tipo de liderazgo directivo

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Democrático	9	15%
Autoritario	43	72%
Permisivo	8	13%
TOTAL	60	60%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 12: Tipo de liderazgo directivo



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 docentes encuestados 43 que representan el 72% responden que los directivos ejercen un liderazgo autoritarios; posiblemente la razón obedezca al carácter de su sostenimiento de tipo militar, sin embargo de aquello hay que tomar en cuenta que un buen liderazgo fortalece la organización, desarrolla capacidades, todos o la mayoría están motivados a lograr los objetivos propuestos, tienen proyección de futuro, los logros se obtienen en equipo.

Pregunta 12: ¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?

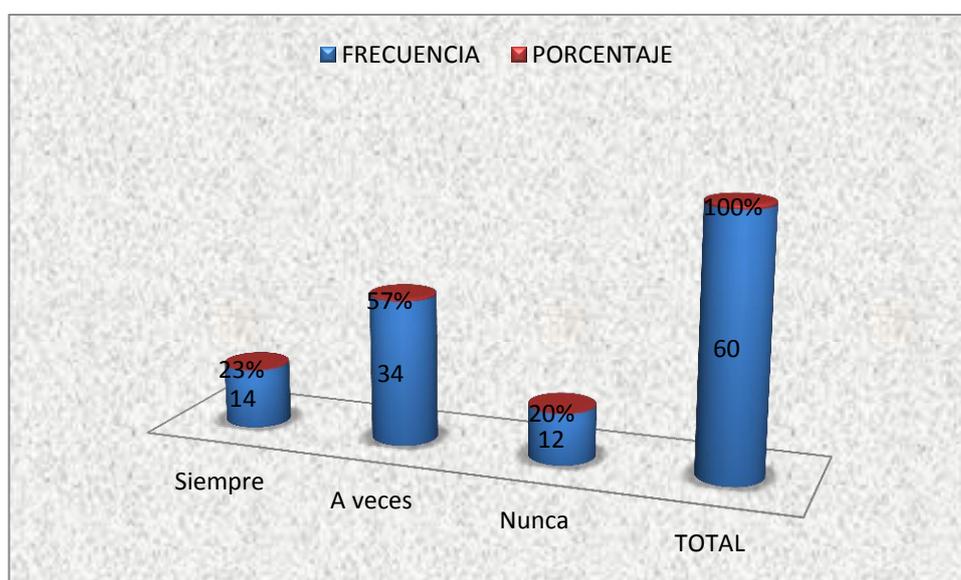
Tabla 18: Asesoramiento de los directivos a los docentes

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	23%
A veces	34	57%
Nunca	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 13: Asesoramiento de los directivos a los docentes



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- 34 de los 60 docentes encuestados que representan el 57% responden que solamente a veces los directivos asesoran a los docentes, estos datos permiten deducir que hace falta potenciar en los directivos de la institución la organización, orientación, liderar y evaluar el trabajo técnico-pedagógico de los docentes como indicador básico de la dimensión gestión pedagógica en los estándares de calidad educativa de desempeño directivo.

Pregunta 13: ¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?

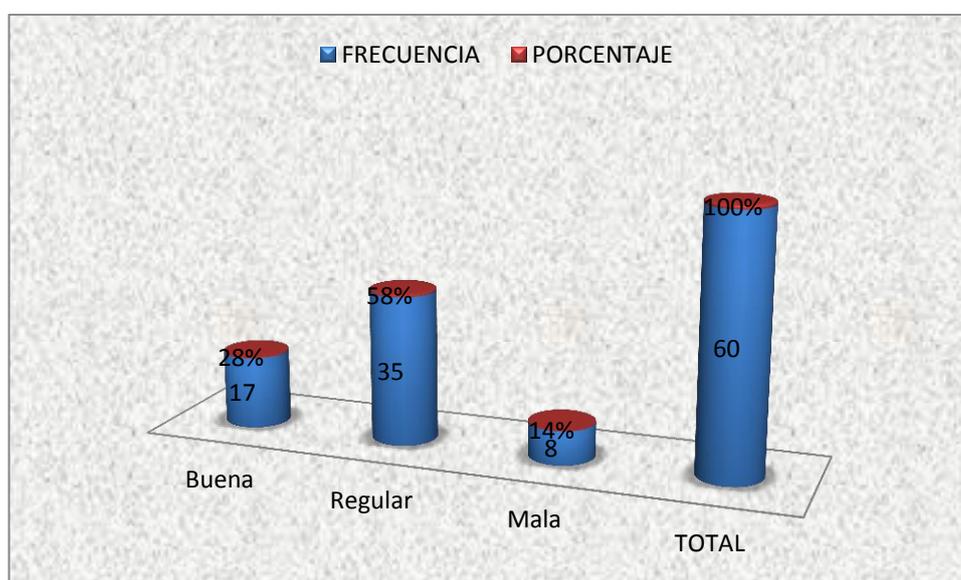
Tabla 19: Gestión de talento humano y recursos

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	17	28%
Regular	35	58%
Mala	8	14%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 14: Gestión de talento humano y recursos



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 docentes 35 encuestados que corresponde al 58% consideran que la gestión del talento humano es regular en la institución educativa es regular, estas cifras revelan que los directivos no se están tomando en consideración el establecimiento de condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal a su cargo que favorezcan la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.

Pregunta 14: ¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?

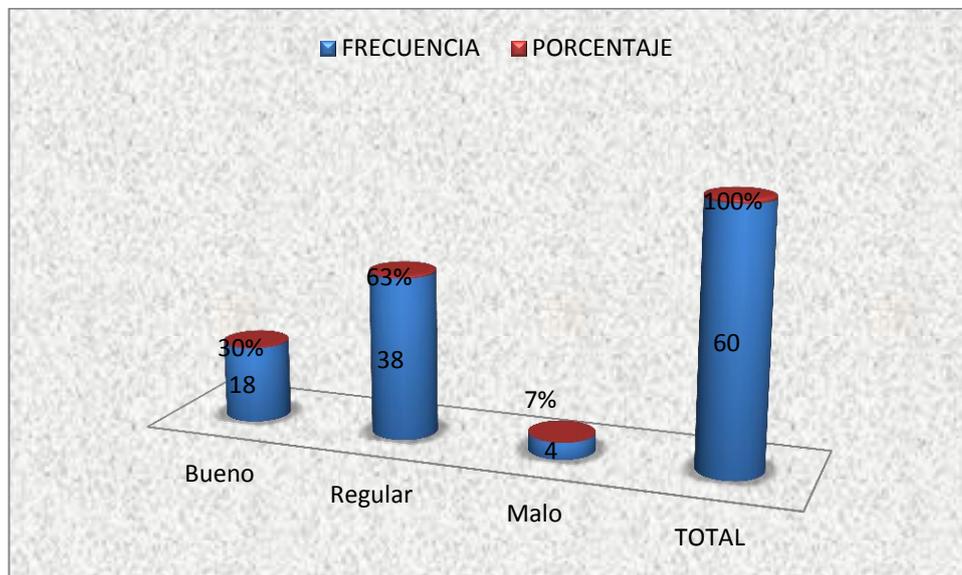
Tabla 20: Ambiente escolar

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	18	30%
Regular	38	63%
Malo	4	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 15: Ambiente escolar



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- Del 100% de encuestados 38 docentes que representan el 63% responden que el ambiente escolar es regular, estas cifras hacen ver que los docentes en su gran mayoría no se sienten satisfechos en el ambiente de trabajo, por lo tanto es importante que los directivo propicien en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.

Pregunta 15: ¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?

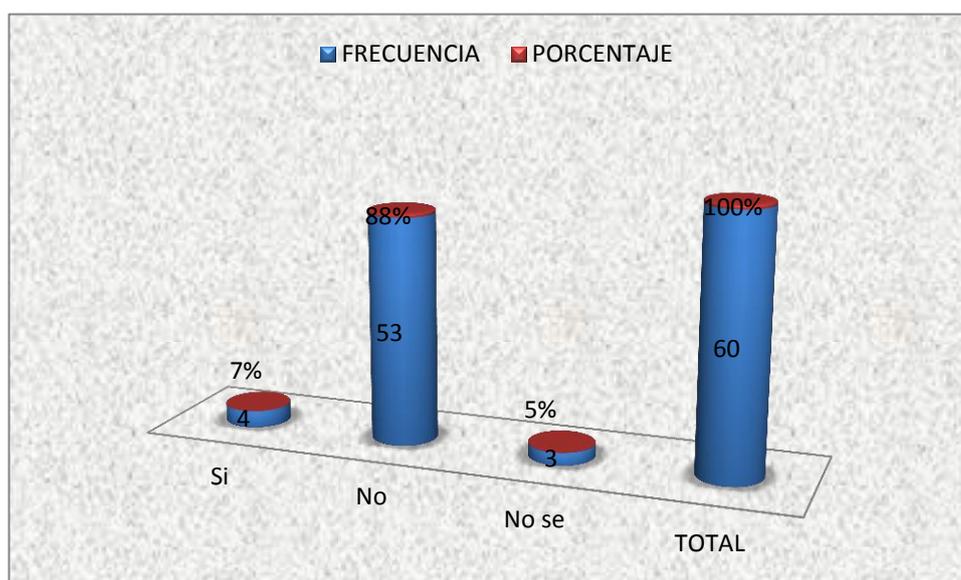
Tabla 21: Socialización de estándares de calidad educativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	7%
No	53	88%
No se	3	5%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 16: Socialización de estándares de calidad educativa



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación.- De los 60 maestros encuestados 53 que constituyen el 88% informan no haber sido socializados los estándares de calidad educativa; las cifras son muy claras y al mismo tiempo permiten vislumbrar un error de organización institucional, es que resulta inverosímil pensar que una institución educativa desconozca las descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo, siendo orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

3.3. Comprobación de hipótesis

Con el objeto de comprobar las hipótesis planteadas en la presente investigación, se aplicó la estadística inferencial a través de la prueba del Chi – cuadrado, útil para comprobar hipótesis relacionadas con la diferencia de frecuencias observadas y esperadas en el proceso de recolección de información.

La fórmula utilizada para este cálculo es:

$$X = \sum (fo - fe)^2 / fe$$

En donde:

X= Chi-cuadrado

Σ= Sumatoria

Fo= Frecuencia observada

Fe= Frecuencia esperada

La aplicación de esta ecuación requiere:

- Encontrar la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada
- Elevar al cuadrado estas diferencias
- Dividir cada diferencia elevada al cuadrado para la correspondiente frecuencia esperada.
- Sumar los cocientes restantes.

Para el cálculo del X^2 se utilizó un margen de error del 5%, es decir, un nivel de confianza del 0.05. De igual forma para este cálculo se hizo necesario calcular los grados de libertad a través de la siguiente fórmula:

$$G.L = (f-1) (c-1)$$

En donde:

G.L= Grados de libertad

F= filas

C= columnas

Para comprobar la hipótesis se compara el Chi cuadrado de la tabla (X^2_t), con el Chi-cuadrado calcular (X^2_c). De acuerdo a este criterio si (X^2_c) es mayor o igual al (X^2_t) se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, caso contrario acepta la hipótesis de nula y se rechaza la hipótesis de trabajo.

Hipótesis Alternativa

¿La gestión directiva incide en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5 de la Ciudad de Latacunga?

Hipótesis nula

¿La gestión directiva incide en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5 de la Ciudad de Latacunga?

Tabla 22: Promedio de resultados observados y esperados

PROMEDIO DE RESULTADOS	FRECUENCIA			
	ÓPTIMO	MEDIO	NULO	TOTAL
OBSERVADOS	22	23	17	60
ESPERADOS	40	20	10	60

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa FAE N° 5

Elaborado por: Investigadora

Tabla 23: Tabla de contingencia

ASPECTOS OBSERADOS EN UN GRADO ÓPTIMO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?	32	40	-8	16	0,4
¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del PEI?	30	40	-10	20	0,5
¿Se cumple el procedimiento para la autoevaluación institucional?	36	40	-4	8	0,2
¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?	35	40	-5	10	0,25
¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?	43	40	-7	14	0,35
¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?	39	40	-1	2	0,05
¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?	13	40	-27	54	1,35
¿Existen procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?	7	40	-33	66	1,65
¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades?	15	40	-25	50	1,25
¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?	9	40	-31	62	1,55
¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?	14	40	-26	52	1,3
¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?	17	40	-23	46	1,15
¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?	18	40	-22	44	1,1
¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?	4	40	-36	72	1,8
TOTAL					12,9

Chi-cuadrado calculado (Xc^2)= **12,9**

Grado de libertad

GI= (f-1) (c-1)

GI= (2-1) (3-1)

GI= (1) (2)

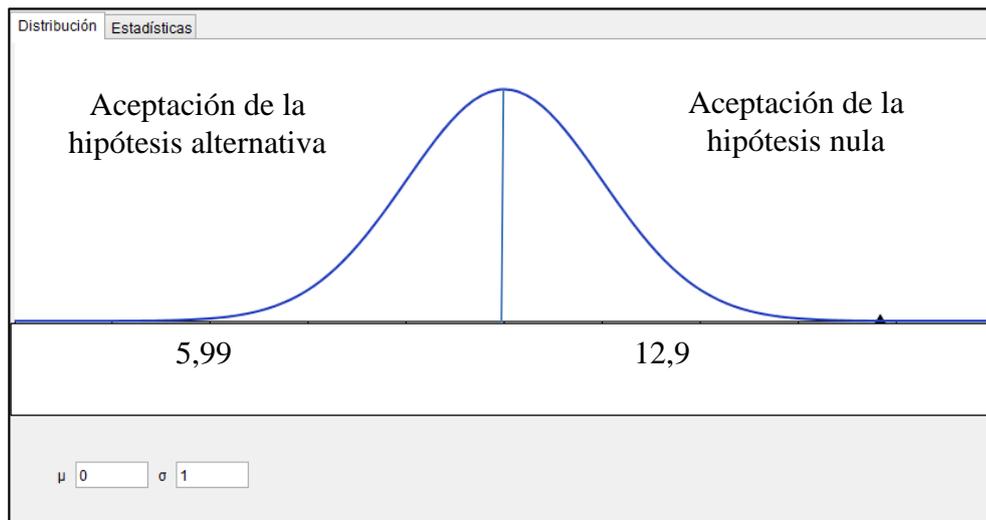
GI= 2

Nivel de Confianza= 0,05

Chi-cuadrado de la tabla (Xt^2)= 5,9915

Chi-cuadrado calculado (Xc^2)= 12,9 > Chi-cuadrado de la tabla (Xt^2)= 5,9915

Gráfico 17: Aceptación o rechazo de la hipótesis



Fuente: Prueba del Chi cuadrado

Elaborado por: Investigadora

De acuerdo a estos resultados se pudo comprobar que el Chi-cuadrado calculado (Xc^2) 12,9 es mayor que el Chi-cuadrado de la tabla (Xt^2) 5,9915; por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir que “LA GESTIÓN DIRECTIVA INCIDE EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5 DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Título

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL”

4.2. Justificación

Una de las grandes falencias que ha quedado al descubierto la vigencia de la normativa legal y el nuevo carácter de sostenimiento de la unidad educativa precisamente es la organización institucional.

En este contexto el presente documento constituye un elemento valioso para la orientación de las prácticas institucionales desde una perspectiva estratégica, holística e integradora que garantice el desarrollo de una cultura organizativa en las todas las dimensiones del componente escolar.

Este documento se propone desarrollar un conjunto de estrategias apropiadas desde el campo de las ciencias de la administración educativa y desde la concepción de calidad, que puede constituirse en una herramienta eficaz para los centros educativos, cuando éstos deban acreditar su desempeño ante diferentes organismos, ante padres, alumnos y, sobre todo ante sí mismos; o bien, cuando deban certificarse en los procesos de evaluación de desempeño institucional regulados por el INEVAL (Instituto Nacional de Evaluación Educativa).

Su contenido constituye guías específicas para procedimientos operativos para la autoevaluación institucional, planes de mejoras, elaboración del PEI (Proyecto Educativo Institucional), Código de Convivencia, Junta Académica, Consejo Escolar, Consejo Estudiantil, etc. Toda la organización propuesta para el desarrollo, construcción y vigencia de estos estamentos y documentos institucionales siguen la normativa metodológica y legal del Ministerio de Educación a través de sus leyes, reglamentos, acuerdos, circulares e instructivos, emitidos para el efecto.

4.3. Objetivos

- Articular la normativa legal educativa vigente con la estructura orgánica institucional que garantice el funcionamiento óptimo del establecimiento educativo.
- Delinear protocolos y procedimientos operativos para la estructuración de equipos de trabajo, construcción, monitoreo y evaluación de documentos institucionales y curriculares.

4.4. Estructura de la Propuesta

- Portada
- Presentación
- Índice
- Organigrama institucional
- Autoevaluación institucional
- Planes de Mejora
- PEI
- Código de Convivencia
- Gobierno Escolar

4.5. Desarrollo de la Propuesta

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Autora: Nancy Herrera



INTRODUCCIÓN

El manual de organización estratégica constituye un instrumento de apoyo para los directivos de las instituciones del sistema educativo ecuatoriano para la estructuración de organismos y desarrollo de documentos indispensables para la gestión escolar.

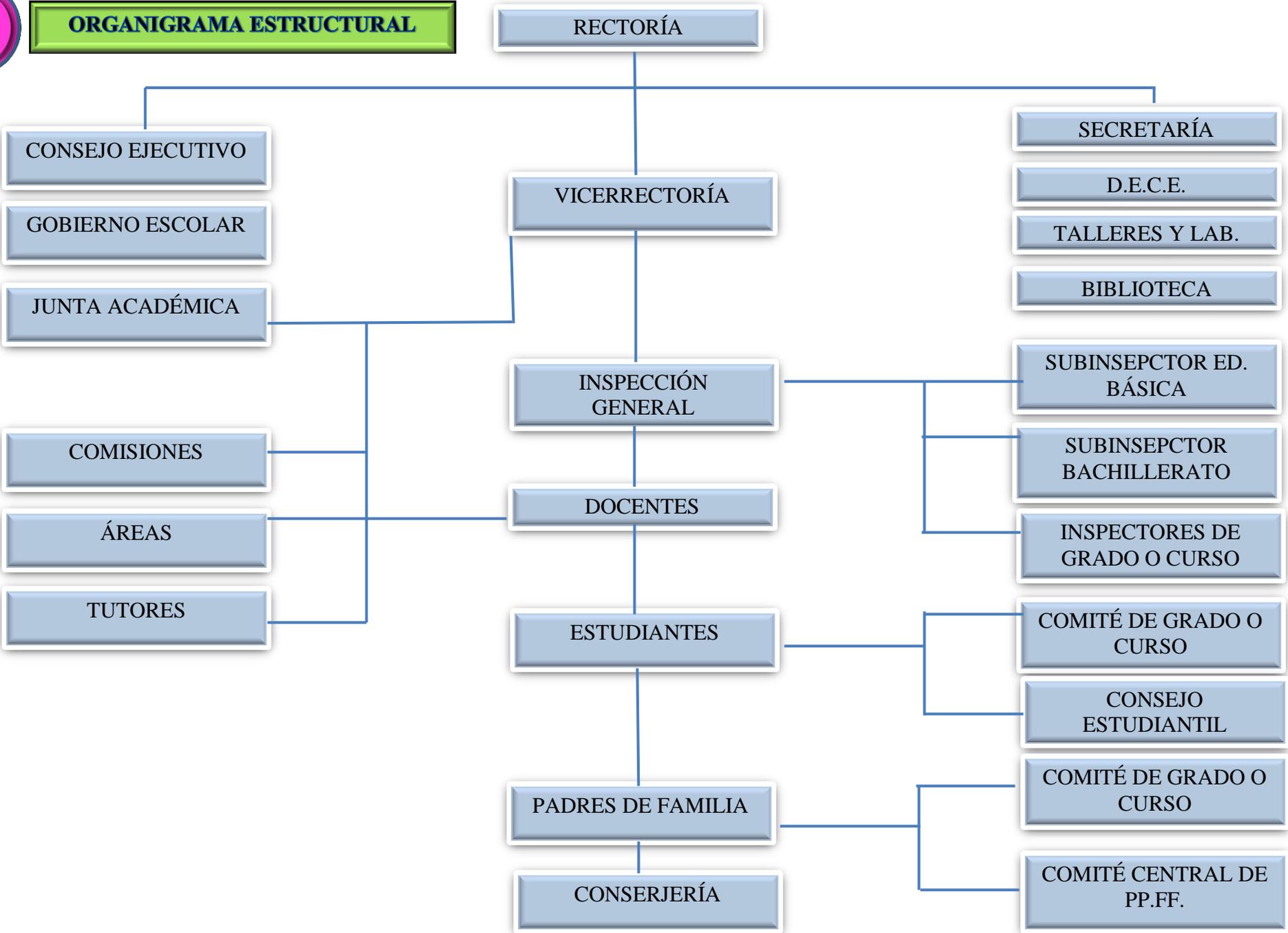
La maestrante pone a consideración el presente aporte que pretende encontrar sinergia entre la normativa legal vigente, los estándares de calidad educativa y el desarrollo de competencias de los directivos en planeación estratégica y organización institucional; en este sentido este documento constituye un aporte importante para que las instituciones alcancen la excelencia académica gracias a su estructura y cumplimiento de su rol social.

ÍNDICE

PORTADA.....	73
INTRODUCCIÓN	74
ÍNDICE	75
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	76
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	77
PLAN DE MEJORA.....	81
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).....	86
CÓDIGO DE CONVIVENCIA	90
GOBIERNO ESCOLAR.....	103

1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo (Mineduc, 2012, p5).

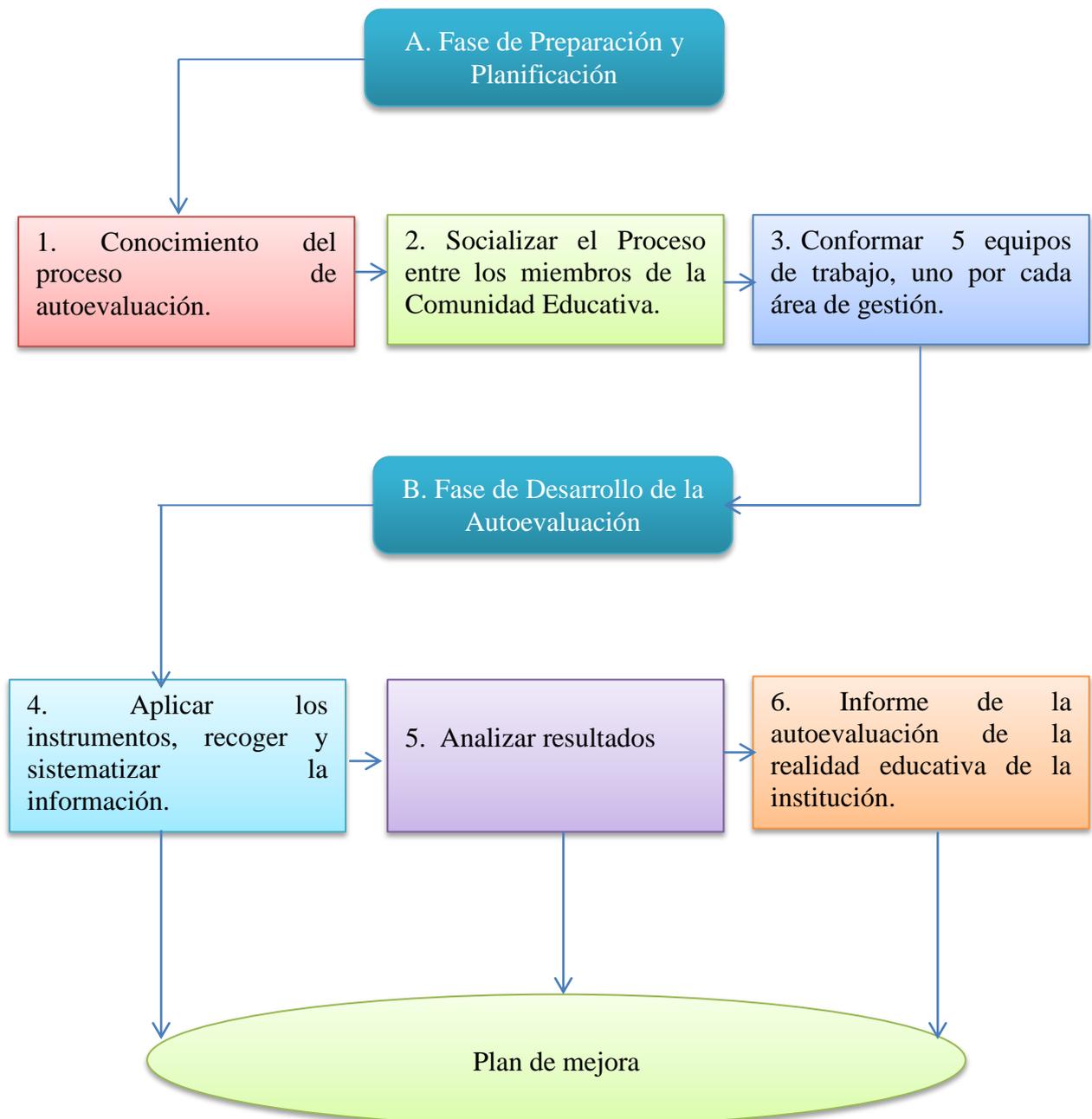
La autoevaluación resulta importante porque:

- Permite reflexionar sobre lo que se hace;
- Facilita la coordinación vertical y horizontal;
- Ayuda a comprender lo que sucede;
- Impulsa el diálogo y la participación;
- Permite tomar decisiones racionales;
- Ayuda a incidir sobre lo que considera sustancial;
- Permite corregir los errores;
- Ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial;
- Permite aprender nuevas cosas;
- Se convierte en un ejemplo para los estudiantes;
- Ayuda al perfeccionamiento del profesorado.

La autoevaluación es un compromiso institucional y, por lo tanto, está a cargo de la primera autoridad de los establecimientos educativos. Es él o ella quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde

por la calidad de sus resultados. Para ello, se apoya en el equipo directivo institucional, según sea escuela, colegio o unidad educativa.

La metodología a emplear consta de seis pasos claramente definidos y agrupados en dos fases representadas en el siguiente gráfico:



CRONOGRAMA PARA LA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

Actividades	Responsable	Fecha programada	Fecha actividad terminada	Observaciones
1.- Socialización, distribución de materiales, lectura analítica de los materiales por parte del personal docente, conformación de Equipo Promotor y Equipos: 1) Encuesta a padres de familia, 2) Historia del establecimiento, 3) Resultados de aprendizaje de los alumnos, 4) Procesos internos.	Autoridad			
2.- Elaboración del cronograma de Autoevaluación Institucional.	Equipo Promotor			
3.- Convocatoria a padres de familia	Autoridad			
4.- Información, aplicación, tabulación y graficación de la encuesta a los padres de familia del Instrumento N° 1	Equipo 1 Encuesta a padres de familia			
5.- El Equipo 2 Historia del establecimiento, completa la matriz del Instrumento 2	Equipo 2 Historia del establecimiento			
6.- El Equipo 3 Resultados de aprendizaje de los alumnos, completa la matriz del Instrumento 3	Equipo 3 Resultados de aprendizaje			
7.- Análisis de resultados de aplicación de Instrumento 1, 2 y 3.	Equipo Promotor			
8.- Aplicación del instrumento 4 en pequeños grupo	Equipo 4 Procesos internos.			
9.- 1ª jornada plenaria de trabajo del plantel para comenzar la discusión y acuerdos sobre el Instrumento 4	Equipo 4 Procesos internos			
10.- 2ª jornada plenaria de trabajo del plantel para finalizar la discusión y acuerdos sobre el Instrumento 4	Equipo 4 Procesos internos			

11.- El grupo promotor y el equipo redacta en forma preliminar el Informe de Autoevaluación.	Equipo promotor.			
12.- Socialización del informe preliminar al personal docente. Se reciben aportes y problemas priorizados. Se ajusta el documento.	Equipo promotor			
13.- Elaboración del Informe definitivo de Autoevaluación Institucional.	Equipo promotor			
14.- Entrega del informe de autoevaluación a la supervisión	Autoridad.			
15.- El Equipo Promotor elabora en forma preliminar un Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa. Lo distribuyen a los docentes para su lectura, análisis y aportes	Autoridad. Grupo Promotor. Equipos de trabajo.			
16.- 3ª Jornada plenaria de trabajo del plantel para discusión y acuerdos sobre el Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa	Equipo promotor			
17.- Ajuste del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa y realizan su difusión	Equipo promotor			



PLANES DE MEJORA

El plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. (Mineduc, 2012, p2).

Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir (por ejemplo características estructurales de la población como desempleo de los padres, migración, analfabetismo...)

Otro tema importante es poder priorizar los problemas encontrados. Toda institución tiene muchos problemas que resolver. Al momento de escoger las acciones de cambio hay que tomar en cuenta las que mayor incidencia y posibilidad de ejecución tendrán sobre los factores críticos descubiertos, principalmente en el proceso de la gestión pedagógica curricular. Así, se concentrarán los esfuerzos para solucionar los problemas priorizados.

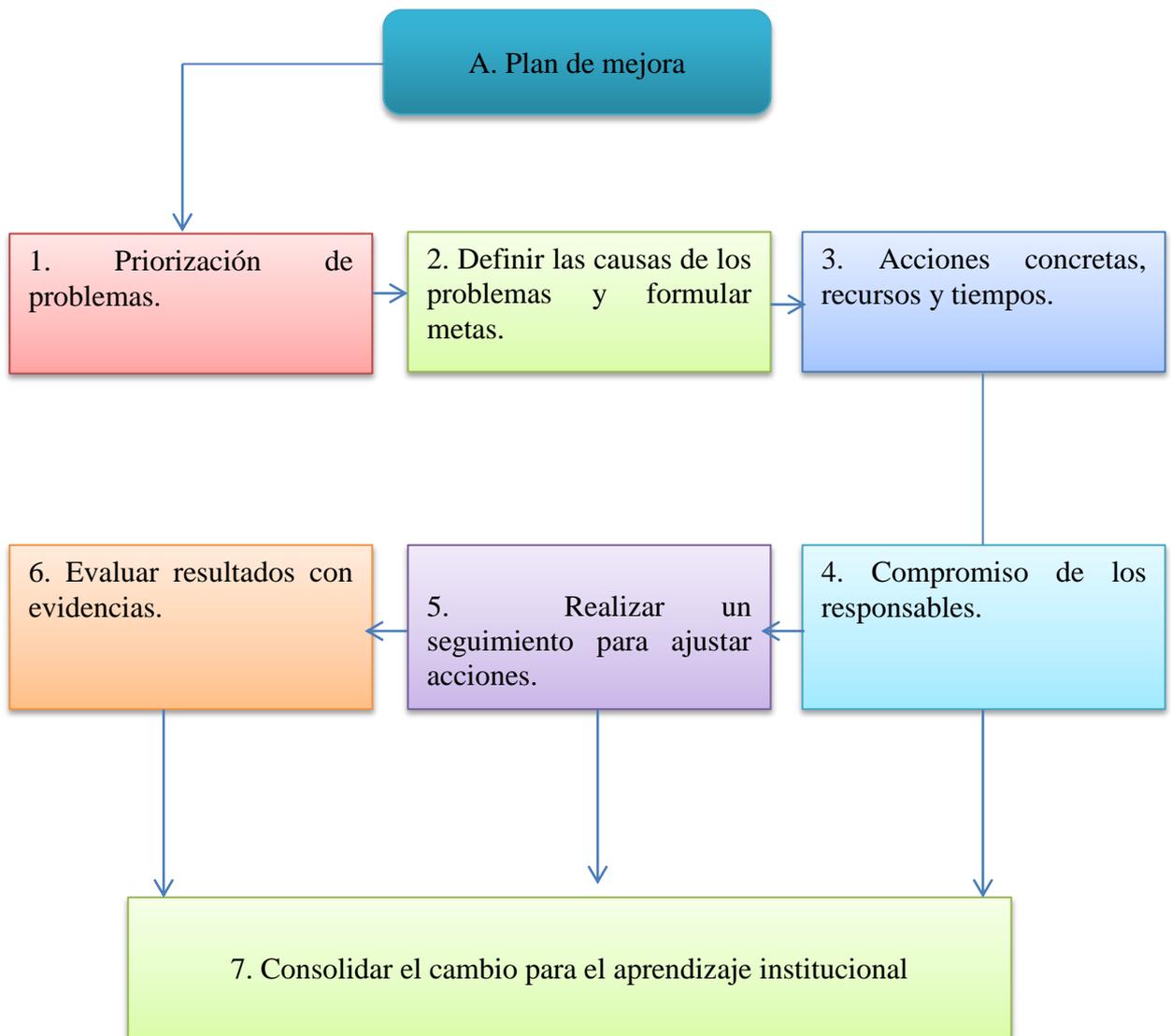
Los componentes del Plan de Mejora son:

1. Los problemas priorizados
2. Las metas: contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
3. Las acciones concretas: para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
4. Los recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
5. Responsables: es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.

6. El seguimiento permanente: permite realizar los ajustes necesarios.

7. Los resultados: evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas.

La metodología a emplear consta de las siguientes fases representadas en el siguiente gráfico:



MATRIZ DE TRANSFORMACIÓN DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN EN PROBLEMAS

DEBILIDADES <i>(Se transcribe de los aspectos negativos de las conclusiones del Informe Final de la Autoevaluación)</i>	PROBLEMAS <i>(Problematizar la debilidad relacionando las variables causa – efecto)</i>
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/
/	/

Fuente: Herramientas del PEI de la Unidad Educativa FAE N° 5.

MATRIZ PARA EL PLAN DE MEJORA

PROBLEMA PRIORIZADO <i>¿Qué queremos cambiar?</i>	META <i>¿Cuál es el propósito? (cantidad, calidad y tiempo)</i>	ACCIONES Y RECURSOS <i>¿Qué acciones, cómo vamos a realizar, y con qué recursos?</i>	RESPONSABLE <i>¿Quién decide, quiénes participan y quienes rinden cuentas?</i>	FECHA DE INICIO <i>¿Cuándo inicia el proyecto?</i>	ACTIVIDADES SEGUIMIENTO PERMANENTE <i>¿Avanzamos según lo deseado? ¿Qué se debe ajustar?</i>	RESULTADO <i>¿Qué cambios pretendemos lograr?</i>	FECHA DE TÉRMINO <i>¿Cuándo culminará el proyecto?</i>

Fuente: Guía Plan Educativo Institucional del Ministerio de Educación



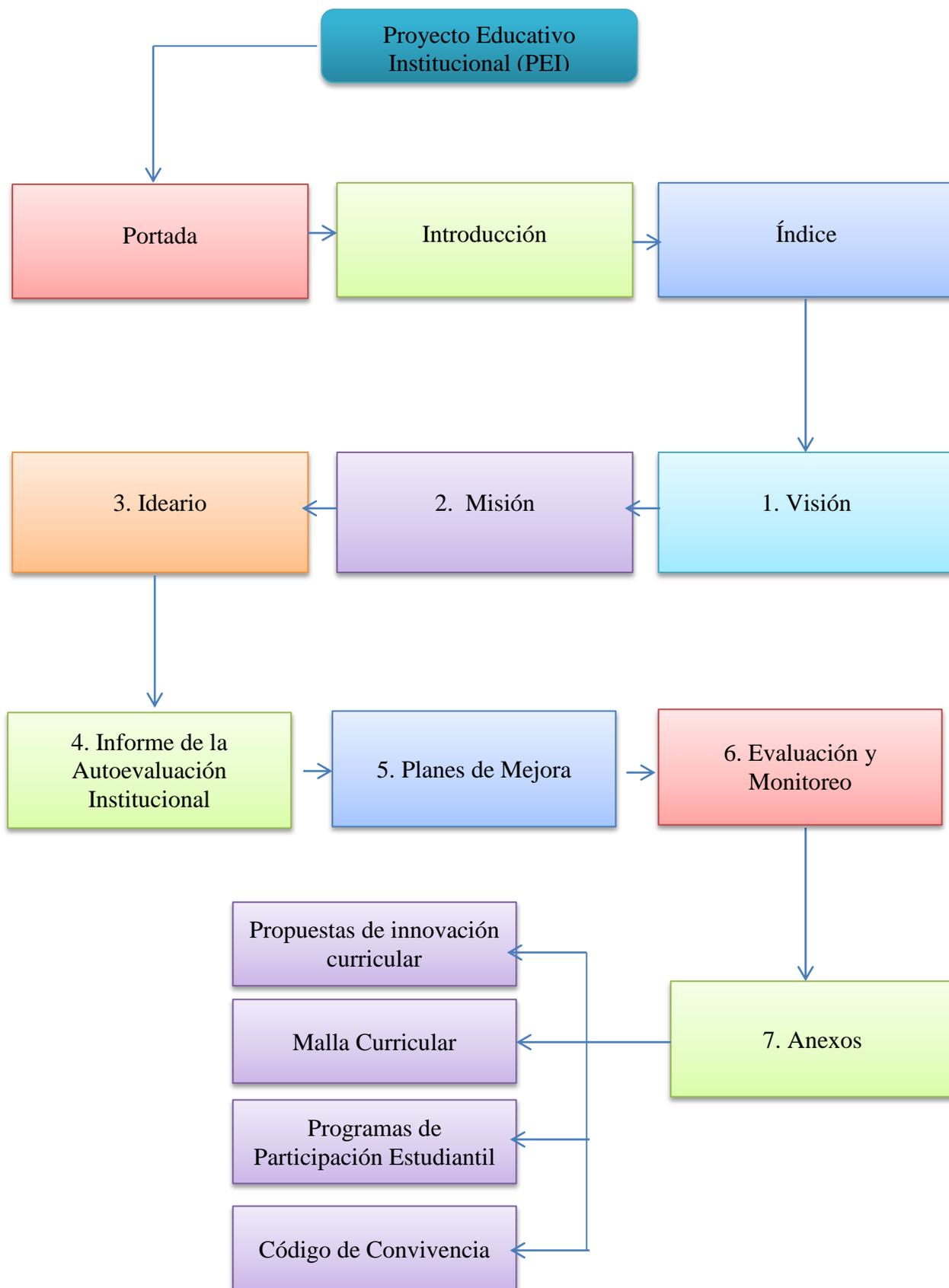
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explicita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional. Se definen las funciones de cada estamento y elemento de la institución, organización y procedimientos evaluativos y de convivencia Interna, normativa, perfiles de alumnos, apoderados y profesores, talleres, horarios, etc. En general aquí está plasmada la idea de "escuela" que impulsa a cada institución (Barrientos, 2014, p4).

El Proyecto Educativo Institucional de un establecimiento educativo es el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Mineduc, 2012, p29).

El Proyecto Educativo Institucional debe explicitar las características diferenciadoras de la oferta educativa que marquen la identidad institucional de cada establecimiento. Se elabora de acuerdo a la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, y no debe ser sometido a aprobación de instancias externas a cada institución; sin embargo, estas lo deben remitir al Nivel Distrital para su registro.

En las instituciones públicas, el Proyecto Educativo Institucional se debe construir con la participación del Gobierno Escolar, este documento consta de los siguientes elementos:



**MATRIZ DE PARA CONSTRUIR LA VISIÓN
VISIÓN CON BASE A LOS PROCESOS**

<i>PREGUNTAS</i>	<i>ELEMENTOS DE LA VISIÓN</i>
<i>¿A quién se visualiza?</i>	
<i>¿En el lapso de que tiempo?</i>	
<i>¿Cómo visualizamos?</i>	
<i>¿Dedicada a qué? ¿Cuál es su rol principal?</i>	
<i>¿Qué debe transformar?</i>	
<i>¿Qué debe mantener?</i>	

Fuente: Herramientas para el PEI de la Coordinación Zonal N° 3

Elaborado por: MSc. Héctor Neto

**MATRIZ DE ELABORACIÓN DE LA MISIÓN
VISIÓN CON BASE A LOS PROCESOS**

<i>SISTEMA DE PREGUNTAS</i>	<i>ELEMENTOS DE LA MISIÓN</i>
<i>¿Quiénes somos?</i>	
<i>¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestro rol?</i>	
<i>¿Cuáles son nuestros propósitos? ¿Por qué y para qué educamos?</i>	
<i>¿Qué y cómo lo hacemos?</i>	

Fuente: Herramientas para el PEI de la Coordinación Zonal N° 3

Elaborado por: MSc. Héctor Neto

MATRIZ PARA CONSTRUIR EL IDEARIO

<i>FUENTES DEL IDEARIO¹</i> <i>(Resultados del diagnóstico, problemáticas y potencialidades y los aspectos a potenciar; de la visión y misión)</i>	<i>PRINCIPIO O VALOR INSTITUCIONAL²</i> <i>(Ley Orgánica de Educación y Plan Nacional del Buen Vivir)</i>	<i>POLÍTICAS INSTITUCIONALES³</i> <i>(Afirmaciones generales que guían a las decisiones señalando lo que está permitido y lo que está prohibido)</i>
✎		
✎		
✎		
✎		
✎		
✎		
✎		

Fuente: Herramientas para el PEI de la Coordinación Zonal N° 3

Elaborado por: MSc. Héctor Neto

¹ *FUENTES DEL IDEARIO.* Son los resultados del diagnóstico. Las problemáticas y potencialidades.

² *PRINCIPIO O VALOR.* Frente a cada debilidad o fortaleza se propone un principio tomado de la LOEI o del Plan Nacional del Buen Vivir y un valor propuesto por los participantes.

³ *POLÍTICAS INSTITUCIONES.* Es la redacción de lo que está permitido o prohibido a fin de cambiar o potenciar los resultados del diagnóstico.



CÓDIGO DE CONVIVENCIA

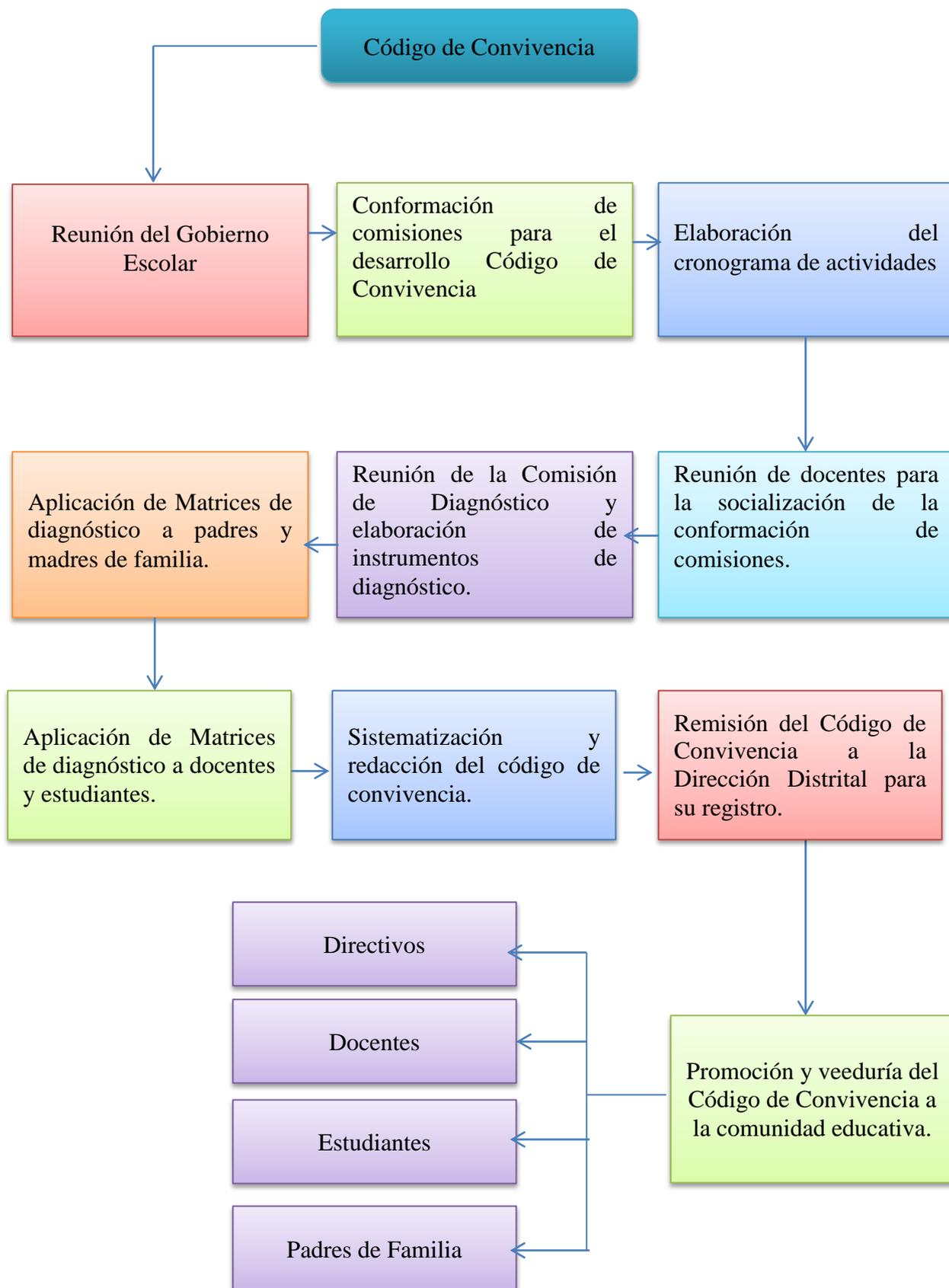
El Código de Convivencia es un instrumento institucional que busca garantizar el ejercicio de derechos de los estudiantes a fin de contar con ambientes seguros, saludables para el aprendizaje y facilitar la convivencia armónica de la comunidad educativa (Mineduc, 2013, p5).

Con el Código de Convivencia los estudiantes aprenden y fortalecen prácticas de la vida diaria logrando así garantizar sus derechos contempladas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento; así como el Código de la Niñez y Adolescencia y la Convención de los Derechos Humanos. Al mismo tiempo permite resolver de manera alternativa los conflictos, mostrar formas no violentas de intervención y trabajar en la prevención de problemas dentro de la unidad educativa.

El Código de Convivencia Institucional tienen los siguientes componentes:

1. Datos informativos
2. Antecedentes
3. Justificación
4. Fundamentos del Código de Convivencia
5. Objetivo
6. Acuerdos y compromisos
7. Procedimientos regulatorios
8. Plan de seguimiento
9. Plan de evaluación
10. Plan para la comunicación
11. Anexos

Para la construcción del Código de Convivencia Institucional se recomienda seguir los siguientes pasos:



MATRIZ PARA DEFINIR PRIORIDADES

MESA DE TRABAJO DE: DOCENTES

ESTUDIANTES

PADRES DE FAMILIA

ÁMBITO	DIMENSIONES	¿QUE SE HA HECHO?	¿QUE FALTA POR HACER?	¿QUIENES LO HICIERON?	OBSERVACIONES
RESPETO Y RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO Y PROMOCIÓN DE LA SALUD	Prácticas permanentes para fortalecer hábitos de higiene personal por parte de los miembros de la comunidad educativa.				
	Desarrollo de estrategias para mejorar los hábitos de alimentación de todos los actores de la comunidad educativa.				
	Actividades implementadas y ejecutadas por la institución para prevenir el uso y consumo de alcohol, tabaco y otras drogas.				
	Institucionalidad de la Educación para la Sexualidad integral,				

	frente a la prevención del embarazo en adolescentes y de las ITS, VIH y Sida.				
ÁMBITO	DIMENSIONES	¿QUE SE HA HECHO?	¿QUE FALTA POR HACER?	¿QUIENES LO HICIERON?	OBSERVACIONES
RESPETO Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	Acciones implementadas por la institución para el manejo de desechos sólidos, ahorro de energía, ornamentación, reforestación, entre otros.				
	Acciones implementadas por la institución para el ahorro de energía.				
	Acciones implementadas por la institución la ornamentación, reforestación, entre otros.				
RESPETO Y CUIDADO RESPONSABLE DE	Prácticas permanentes sobre el cuidado y uso de los recursos materiales propios y de la institución.				

LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Formas de utilización de los equipos e implementos de la institución.				
	Acciones que apoyan al cuidado y uso de las instalaciones físicas de la institución.				
ÁMBITO	DIMENSIONES	¿QUE SE HA HECHO?	¿QUE FALTA POR HACER?	¿QUIENES LO HICIERON?	OBSERVACIONES
RESPECTO ENTRE TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	Normas de comportamiento entre los miembros de la Comunidad Educativa en los diferentes espacios como aulas, áreas recreacionales, deportivas y baños, transporte, bares y comedores escolares, entre otros.				
	Procedimientos utilizados por la institución para resolver los conflictos entre los actores de la comunidad educativa. En este ámbito se pondrá énfasis en todas las formas de				

	violencia (física, psicológica y sexual) que pudieran existir dentro y fuera de la institución educativa, a fin de erradicarlas.				
LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA ESTUDIANTIL	Formas de participación de todos los estudiantes dentro de los espacios e instancias institucionales				
	Mecanismos internos para garantizar la participación de los estudiantes en los ámbitos contemplados en la normativa educativa y constitucional.				
	Acciones establecidas por la institución para fortalecer la construcción de ciudadanía en actividades deportivas, culturales científicas y sociales de los estudiantes.				

ÁMBITO	DIMENSIONES	¿QUE SE HA HECHO?	¿QUE FALTA POR HACER?	¿QUIENES LO HICIERON?	OBSERVACIONES
RESPECTO A LA DIVERSIDAD	Acciones que la institución educativa considera para garantizar la inclusión de los actores de la comunidad educativa.				
	Normas que la institución contempla para el respeto a toda forma de diversidad.				
	Acciones que fomenten la equidad educativa, a fin de superar el racismo, la discriminación y la exclusión, y favorecer la comunicación entre los miembros de las diferentes culturas.				

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc

MATRIZ PARA ACUERDOS Y COMPROMISOS DE DOCENTES Y AUTORIDADES

ÁMBITO	ACUERDOS Los docentes y autoridades acordamos:	COMPROMISOS Los docentes y autoridades nos comprometemos a:
RESPECTO Y RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO Y PROMOCIÓN DE LA SALUD.		
RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.		
RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
RESPECTO ENTRE TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.		
LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA ESTUDIANTIL.		
RESPECTO A LA DIVERSIDAD		

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc

MATRIZ PARA ACUERDOS Y COMPROMISOS DE ESTUDIANTES

ÁMBITO	ACUERDOS Los estudiantes acordamos:	COMPROMISOS Los estudiantes nos comprometemos a:
RESPECTO Y RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO Y PROMOCIÓN DE LA SALUD.		
RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.		
RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
RESPECTO ENTRE TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.		
LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA ESTUDIANTIL.		
RESPECTO A LA DIVERSIDAD		

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc

MATRIZ PARA ACUERDOS Y COMPROMISOS DE PADRES DE FAMILIA

ÁMBITO	ACUERDOS Los padres de familia acordamos :	COMPROMISOS Los padres de familia nos comprometemos a:
RESPECTO Y RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO Y PROMOCIÓN DE LA SALUD.		
RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.		
RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
RESPECTO ENTRE TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.		
LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA ESTUDIANTIL.		
RESPECTO A LA DIVERSIDAD		

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc

PLAN DE EVALUACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA

OBJETIVO DEL PLAN DE CONVIVENCIA ARMÓNICA INSTITUCIONAL	ÁMBITO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	METAS ALCANZADAS	INDICADORES	CRONOGRAMA	OBSERVACIONES Y DIFICULTADES
	RESPECTO Y RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO Y PROMOCIÓN DE LA SALUD						
	RESPECTO Y CUIDADO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA						
	RESPECTO ENTRE TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA						
	LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA ESTUDIANTIL						
	RESPECTO A LA DIVERSIDAD						

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc

PLAN DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc

PLAN DE SEGUIMIENTO

CUMPLIDO 
PARCIALMENTE CUMPLIDO 
INCUMPLIDO 

ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO		
ACUERDOS DE DOCENTES Y AUTORIDADES			
ACUERDOS DE ESTUDIANTES			
ACUERDOS DE PADRES DE FAMILIA			
COMPROMISOS DE DOCENTES Y AUTORIDADES			
COMPROMISOS DE ESTUDIANTES			
COMPROMISOS DE LOS PADRES DE FAMILIA			
INSENTIVOS			
PROHIBICIONES			
SOCIALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA			
ACTIVIDADES DEL PLAN ANUAL DE CONVIVENCIA ARMÓNICA			

Fuente: Herramientas para la construcción del Código de Convivencia del Mineduc



GOBIERNO ESCOLAR

Cada establecimiento educativo público, de conformidad con la Ley y los reglamentos correspondientes establecerá un espacio de participación social para su comunidad educativa denominado gobierno escolar. Corresponde al gobierno escolar realizar la veeduría ciudadana de la gestión administrativa y la rendición social de cuentas.

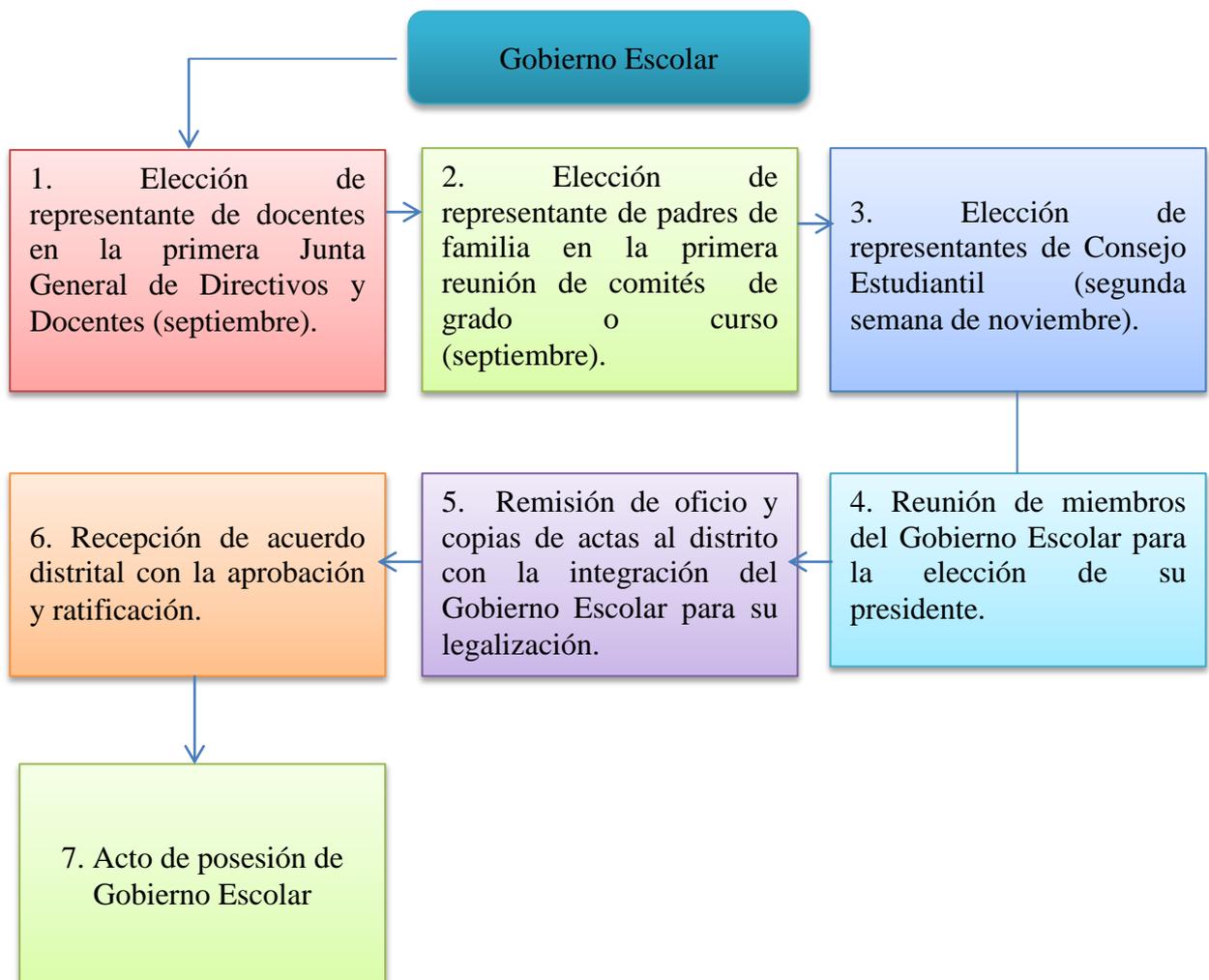
El gobierno escolar es la instancia primaria de participación y veeduría ciudadana en la gestión de las instituciones educativas públicas. Está integrado por delegados de las y los estudiantes, las y los docentes, directivos y padres de familia o representantes legales.

El gobierno escolar estará presidido por la persona designada por voto universal de entre sus miembros para el período de un año lectivo. (Mineduc, Marco Educativo Legal, 2013, p79).

El Art. 34 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece que el gobierno escolar tiene las siguientes funciones:

- a) Participar en la elaboración del plan educativo institucional (PEI);
- b) Participar activamente en el diagnóstico y solución de las necesidades de los centros educativos;
- c) Participar activamente en la formulación, elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana;
- d) Participar activamente en la formulación de planes y programas de mejoramiento continuo de la educación de los centros educativos;
- e) Establecerse como espacio de rendición de cuentas y veeduría ciudadana de la gestión educativa y del cumplimiento del PEI por parte de las autoridades educativas;

- f) Mediar, a través del diálogo, en la solución de los conflictos relativos a la institución educativa;
- g) Participar en la organización de tribunales para la evaluación de clases demostrativas en los procesos de ingresos de nuevos docentes;
- h) Participar en la evaluación de los directivos y docentes de los establecimientos educativos e informar a la autoridad competente;
- i) Promover la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario;
- j) Construir el Código de Convivencia de la institución de manera participativa, generando acuerdos entre los actores para su aprobación e implementación; y,
- k) Las demás que establezca el respectivo reglamento.



CONCLUSIONES GENERALES

Las sociedades contemporáneas viven procesos de cambio en su componente dominante como son las organizaciones, por eso, la preocupación y necesidad de abordar mediante una visión más holística y compleja la realidad de la organización educativa en su misión de alcanzar con éxito una verdadera calidad educativa.

Si bien es cierto que en la unidad educativa objeto de estudio se cuenta con los instrumentos de planificación estratégica, también es cierto que para su elaboración no se han seguido los procesos básicos de gestión establecidos en la normativa legal y los instructivos especiales dispuestos por el Ministerio de Educación y los diferentes órganos del nuevo modelo de gestión.

Los procesos de construcción de instrumentos administrativos y pedagógicos no han tenido como referente la participación colectiva de la comunidad educativa, más vale han sido el producto de un esfuerzo aislado de los directivos de la institución educativa.

Existe un desconocimiento general de los estándares de calidad educativa, en estas circunstancias son bastante limitados los esfuerzos para alcanzar el éxito escolar y consolidar el cumplimiento de la visión institucional, si se desconoce las descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores educativos.

RECOMENDACIONES GENERALES

Los directivos de la institución deben encaminar su gestión en base a los paradigmas modernos de la organización escolar, fundamentando su trabajo en cinco dimensiones específicas: planificación estratégica, administrativa, pedagógica curricular, convivencia escolar y formación ciudadana, finalmente en la relación del centro educativo con la comunidad.

Es indispensable reajustar los instrumentos de administración educativa escolar de conformidad a los lineamientos e instructivos proporcionados por la planta central y la coordinación zonal de educación; para este fin es esencial utilizar las herramientas estandarizadas propuestas en el presente trabajo de investigación, con el fin de viabilizar la construcción adecuada de estos documentos institucionales.

Es necesario que el Gobierno Escolar y el Consejo Ejecutivo en calidad de organismos de asesoría de la gestión institucional, establezcan los lineamientos y protocolos para integrar a toda la comunidad educativa a participar activamente en la planeación, seguimiento y evaluación de todos los procesos básicos de la unidad educativa.

La administración del circuito educativo debe generar espacios de capacitación, acompañamiento y un programa de redes de trabajo ente directivos y docentes de todas sus instituciones educativas, que promueva el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los estándares de calidad escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrientos. (2014). *Planificación Estratégica*. Santiago: Atmos.
- Beltrán, L. (2011). *Teorías y prácticas de la gestión directiva*. Santiago: Yanmal.
- Casassus, J. (1997). *Estándares de educación conceptos fundamentales*. Paris: Oreal/UNESCO.
- Compact, U. G. (2012). Principios de la Administración Educativa. *Funciones de la administración Educativa*, 13-18.
- Cordero. (17 de Julio de 2012). Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. *La hora*, pág. A1.
- derechoecuador.com. (12 de agosto de 2013). Reglamento de la LOSEP. *Diario la Hora*, pág. b4.
- Dewey, J. (1894). Epistemología de las Ciencias de la Educación. En J. Dewey. Vermont: Westbroock.
- Educación, M. d., & Mineduc, M. E. (2012). *Instructivo para la autoevaluación institucional*. Quito: Asre.
- Fundación Origen. (2012). Manual de Gestión Directiva en un modelo holístico. En F. Origen. Santiago: Fundación Origen.
- González. (2003). *Liderazgo escolar*. Medellín: Educar.
- Hernández, E. d. (2013). *legislación Educativa*. México: Ilustrar.
- Kaufman. (1980). *Enfoque de sistemas aplicados a la educación*. México: Serbiula.
- Lucía, M. A. (2012). *Administración Educativa*. Concepción: Futuro.
- Manuel, P. Z. (2013). El Código de la Niñez y Adolescencia. *Derechoecuador.com*, <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechodelaninezylaadolescencia/2005/11/24/el-coacutedigo-de-la-nintildeez-y-adolescencia>.
- Marchesi, A. y. (2010). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Edunauta.
- Margarita, P. (2012). *La formación de directivos institucionales*. Buenos Aires: IIPE/UNESCO.
- Martha, C. (2011). *La Gestión Directiva*. Bogotá: Nube.
- McKinsey. (2007). *Nuevos desafíos de la educación*. Ontario: GREAT.

- Mineduc. (2012). *Estandares de calidad educativa*. Quito: Editogram.
- Mineduc. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Quito: Editogram.
- Mineduc. (2012). *Marco legal educativo*. Quito: Editogram S.A.
- Mineduc. (2012). *Plan de Mejora*. Quito: Vvob.
- Mineduc. (2013). *Guía metodológica para la construcción del Código de Convivencia*. Quito: Mineduc.
- Mineduc. (2013). *Marco Educativo Legal*. Quito: ISBN.
- MUÑOZ, M. D. (2003). *Compromisos sociales para la calidad educativa*. Pereira: LUZ.
- Nacional, A. (12 de Agosto de 2010). LOSEP. *El Comercio*, pág. 1A.
- peralvo, C., & Peralvo, C. (2012). *Gestión Escolar*. Quito: Norma.
- Posso, M. (06 de Agosto de 2014). Revista Judicial. *La Hora*, pág. A5.
- Risco, M. (2010). *Introducción al derecho constitucional*. México: Nauta.
- Rojas, W. (2011). *Importancia de la Legislación Educativa*. Buenos Aires: Educultura.
- Santaella, L. (2011). Ley Orgánica. *Derecho jurídico*, <http://conceptodefinicion.de/ley-organica/>.
- Silvia, S. (1993). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México D.C.: INTERAMERIINTERAMER.
- Silvina, G. (2007). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Verónica, E. (1991). *Las formas de conocimiento en el aula*. México D.F.: MARC.
- Villegas. (2008). *Administración de la Educación*. Bogotá: Blogger.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADOS MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

TEMA: “La gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el período 2015-2016. Manual de organización estratégica”

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5

Objetivo General:

Investigar la situación actual de la organización institucional y los componentes básicos para una propuesta estratégica.

Objetivos Específicos

- Recabar información sobre la organización institucional.
- Recabar información sobre la gestión directiva.
- Recabar información sobre los elementos claves para una propuesta estratégica.

DATOS INFORMATIVOS

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Cargo:.....

Fecha:

1. ¿Cuáles son los organismos de gestión escolar que cuenta la institución?

- Gobierno escolar
- Consejo ejecutivo
- Junta académica
- Consejos técnicos pedagógicos
- Comités de padres de familia
- Consejo estudiantil

- Tribunal electoral
2. ¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?
 3. ¿Cuál es procedimiento para la elaboración del PEI.
 4. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de la autoevaluación institucional?
 5. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?
 6. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?
 7. ¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?
 8. ¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?
 9. ¿Existe procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?
 10. ¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades
 11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?
 12. ¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?
 13. ¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los directivos de la institución?
 14. ¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?
 15. ¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

TEMA: “La gestión directiva en la organización institucional de la unidad educativa FAE N° 5, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el período 2015-2016. Manual de organización estratégica”

**CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES
DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5**

Objetivo General:

Investigar la situación actual de la organización institucional y los componentes básicos para una propuesta estratégica.

Objetivos Específicos

- Recabar información sobre la organización institucional.
- Recabar información sobre la gestión directiva.
- Recabar información sobre los elementos claves para una propuesta estratégica.

DATOS INFORMATIVOS

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Grado/ área:.....

Fecha:

Instrucciones

- La encuesta es anónima por lo que se le solicita que responda con toda confianza y honestidad.
- Lea detenidamente las preguntas para que proporcione la información correcta.
- Marque con una X en el paréntesis de la alternativa que Ud. considere la correcta.
- Todas las preguntas son cerradas para evitar que la información se disperse.

ORD.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	¿Cuáles son los organismos de gestión escolar que cuenta la institución?	Gobierno escolar Consejo ejecutivo Junta académica Consejos técnicos pedagógicos Comités de padres de familia Consejo estudiantil Tribunal electoral	() () () () () () ()
2	¿Para la estructuración de estos organismos se cumple con los procedimientos normativos?	Siempre A veces Nunca	() () ()
3	¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del PEI.	Siempre A veces Nunca	() () ()
4	¿Se cumple el procedimiento para la autoevaluación institucional?	Siempre A veces Nunca	() () ()
5	¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del código de convivencia?	Siempre A veces Nunca	() () ()
6	¿Se cumple el procedimiento para la elaboración del plan de gestión de riesgos?	Siempre A veces Nunca	() () ()
7	¿Cómo es la relación entre los diferentes componentes de la comunidad educativa?	Buena Regula Mala	() () ()
8	¿Se involucra a todos los actores educativos en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución?	Frecuentemente Rara vez Nunca	() () ()
9	¿Existe procedimientos para la ejecución, monitoreo y evaluación del PEI?	Si No No sé	() () ()
10	¿En la institución educativa se propicia el trabajo colaborativo en todo tipo de actividades	Siempre A veces Nunca	() () ()
11	¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de la institución educativa?	Democrático Autoritario Permisivo	() () ()
12	¿Los directivos de la institución orientan, asesoran y evalúan el trabajo docente?	Siempre A veces Nunca	() () ()
13	¿Cómo califica usted la gestión de talento humano y recursos de los	Buena Regula	() ()

	directivos de la institución?	Mala	()
14	¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente escolar?	Buena Regula Mala	() () ()
15	¿Los directivos de su institución han socializado los estándares de calidad educativa?	Si No No sé	() () ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN